



Nombre de la asignatura

Negociación y solución de conflictos

5° semestre

Clave: **29143528**

Unidad 2. La Negociación



División de Ciencias
Sociales y Administrativas



Índice

Unidad 2. La negociación	2
Presentación de la unidad	2
2.1. Condiciones para la negociación.....	4
2.1.1. Aspectos generales	4
2.1.2 Antecedentes.....	8
2.1.3. Tipos de Negociación	11
2.1.4. Factores que influyen en la negociación	12
2.1.5. Estilos de Negociación.....	14
2.1.6. Preparación de la negociación.....	15
2.2 Fases de la negociación.....	17
2.3. Estrategias y tácticas de la negociación	24
2.3.1. Estrategias de negociación	24
2.3.2. Tácticas de negociación.....	31
2.3.3. Método Harvard de Negociación.....	36
Cierre de la unidad	40
Fuentes de consulta	42



Unidad 2. La negociación

Presentación de la unidad

En la primera unidad observamos que desde una perspectiva constructiva el conflicto forma parte del proceso social, facilita el reforzamiento de la identidad de los grupos y su coherencia interna y que puede darse entre individuos, grupos, instituciones o países.

A la par que el conflicto, la negociación también es un aspecto cotidiano de nuestra existencia. Constantemente deseamos cosas o nos enfrentamos a situaciones que no dependen sólo de nuestra voluntad sino también de la participación de otros. Cotidianamente nos encontramos con personas con las que tenemos intereses comunes, pero también existen quienes tienen intereses diferentes a los nuestros. Para conseguir nuestros objetivos muchas veces tenemos que convencer, combinar objetivos propios o ajenos, o conciliarlos. Los individuos negocian diario con todas las personas que interactúan sin importar los medios, el objetivo es obtener beneficios que no necesariamente se limitan al factor monetario.



Los individuos negocian día a día

Fuente: <http://bit.ly/1OWBSKd>



La negociación es una actividad tan antigua como la humanidad misma ya que ha acompañado al hombre desde que inició su vida en comunidad. Negociamos en todo tipo de ámbitos: la familia, el trabajo, con los amigos y muchas veces la negociación no es planificada, sino espontánea. Dentro de los medios alternativos de resolución de conflictos, la negociación es el más variado y desestructurado, sus reglas están definidas por el contexto en donde se desarrollan las disputas.



Intercambio con sus contrapartes

Fuente: <http://bit.ly/1SNwLtU>

Llamamos negociación a diversas prácticas mediante las cuales las partes intentan obtener lo que desean a través de un intercambio con sus contrapartes. La ausencia de normas de comportamiento no impide que se hayan identificado ciertos patrones que se repiten en el proceso de negociación y que se les haya tratado de identificar y sistematizar con el fin de realizar negociaciones más eficaces, mejorando lo que hacemos de forma espontánea y que no podemos eludir debido a que convivimos con otras personas.

En la presente unidad se aborda el tema de la negociación, de forma concisa pero exhaustiva y, se distribuye en tres capítulos. En el primer capítulo veremos algunas definiciones y conceptos que se requieren previamente para comprender el proceso de la negociación y, en particular, para conocer las condiciones que se requieren para iniciarla de manera adecuada.



Como todo proceso, la negociación también contiene etapas y fases que son necesarias para identificar cuando actuamos como negociadores para poder comprender a nuestra contraparte, Estos temas serán tratados en el segundo capítulo de la unidad.

Finalmente, en el tercer capítulo veremos cuáles son las estrategias y tácticas más comunes utilizadas por los negociadores, con el propósito de que seamos capaces de identificar si hay algún tipo de estrategia y/o táctica utilizada en contra de nosotros y saber cómo contrarrestarla de manera eficaz y lograr tener una actitud más participativa en el proceso de la negociación.

2.1. Condiciones para la negociación

2.1.1. Aspectos generales

La negociación es considerada un medio alternativo de solución de conflictos por lo que se recurre a ella cuando existe un conflicto entre dos o más partes. En otras palabras la negociación ocurre porque un individuo tiene algo que otro individuo desea y está dispuesto a negociar con la otra parte para obtenerlo.

Para que haya una negociación se requieren al menos dos partes y pueden ser individuos o grupos de personas, y actúan en nombre propio o de terceros. En este proceso siempre existe una parte que cuanta con su contraparte, que es con la negocia.



Cuando dos personas, un grupo o los representantes de un país enfrentan un conflicto se ve a la otra parte como el problema, como el obstáculo que les impide cumplir con sus deseos y se piensa que es la contraparte la que tiene la obligación de solucionar el conflicto. Es decir, la que tenga que dar, hacer o no hacer algo. Esta pretensión es lo que se conoce como “*posición*” y la podemos considerar como la forma en que el sujeto vislumbra la posible salida a su conflicto.



Conflicto

Fuente: <http://bit.ly/1PFImyo>

Asimismo, cuando están construyendo su posición, las partes tratan de justificar la manera de ser incluidos en el conflicto y para ello acuden a explicaciones con apariencia de objetividad (hechos, estadísticas, datos y, normas) que se denominan justificaciones o argumentaciones.

Establecido el papel de las partes y el significado de posición, estamos en condiciones de abordar el tema de la definición. En general, las distintas definiciones sobre la negociación tienen como elemento común la idea de un acercamiento gradual entre las partes, aplicando concesiones mutuas y llegando a un acuerdo beneficioso para ambos;

Existen definiciones que ven a la negociación desde el punto de vista económico y comercial y otras de carácter general como la de Herb Cohen quién define la negociación como:

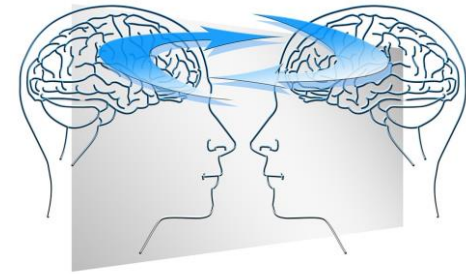
“...un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas (Cohen, 1981, p.13)



Una definición alternativa podría ser:

“La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos.”

Como afirma Cohen (1981) para que dos o más partes quieran negociar se requiere que haya voluntad de negociar de una parte con la otra y, que ambos tengan objetivos distintos ya que si tuviesen el mismo objetivo no tendrían nada que negociar y que haya intercambiabilidad entre los objetivos, es decir que una parte tenga algo que le interesa a la otra y viceversa.



Negociar

Fuente: <http://bit.ly/1SrYKTb>



Poder, información y tiempo son los elementos que Cohen (1981) identifica en un proceso de negociación. El poder provee la habilidad de influir en el proceso o en la contraparte para facilitar la obtención del objetivo, puede ser abordado desde distintos enfoques siendo uno de ellos el punto de vista del poder en la negociación. Se dice que una parte tiene poder porque tiene la capacidad de influir en el curso del proceso de la negociación de manera más efectiva. Se debe considerar que el poder es relativo y que puede cambiar conforme cambian las circunstancias. Asimismo, este poder tiene valor siempre y cuando las partes tengan necesidad de llegar a un acuerdo, si una de ellas tiene la posibilidad de dejar de lado un acuerdo, el poder se esfuma.



Llegar a un acuerdo

Fuente: <http://bit.ly/1Sa82jo>

La información se refiere a todo lo que se pueda indagar de la contraparte, y su importancia radica en que nos proporciona la posibilidad de conocer las verdaderas intenciones, alcances, recursos y todos aquellos elementos que nos puedan ayudar en la negociación. La información tiene que ser útil para que nos otorgue una posición ventajosa absoluta. La recopilación bien estructurada de datos puede hacer que el balance de poder cambie a nuestro favor y podamos imponer algunas de nuestras condiciones.

El tiempo es el complemento de los dos elementos anteriores, conocerlo nos permite imponer el ritmo del proceso negociador, saber cuándo hacer una oferta, cuándo amenazar con retirarse, etcétera. Es necesario considerar que cuando el límite para llegar a un acuerdo de alguna de las partes se acerca, aumenta la presión hacia ella y tiende a ceder más fácilmente. El tiempo se transforma en el ritmo del proceso negociador y conocer el tiempo del que dispone la contraparte puede representar una ventaja a la hora de la búsqueda de concesiones.



2.1.2 Antecedentes

Los antecedentes históricos en materia de negociación son tan antiguos como lo es El Arte de la Guerra escrito por Sun Tzu en el Siglo V antes de Cristo y tiene importantes antecedentes en El Príncipe escrito por Nicolás Maquiavelo en 1513 o los escritos referentes a las negociaciones internacionales de fines del Siglo XX.



Nicolás Maquiavelo (1469-1527)

Fuente: <http://bit.ly/1Ymuvxe>

Lo cierto es que todavía en la década de los ochenta del siglo pasado, los estudiosos de la negociación dedicaban el tiempo en la búsqueda de fórmulas que les permitieran vencer en un proceso de negociación, en el que sólo había un ganador. Los negociadores tendían a negociar sobre posiciones, ocultaban o disfrazaban sus intereses, tenían temor por la cantidad de información a revelar y rehusaban a argumentar. Este tipo de negociación se conoce como competitiva y es apta para situaciones en las que el vínculo entre los sujetos en conflicto carece de importancia (negociación única) o bien cuando la satisfacción de los intereses de cada parte excluye la posibilidad de satisfacer los intereses primordiales de la otra.



A principios de los años noventa del siglo pasado, en la Escuela de leyes de Harvard se inició el Proyecto Harvard de Negociación con el que se buscaba transformar el proceso de negociación desde una perspectiva posicional a un tipo de negociación con base en principios. Fisher y Ury en su texto *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*, indican que hasta ese momento existían dos formas de negociar: la dura y la blanda, y que ambas tenían como fundamento mantener la posición por parte de los negociadores, esta forma de negociar se conoce como la de ganar-perder.



Universidad de Harvard

Fuente: <http://bit.ly/1NIJCJX>

Desde la perspectiva de estos autores existía la posibilidad de negociar cambiando el paradigma de la negociación mediante una visión de “ganar-ganar” y ello se podía lograr mediante un tipo de negociación basada en principios. Esta nueva forma de conceptualizar la negociación también es conocida como teoría de la negociación colaborativa, cambia la visión sobre la negociación convirtiéndola en una estrategia de ganar-ganar mediante el camino de la cooperación. Esta estrategia es la más utilizada actualmente por los negociadores ya que busca que ambas partes salgan beneficiadas.



Los principios en que se basa esta nueva visión son cinco:

1. No regatear en las posiciones
2. Separar a las personas del problema
3. Centrarse en los intereses y no en las posiciones
4. Inventar opciones que beneficien a ambas partes
5. Utilizar criterios objetivos.

Aunque cada negociación es diferente, estos elementos básicos no cambian y se encuentran implícitos dentro del proceso, desde la perspectiva de los autores el método funciona en todo tipo de conflictos.



2.1.3. Tipos de Negociación

En general se puede afirmar que cada negociación es diferente, debido a que cambian las personas, situaciones, intereses, objetivos, el entorno físico, etcétera. Pero algunos elementos no cambian, lo que permite que se puedan identificar tres tipos de negociación:

Negociaciones de suma cero. Son aquellas en las que una de las partes consigue sus objetivos limitando a la otra mediante presiones, engaños o influyendo en sus negociadores para conseguir lo más posible. Se le conoce también como negociación posicional, negociación competitiva o negociación de ganar-perder. En este tipo de negociación no hay posibilidad de que ambas partes ganen. Un ejemplo de este tipo de negociaciones lo son las transacciones comerciales en las que se da un intercambio de bienes y servicios pero normalmente no satisface a las partes contratantes en forma plena.



Negociaciones de “perder-perder”. En este tipo de negociación las partes muestran su incapacidad para comunicarse y poder establecer acuerdos de tal forma que terminan igual o peor que cuando empezaron a negociar.

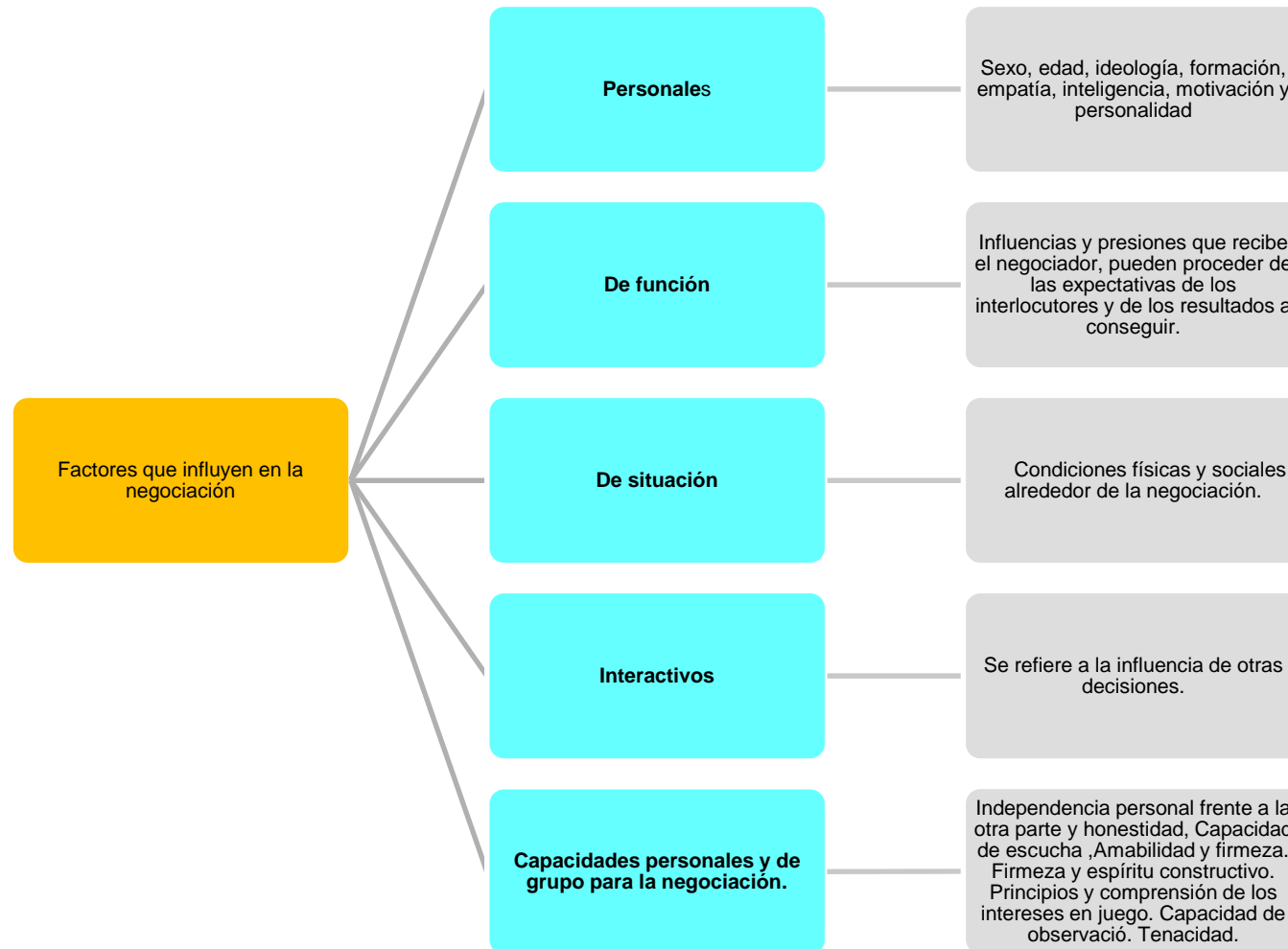


Negociaciones ganar-ganar. Conocidas también como de suma no cero, o de suma variable. En estos casos la negociación implica que las partes consigan sus objetivos de tal forma que lo que gane una de las partes no significa que la otra lo pierda. En estos juegos la distribución de las ganancias y el total a distribuir depende de las estrategias elegidas, pueden ser de pura cooperación o mixtas (de cooperación y conflicto). La cooperación es un buen ejemplo de este tipo de negociaciones, en ella las partes implicadas consiguen resultados que no podrían obtener en forma individual.



2.1.4. Factores que influyen en la negociación

Antes y durante el proceso de negociación es necesario estar identificando y evaluando continuamente los factores que pueden influir en nuestra estrategia de negociación. Algunos de los más relevantes, pero no los únicos, son:





La infraestructura física también adquiere relevancia así como los aspectos culturales, la cultura laboral, la salud física, entre otros. El negociador debe estar atento a todo el ambiente que rodea la negociación con el fin de utilizar a su favor las condiciones imperantes en su entorno.



2.1.5. Estilos de Negociación

La personalidad del negociador también adquiere relevancia en el proceso, se mencionan algunos estilos típicos que utilizan los negociadores. Tales estilos pueden presentarse en su forma básica o pueden ser combinaciones de estilos, los más relevantes son:





Dependiendo de los objetivos de la negociación se puede utilizar el estilo del negociador que queremos emplear, se deben considerar también otros aspectos como son los intereses a obtener, las estrategias de negociación, las tácticas a emplear, etcétera. Obviamente este esquema aplica en el caso de realizarse negociaciones entre grupos, instituciones o países. En las negociaciones personales obviamente la personalidad de los individuos será determinante para el logro de acuerdos exitosos.

2.1.6. Preparación de la negociación

Todo proceso de negociación empieza cuando cada una de las partes hace saber a la otra su necesidad de resolver algún conflicto. En esta fase se debe de considerar el valor óptimo de la variable negociada, esa “posición” no coincide con la que tiene el otro y pone en marcha el proceso negociador.

Para Maddux (1991. p. 2) es necesario definir previamente lo que denomina las bandas, las cuales son:

- a) Punto de arranque. Es el punto en donde se está dispuesto a empezar una negociación.
- b) Objetivo. Lo que se pretende conseguir con la negociación.
- c) Punto de ruptura. Límite que se plantea en la negociación.



El punto de ruptura y el punto de arranque se fijan a partir del objetivo, se considera que mientras más sea la distancia entre el objetivo y el punto de arranque mayor será el espacio para negociar y hacer concesiones. Entretanto que el punto de ruptura será el punto en que se está dispuesto a retirarse de la negociación.

El siguiente paso es obtener información desde una posición de escucha activa la cual consiste en captar la totalidad de los mensajes y el significado correcto de los mismos a través del comunicado verbal y no verbal que realiza el emisor. Obtener información significa apropiarse de todos los recursos posibles y disponibles que servirán de apoyo en la negociación.

Maddux (1991) identifica seis enfoques básicos en los que se puede encuadrar la negociación:

Parte	Contraparte	Actitud
Dar/Recibir	Dar/Recibir	La mejor
Dar/Recibir	Recibir/Dar	La menos mal
Recibir/Dar	Recibir/Dar	Pésima

Fuente: Maddux, R. B. (1991).

Como puede observarse, la mejor actitud en un proceso de negociación es aquella en la que ambas partes están dispuestas a dar y recibir y la peor se presenta cuando ambas partes quieren únicamente recibir sin dar nada a cambio.



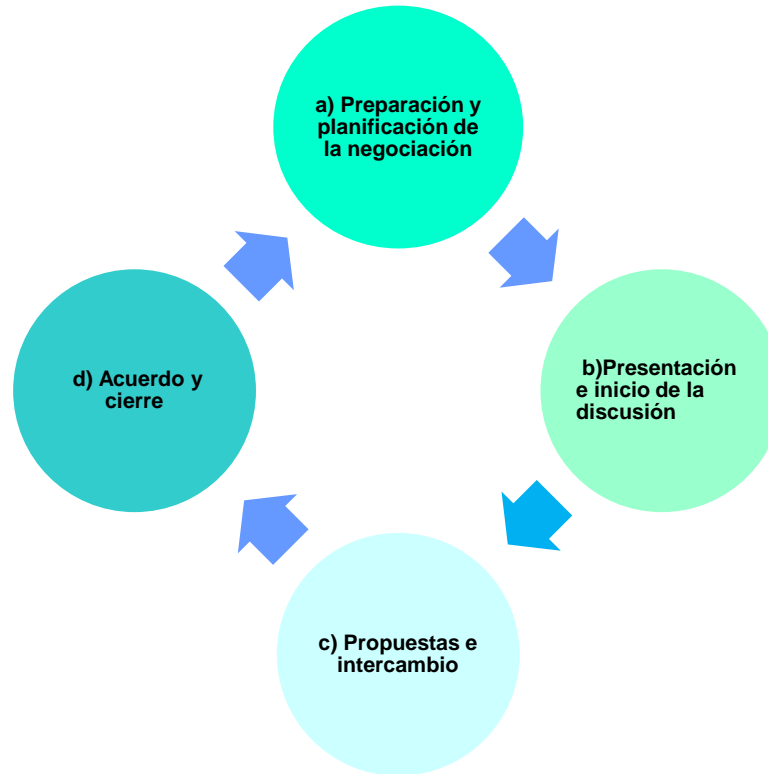
Conviene precisar que un buen conocimiento y preparación de las condiciones previas a una negociación, aunque no son garantía de éxito, ayudan enormemente a facilitar el logro de nuestros fines. Una adecuada definición de nuestros objetivos aunada a una minuciosa preparación del entorno de la negociación coadyuvarán en la obtención de buenos resultados.

2.2 Fases de la negociación

La literatura en materia de negociación es muy amplia y variada, autores como Cohen, Fisher, Maddux y Raiffa, denominan de distinta forma las fases o etapas por las que transcurre una negociación, aunque en todos ellos se mantiene la esencia del proceso negociador.



Independientemente del autor se identifican cuatro pasos básicos en la negociación:

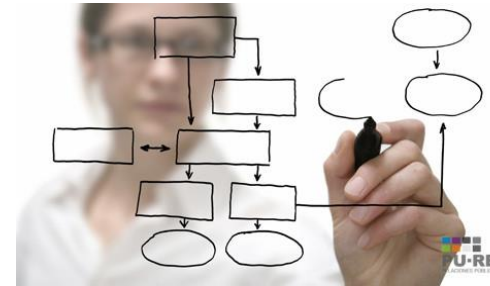


Preparación y planificación de la negociación. Esta fase corresponde al conocimiento mutuo. Es importante porque se determina la naturaleza y el tipo de problema, se recoge la información indispensable, se establecen objetivos en función de los intereses, los pasos a seguir y, teniendo una interacción inicial con la otra parte, se puede presuponer cuál será la reacción de la contraparte cuando se llegue a



hablar de máximos y mínimos, es decir de los límites de la negociación. Por ejemplo; se define la posición más favorable en donde se describe lo que a una parte le gustaría obtener sin hacer concesión alguna o se establece el límite o punto de ruptura.

Una buena preparación dará confianza, por la claridad de los objetivos, permitirá pensar con precisión ya que conocerá su plan estratégico y permitirá concentrarse en escuchar activamente al contrario. También podrá hablar en forma positiva lo que permitirá comprender sus puntos de vista y optimizar el tiempo de la negociación.



Planificación

Fuente: <http://bit.ly/1ODbpRV>



La planeación se puede dividir en tres pasos:



Definición de objetivos y metas. Lo que se desea específicamente de la otra parte.



Búsqueda de información. Incluye la información sobre nuestros recursos como la externa, es decir, la que hace referencia al entorno de la negociación como la de nuestra contraparte, como dice Cohen "...la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte". Cohen, H. (1981). *Todo es negociable*. Barcelona: Editorial Planeta. (p.87).



Uso de la información. Definida la información estamos en condiciones de iniciar la formulación de la estrategia como mapa de ruta, estableciendo parámetros como la magnitud de las concesiones y el estilo de la negociación que se va a aplicar.



En esta fase se desarrollan actividades como la identificación de las fuentes de poder tales como: perseverancia, competencia, experiencia, legitimidad, participación y actitud. También es necesario desarrollar la perspectiva del tiempo, es decir definir el tiempo que estimamos debe durar una negociación sin que tengamos que presionarnos o ceder ante los requerimientos de la contraparte porque se nos agote el tiempo.

Si lo consideramos necesario también debemos definir en esta etapa la estrategia a desarrollar y elegir al encargado de la negociación o el equipo negociador estableciendo el nivel de autoridad dentro de las negociaciones.



Perspectiva del tiempo

Fuente: <http://bit.ly/1IDOC5N>

En la fase de preparación y planificación es recomendable preparar siempre las negociaciones, conocer perfectamente los objetivos y límites hasta donde se puede llegar con las concesiones, prever que sucederá si no se llega a un acuerdo y tener listas alternativas. Asimismo, es necesario contar con una estrategia.

Concluida esta fase, se puede considerar que se está preparado para iniciar la siguiente etapa, aunque siempre debemos de considerar que la preparación nunca es total, siempre habrá un elemento nuevo a considerar.



Presentación e inicio de la discusión. Normalmente en esta fase se tratan de definir los aspectos de procedimiento, la parte formal: se efectúa la presentación entre las partes, se establece la disciplina en el uso de la palabra, la orden del día, los tiempos de descanso, etcétera.

También se busca conocer la percepción de la contraparte, expresar la nuestra, y establecer la posibilidad de compromisos y posibles soluciones. Estos primeros momentos buscan ser de receptividad y propuestas, se pretende conocer las expresiones del conflicto y desacuerdo, así como la posibilidad de revalorar los objetivos y las propuestas u ofertas.



Presentación e inicio de la discusión.

Fuente: <http://bit.ly/1OaUwww>

Es aquí donde se plantea la primera oferta y es el punto de inicio para negociar. La oferta no debe ser irreal o extrema ya que eso desmotiva el proceso de negociación. Una herramienta excelente puede ser tratar de ponerse en el puesto de la otra parte para asegurarse que no se sentirá desmotivada o insultada. Se recomienda no iniciar una negociación con mínimo o máximo propios ya que nos coloca en desventaja.

En esta etapa es importante ser cordial con la contraparte con el fin de mantener la armonía en el proceso y llegar a evaluar la parte contraria respecto al negocio, las concesiones, los obstáculos y otros puntos a negociar.



Propuestas e intercambio. En esta fase las partes se aproximan modificando sus posturas iniciales y renovando las propuestas y contrapropuestas. Durante esta etapa del proceso se puede determinar si existe predisposición a negociar y, por tanto si es posible el avance. También es factible otorgar o recibir algunas concesiones y se afinan las tácticas de negociación.



Propuestas e intercambio

Fuente: <http://bit.ly/1SUhWWm>

Es una etapa en donde se puede dar la reformulación de estrategias iniciales, se ajusta el proceso con la nueva información que se posee y se cambian algunos supuestos. Aquí se efectúa una retroalimentación sobre la efectividad de nuestras estrategias y se realizan nuevas propuestas mejor direccionadas.



El cierre y el acuerdo. Es el punto culminante de la negociación.

En esta fase es necesario emplear de todas las técnicas de comunicación, escucha y observación. No se debe confiar ni subestimar a los oponentes, tratar de crear un clima de no confrontación y paciencia, y no mostrar la impresión de querer terminar cuanto antes. Además es aquí donde, se dan o reciben las últimas concesiones.

Para dar por concluida la negociación se requiere poner por escrito los términos y comprobar el nivel de autoridad de los negociadores.



El cierre y el acuerdo

Fuente: <http://bit.ly/1P1PWCp>

2.3. Estrategias y tácticas de la negociación

2.3.1. Estrategias de negociación

La palabra estrategia tiene su origen en la Grecia clásica, proviene del término *strategos* o *estratega* que era el título que los atenienses le daban a la persona que conducía al ejército en la batalla y que podía negociar con las otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía conducir a la victoria o que podía evitar la guerra. Por su origen, durante muchos siglos fue utilizada principalmente en el ámbito militar y en la diplomacia y es a principios del Siglo XX que se extendió a otros campos del conocimiento.



Aunque existen múltiples definiciones del término estrategia, en el campo de la negociación Maddux la define como “...el plan general de acción empleado al negociar.”

En una negociación las estrategias consisten en una serie de medidas que el negociador aplica y que han sido definidas por él antes y durante el proceso de negociación. Una estrategia debe de ser dinámica y de constante adaptación a los acontecimientos y nuevos hechos que se realizan en el curso de la negociación.



Estrategias de Negociación

Fuente: <http://bit.ly/1QZkm7E>

Son múltiples las estrategias de negociación que pueden utilizarse, sobre todo cuando la negociación es de carácter posicional. A continuación se presentan algunas de las más relevantes (sin ser exhaustiva la muestra de ellas):



Estrategia de penetración: Su fin es convertir a la contraparte en un colaborador mediante el control de las propias emociones y con el respeto y la empatía con la contraparte. Es gradual ya que hay que irse ganando la “voluntad” de la otra parte, lo cual requiere de tiempo y de paciencia.

Objetivización del conflicto. Busca reducir al máximo las cargas emocionales, los aspectos subjetivos, y poner atención de las partes en el contenido de la negociación. Se usan criterios e instrumentos de medición que permitan un enfoque más objetivo del problema, se trata de aportar datos duros que eviten que la contraparte pueda argumentar de forma emotiva.

Creación de opciones. Mientras más alternativas u opciones haya más oportunidades habrá en una negociación.

Fraccionamiento del objetivo principal (salami). Consiste en fraccionar el objetivo principal en varios sub-objetivos de forma que la consecución paulatina de cada uno de ellos permita llegar al objetivo principal. También se le conoce como del paso a paso o el principio de cortar en trozos.

El balance. Consiste en revelar las ventajas y los costos de las concesiones de cada una de las partes.



El desgaste. El objetivo es alargar la negociación el mayor tiempo posible sin romperla mediante maniobras dilatorias variadas. Se recurre a propuestas confusas, propuestas al límite de lo aceptable, agregando condiciones de última hora o retardando las respuestas con nuevas preguntas informativas.

Los peldaños de la escalera. El primer paso es dar una propuesta exagerada con el fin de que la contraparte la rechace y mueva sus alternativas. En una segunda fase se da a entender que la propuesta es discutible y reestudiada para considerar los argumentos, después se presentan nuevas propuestas que se ven mejores para la contraparte quién las verá como más soportables que la propuesta inicial y acepta fácilmente.

El juego del go. Consiste en ocupar posiciones y cercar al adversario.



Una clasificación alternativa de las estrategias de negociación es considerando la posición del negociador:

Integrativa (ganar-ganar). Busca el beneficio de todas las partes considerando sus intereses y busca una solución aceptable para todos.

Competitiva (ganar-perder). Busca lograr la mayor ventaja a expensas de la otra parte. El objetivo es ganar como sea.

Flexibilidad (perder-ganar). Se pierde o se renuncia a ganar en un principio para obtener ganancias o beneficios futuros. Es la que se crea en situaciones de amistad, en donde la ruptura de la relación se percibe como grave.

Pasividad (perder-perder). Se plantea cuando se considera que nuestras pérdidas van a ser iguales o menores a las de nuestra contraparte.



Conviene resaltar que la mayoría de las estrategias desarrolladas es catalogada como del tipo posicional. La negociación por posiciones consiste, como su nombre lo indica, en que cada parte toma una posición sobre el tema tratado e intentar convencer a la otra parte para que acepte su propuesta. Este tipo de negociación tiene características competitivas y se denominan así porque los negociadores se vislumbran como adversarios, por tanto su objetivo es la victoria. Ambos se ven con desconfianza, los dos insisten en que su posición es la adecuada, los argumentos se utilizan para contrarrestarse, se amenaza, no se muestra el límite inferior, se exigen ganancias para llegar al acuerdo y; se buscan los mayores beneficios.

La negociación por posiciones ofrece desventajas ya que los acuerdos a los que se llega no son los óptimos. Adicionalmente existe un mayor compromiso con la posición, se satisfacen menos los intereses de las partes y los acuerdos son menos probables. Existe ineficacia porque las partes inician de posiciones extremas. Este tipo de negociación hace peligrar la relación existente.

Por el contrario, la estrategia integrativa o de ganar-ganar busca que ambas partes obtengan beneficios. También se les conoce como negociaciones colaborativas (yo gano-tú ganas). Se establece una relación de colaboración, el objetivo es el acuerdo, se confía en el otro, se informa, se ofrece, se muestra el límite inferior, se aceptan pérdidas para llegar al acuerdo y se acepta cubrir las necesidades de la otra parte.

Revisadas estas estrategias surge inevitablemente la pregunta ¿cuál es el tipo de negociación más apropiada?

La respuesta es más sencilla de lo que parecería, la mayoría de los estudiosos de la negociación coinciden en que la mejor estrategia a seguir depende de la situación en que nos encontremos frente al conflicto.



Existen varios criterios que se pueden seguir para determinar la estrategia que tenemos que utilizar:

- 1) Percepción de viabilidad. Evaluar la posibilidad que conduzca al éxito.
- 2) Confianza.
- 3) Nivel de aspiración.
- 4) Negociación simple a corto plazo, o negociación compleja a largo plazo.
- 5) Necesidad de llegar a un acuerdo.
- 6) Distribución del poder. Posición dominante.
- 7) Compromiso con el acuerdo alcanzado

Para completar el tema de la estrategia es necesario considerar que los negociadores también cometen equivocaciones en el proceso de negociación. Normalmente es posible identificar algunos de los errores más comunes o críticos:

Preparación inadecuada. No contar con información, no tener claros nuestros intereses y objetivos, no preparar nuestra(s) estrategia(s) seguramente nos colocarán en una situación de desventaja frente a nuestra contraparte.

Ignorar el principio de dar y recibir. Si se acude a una negociación con la idea de sólo recibir sin dar nada a cambio seguramente nos va a conducir al fracaso, la probabilidad de suspender la negociación será más elevada que lograr un buen acuerdo.

Asimismo existen conductas propias de la personalidad del negociador que, salvo que se parta de una posición de poder, no deben de ser expresadas cuando se acude a un proceso de negociación: Conducta intimidatoria, impaciencia, perder la compostura, hablar demasiado y



escuchar poco, discutir en lugar de influir e ignorar el conflicto son actitudes que seguramente nos llevarán al fracaso en la búsqueda de un acuerdo.

2.3.2. Tácticas de negociación

Por otra parte la táctica, siguiendo a Maddux (1991) es “...el método utilizado, paso a paso para llevar a cabo la estrategia,” son acciones específicas que se realizan con el propósito de lograr un acuerdo dentro de la negociación. Este conjunto de actividades se puede clasificar en tres categorías: el engaño, la guerra psicológica y las tácticas posicionales de presión.

Algunas de las tácticas del engaño más utilizadas son:

Imágenes falsas. Se muestra interés por algo que realmente no interesa con el fin de evitar que nuestra contraparte presione sobre lo importante.

Autoridad ambigua. Se hace creer a la otra parte que se tiene autoridad para llegar a un acuerdo. Cuando se llega a él se dice que es necesaria la aprobación de un superior, abriendo la posibilidad de nuevas presiones.



Las tácticas de guerra psicológica buscan incomodar a la contraparte para que desee terminar la negociación rápidamente. Se cambian las condiciones físicas, gestos despectivos, comentarios sobre apariencia personal, rechazo de contacto visual, interrupción continua, etcétera. Algunas tácticas empleadas son:

Distribución de papeles (el bueno y el malo) - El malo presenta una posición dura y el bueno una más flexible, el objetivo es desestabilizar al oponente. El riesgo es que la exageración de las posiciones puede debilitar las posturas.

Carta guardada - Las acciones de una parte deben ser imprevisibles para la otra, con el propósito de que haya duda sobre el límite al que se puede llegar.

Amenaza - Para que funcione debe de ser creíble.

Mala fama - Pretende impedir que se haga algo por la mala publicidad que podría traer.

Las tácticas de presión posicionales consisten en que el negociador asuma una o varias posiciones dependiendo de cómo vaya sintiendo el desarrollo de la negociación. Pueden dividirse en tres grupos:

- a) Obstructivas. Pretenden resistir las argumentaciones y presiones de la contraparte.
- b) Ofensivas. Buscan presionar e intimidar.
- c) Engañosas. Aplican trucos o trampas cuyo objetivo es proyectar sobre la otra parte una visión errónea.



Algunas de las tácticas más comunes son:

- **El regateo.** Trata de no descansar en una lógica de intercambio material sino en el manejo de la influencia de las palabras.
- **Cambio de objetivo.** Se presentan primero los objetivos no prioritarios, quedando el verdadero objetivo en segundo plano. Para que funcione deben de ser creíbles los objetivos secundarios.
- **Emocional/Engaño.** Encaminadas a crear incertidumbre por quién las aplica y tomar el control mediante el “miedo”.
- **Negativa condicionada a negociar.** Se plantea cuando se posee cierta fuerza y hay un objetivo que se considera esencial, se puede plantear éste como condición para negociar.
- **No negociable.** Se usa frecuentemente para delimitar el alcance y la naturaleza de la discusión, lo que reduce los temas a tratar.
- **Frente ruso.** Consiste en ofrecer dos propuestas, una más negativa que la otra. El éxito radica en la credibilidad de las propuestas.
- **El caos.** Se pinta un panorama tan negro que el adversario se ve en la obligación de aceptar la propuesta.
- **El enlace.** Se usa cuando se negocia desde una posición de debilidad, consiste en enlazar el tema con otro en el que se es más fuerte.
- **Sí pero....** Se acepta la propuesta pidiendo algo que nos interesa a cambio.
- **Encadenamiento.** Consiste en hacer preguntas que tienen una respuesta afirmativa obligatoria hasta que el adversario no le queda ninguna salida.
- **El pequeño extra.** Consiste en conseguir algo adicional después de cerrar el trato principal.
- **Arriba y abajo.** Se emplea para bloquear una demanda inaceptable, se obliga a la contraparte a retirar sus propuestas planteando nosotros una condición inaceptable.



Además de las tácticas existen también técnicas de negociación, las cuales se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- 1) Las técnicas intrapersonales e introspectivas enfocadas al autoconocimiento y autocontrol. Su objetivo es facilitar el conocimiento interior, la reducción de la tensión y la recuperación de la calma.
- 2) Técnicas individualizadas de verbalización y proyección exterior. Se usan cuestionarios y técnicas narrativas, se busca que el individuo exprese sus necesidades, deseos, temores y se busca la valorización de la estima y la confianza.
- 3) Dinámica de grupos. Se averigua estudios de casos reales o ficticios, ejemplificar el proceso de negociación. Mediante ellos se recaban puntos de vista, se elaboran alternativas de solución, se realizan dramatizaciones o se enseña a limar asperezas entre los participantes. Ejemplos de este tipo son el juego del rol en donde se pide que una persona se ponga en el lugar de la otra; el juego de la silla, en donde los participantes le tienen que decir algo positivo a la persona que se encuentra sentada en una silla en medio del grupo.

Mención especial recibe el desarrollo de la Inteligencia Emocional como una alternativa para crear buenos negociadores con base en el manejo adecuado de las emociones, del conocimiento de las fortalezas y limitaciones personales, Goleman nos dice:

“Una habilidad social clave es la empatía, o sea, comprender los sentimientos del otro y su perspectiva, y respetar las diferencias entre lo que cada uno siente respecto a las mismas cosas. Las relaciones interpersonales son un punto esencial del programa, lo que incluye aprender a escuchar y formular las preguntas correctas, a discriminar entre lo que el otro expresa y los propios juicios y reacciones, a ser positivos antes que estar enfadado o en una actitud pasiva, y a entender el arte de la cooperación, la solución de los conflictos y el compromiso de la negociación.”¹



Tipos de cierre.

Al igual que en las estrategias y las tácticas, existen distintos tipos de cierre, pero independientemente del tipo es necesario repasar si se ha conseguido un buen acuerdo. Los tipos de cierre más comunes son:

Cierre por concesión. Tiene 3 alternativas:

- Se concede un elemento importante de las peticiones solicitadas.
- Se cede en un punto irrelevante.
- Se presenta una concesión no solicitada que sea atractiva a la contraparte.

Cierre con resumen. Se da fin a la fase de intercambio haciendo un resumen de los acuerdos alcanzados.

Cierre con descanso. Se concede tiempo para considerar las ventajas y las alternativas del desacuerdo.

Cierre con ultimátum. Se plantea que o se aceptan ciertas concesiones o se termina la negociación.

Cierre disyuntivo. Se plantea a la contraparte dos soluciones que se encuentran dentro de nuestros límites.



Nunca debe cerrarse una negociación sin un escrito claro del acuerdo conseguido. En esta fase se trata de ser lo más flexible posible, sin perder nunca nuestros límites de negociación, debemos reflejar los acuerdos por escrito y comprometernos a cumplirlos. Esta no es la conclusión de una negociación, al menos no necesariamente, sino que puede ser el principio de un nuevo ciclo de negociaciones, de una nueva fase en la que se presenten alternativas de negociación y soluciones novedosas y cooperativas.

2.3.3. Método Harvard de Negociación

A principios de la década de los ochenta del Siglo XX, surge una nueva perspectiva de cómo negociar sin que necesariamente una de las partes gane y la otra pierda, esta nueva forma de negociar propone un método basado en principios o méritos y no en posiciones, es lo que se conoce como el Método Harvard de Negociación.

La nueva propuesta establece que en una negociación no se debe regatear en las posiciones. Afirma que discutir con base en posiciones produce acuerdos poco aconsejables ya que normalmente los negociadores se centran en ellas y no en el fondo del conflicto. También implica mayor compromiso, es mayor la dificultad para convencer a la contraparte. Aquí el ego y las emociones imperan, y se identifican con la posición, de tal manera que a mayor atención a la posición menor atención se dedica a las preocupaciones subyacentes de las partes y el acuerdo se hace menos probable.



En una negociación no se debe regatear en las posiciones.

Fuente: <http://bit.ly/1OWBSKd>



También es ineficaz discutir sobre las posiciones debido a que regatear o negociar crea incentivos negativos que paralizan o impiden el acuerdo, de igual manera mientras más extremas son las posiciones iniciales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo se requerirá para descubrir si el acuerdo es posible o no.

Este tipo de negociación también pone en peligro una relación existente ya que la negociación posicional se convierte en una lucha de voluntades que normalmente crea tensiones y destroza la relación entre las partes.

Por el contrario, la negociación con base en principios indica que hay cuatro puntos básicos: gente, intereses, opciones y criterios.

“Existe un periodo desde el momento en que se empieza a pensar en la negociación, hasta el momento en que se alcanza un acuerdo o se interrumpe el intento. Este periodo se puede dividir en tres fases: análisis, planificación y discusión.”

En estas tres fases se deben considerar los cuatro puntos básicos: gente, intereses, opciones y criterios.

Adicionalmente establecen cuatro principios sobre los que se debe de efectuar toda negociación:

1

Separar a las personas del problema. Considérese ante todo que los negociadores son personas y tienen, principalmente, dos clases de intereses: en la esencia y en la relación. Para separar la relación de la esencia se debe tratar directamente con el problema de las personas y se debe de pensar en tres categorías: percepción, emoción y comunicación.¹

La acción preventiva consiste en: construir una relación de trabajo y enfrentarse al problema no a las personas.



2

Centrarse en los intereses y no en las posiciones. Para lograr este objetivo es necesario:

- a) Llegar a una solución juiciosa que concilie intereses y no en las posturas. Para ello se requiere identificar los intereses(y principalmente los más poderosos).
- b) Hablar sobre los intereses.

3

Inventar opciones que beneficien a ambas partes. La invención de opciones implica:

- a) Realizar un buen diagnóstico.
- b) Inventar opciones creativas.

En el caso de la invención de opciones creativas se requiere separar, inventar, decidir generar lluvia de ideas, ensanchar y decidir las opciones, buscar un beneficio mutuo y facilitar la decisión.

4

Utilizar criterios objetivos. El desarrollo de criterios objetivos e imparciales junto con procedimientos justos coadyuvan al logro de una negociación objetiva y razonada. Se recomienda no ceder nunca a la presión.

El negociador inicia con el objetivo de llegar a un acuerdo pero si la negociación no está destinada a llegar a un acuerdo, debe saber en qué momento retirarse y para ello debe de crear su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Este concepto fue creado por Roger Fisher y William Ury y consiste en qué hacer cuando no se logra llegar al nivel mínimo esperado en una oferta y es mejor retirarse.



La ventaja de aplazar una negociación con base en el MAAN radica en que es posible llegar a una solución mejor debido a que los procesos son dinámicos y el entorno variable.

La negociación basada en principios se puede realizar también en una situación de debilidad mediante la creación de la Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN).

“En cualquier negociación existen realidades que son muy difíciles de cambiar. En respuesta al poder, lo máximo que cualquier método de negociación puede hacer es alcanzar dos objetivos: primero, impedir que llegue usted a un acuerdo que debería rechazar y, segundo, ayudarle a sacar el mayor partido posible de lo que usted tiene para que cualquier acuerdo que haya satisfaga sus intereses lo mejor posible...”

La generación del MAPAN requiere de: a) inventar una lista de acciones a seguir en caso de no llegar a un acuerdo; b) mejorar las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas y c) seleccionar la alternativa que parezca mejor.

Adicionalmente, si durante la negociación no quieren seguir negociando se recomienda romper el círculo vicioso mediante la negativa a reaccionar. Las recomendaciones son: no atacar las posiciones, no defender las ideas, invitar a que nos critiquen y asesoren, interpretar todo ataque a nosotros como si fuera un ataque al problema, hacer preguntas y pausas, y elaborar un texto único como recurso.

De igual manera, si encontramos que nuestra contraparte juega sucio, se recomienda reconocer la táctica, plantear el tema de forma explícita, cuestionar la legitimidad y conveniencia de la táctica, y posteriormente aplicar los cinco pasos ya conocidos.

Los autores del método Harvard de negociación pretenden que éste sea la panacea de toda negociación ya que, en su opinión, aplica a todo tipo de negociaciones, desde las personales hasta las negociaciones entre países.



Para saber más

Cohen, H. (1981). *Todo es negociable*. Barcelona: Planeta.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (1997). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Gestión 2000

Goleman, D. (2010). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones B

Ovejero, A. (2004). *Técnicas de negociación*. Madrid: McGraw-Hill

Cierre de la unidad

En la primera unidad se planteó el conflicto como objeto de estudio y se identificaron las teorías que lo justifican así como las alternativas existentes para su solución. Dentro de esas opciones se ubicó a la negociación como la que más oportunidades de llegar a una buena solución presentaba para las partes implicadas. Esta segunda unidad nos ha permitido ver las etapas por las que un proceso de negociación atraviesa y, además, las distintas estrategias y tácticas posicionales que existen en la materia. También hemos visto, con la propuesta de la Escuela de Harvard, que la negociación con base en objetivos otorga beneficios a ambas partes y deja el campo abierto a nuevas opciones y oportunidades de negociación entre las contrapartes.

La materia de “Negociación y solución de conflictos” quedaría trunca si no estudiamos los desacuerdos surgidos en el ámbito internacional y que se expresan comúnmente como guerra civil, guerras étnicas, migración forzada u otros tipos de expresiones sociales en donde se percibe la existencia de desavenencias entre grupos y/o entre naciones de distintas etnias.



Aunque los conflictos entre grupos de poder, grupos étnicos o entre naciones han existido desde que la humanidad se organizó socialmente, es en los últimos veinticinco años en donde se han creado nuevas alternativas de solución de conflictos que nos permiten vislumbrar procesos de paz más estables y duraderos.

En la tercera unidad se trata el tema de la cultura para la paz y la forma en cómo se podrían solucionar este tipo de conflictos dentro del marco del respeto a los derechos humanos y, por consiguiente, con promisorias perspectivas para una nueva etapa de la humanidad en donde el diálogo y el respeto sean las armas utilizadas para la solución de todo tipo de conflictos.



Fuentes de consulta

- Cohen, H. (1981). *Todo es negociable*. Barcelona: Planeta
- Fisher, R. y Ury, D. (1997). *Obtenga el sí en la práctica. Como negociar paso a paso ante cualquier situación*. Barcelona: Ediciones Gestión S.A.
- Fisher, R. (1996). *Más allá de Maquiavelo. Herramientas para enfrentar conflictos*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Goleman. (2010). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones B.
- Gómez-Pomar Rodríguez, J. (1991). *Teoría y técnicas de negociación*. Barcelona: Ariel.
- Maddux, R. B. (1991). *Negociación exitosa: Estrategias y tácticas efectivas para negociar*. México: Editorial Trillas.
- Nieremberg, G. (1993). *El negociador completo. Todo en la vida es una negociación*. Argentina: División Editorial.
- Raiffa, H. (1991). *El arte y la ciencia de la negociación*. México: Fondo de Cultura Económica.