

NEGOCIACIÓN

Carolina González Castillo

EJE 1

Conceptualicemos

Introducción	3
La naturaleza de las negociaciones.	5
Negociación distributiva	8
Negociación integradora.	10
Escuelas de negociación	12
Escuela rusa	13
Escuela japonesa	14
Escuela americana	15
Escuela de Harvard (ganar-ganar)	16
Conclusión	18
Bibliografía	19

La negociación: ¿generación innata, cuestión multifactorial o lectura del contexto?

Desde su origen, el ser humano ha tenido la necesidad de crecer y negociar por la supervivencia, lo cual es necesario cuando una de las partes requiere del consentimiento de la otra para lograr su objetivo. No solo los hombres realizan negociaciones, los animales también llegan a acuerdos para su supervivencia más allá de sus relaciones de poder. Por ejemplo, los cocodrilos dejan que las aves les limpien los dientes y no se las comen. Si los animales pueden identificar lo que les interesa, los hombres deberían ser más objetivos en el curso de una negociación. Los seres humanos somos diferentes a los animales porque tenemos la capacidad de reflexionar e interpretar la realidad para actuar de manera significativa. Esta característica le da un toque especial al proceso de negociación.

La negociación es un acto de fe en el cual dos o más personas en posiciones diferentes quieren llegar a un acuerdo y buscan encontrar un objetivo común en el que todos se vean beneficiados, es decir, un **convenio** que satisfaga las necesidades de quienes negocian.

El presente eje tiene como objetivo reconocer que la negociación está determinada por múltiples factores evidentes en el contexto y que es a partir de su interpretación que se puede llegar a un acuerdo favorable entre las partes. Por esto, es indispensable conocer la naturaleza de la negociación, la negociación distributiva, la negociación integradora, con sus **estrategias** y **tácticas**, y las escuelas de negociación.



Generación innata

Grupo de seres que forman parte de la línea de proceso de un individuo, lo cual no es aprendido, sino que pertenece a la naturaleza de un ser desde su origen y nacimiento.



Cuestión multifactorial

Acto en el que intervienen múltiples factores o causas para la toma de una decisión. Por ejemplo, factores genéticos, ambientales y psicológicos.



Lectura del contexto

Es una unidad de análisis, un medio para proyectarse desde la academia y la comunidad.



Convenio

Acuerdo entre dos o más personas sobre un tema.



Estrategia

Planteamiento general utilizado por las personas o empresas para intentar lograr sus objetivos.



Táctica

Combinación de acciones puntuales para la aplicación de una estrategia. Es una metodología que reúne los conocimientos necesarios para cumplir los objetivos.



Figura 1. Generalidades de la negociación
Fuente: propia

La naturaleza de las negociaciones





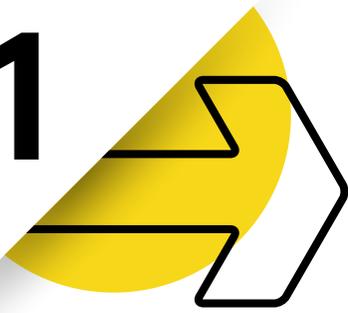
Figura 2.
Fuente: shutterstock/517456465

El ser humano necesita negociar. Las emociones, el temperamento y la disposición son cualidades que tiene cada persona y la hacen diferente de las demás. Por otro lado, los intereses, las metas y los objetivos son un conjunto de deseos y logros que se quieren alcanzar. Los miedos y temores están en nuestra naturaleza, al igual que las necesidades. Por lo regular, estas son características que pueden traer dificultades o, por el contrario, generar habilidades en el proceso de las negociaciones.

Las personas estamos en constante movimiento y, por lo tanto, negociamos en todo momento: hay negociaciones que están por suceder, otras que se encuentran en trámite o que han sido exitosas y otras que han generado efectos en el presente. Las negociaciones ocurren por diferentes causas: compartir un recurso limitado, crear algo, resolver un problema, entre otros.

Las etapas de un proceso de negociación son:

01



Preparación: se debe estudiar a la contraparte recolectando información de forma ordenada y minuciosa, y determinando sus intereses y posiciones, ya que en muchas ocasiones el triunfo en la negociación depende de la información que tenemos. En la preparación se establecen los objetivos y las metas por cumplir, se conoce la estrategia general que se va a desarrollar y se elige el equipo con el cual se va a trabajar. Las variables claves en esta etapa permiten identificar la situación, diseñar una estrategia de trabajo y poner en juego acciones con dicha estrategia.

02



Encuentro: es el acto en el cual se reúnen dos o más personas para conocerse, estudiarse y presentar sus propuestas. Además, se identifican puntos fuertes, ventajas y desventajas, llegando a una conclusión sobre si es bueno o no realizar la negociación.

03



Debate: es la discusión en la cual se dan a conocer los puntos de vista de las partes. Cada una expone sus ideas e intereses y los defiende con sus opiniones y beneficios. El intercambio de propuestas y contrapropuestas permite desarrollar las tácticas de negociación.

04



Cierre: es el proceso en el que se fijan los compromisos que asumen en el acuerdo cada una de las partes. Se clasifican en:

- General: se caracteriza por estar muy cercano al cliente. Existe confianza e interés, ya que cumple con los objetivos que se plantearon desde el comienzo y lo que se espera es cerrar el trato rápidamente.
- Por oportunidad: se crea un escenario de toma de decisión por insolencia, con el objetivo de crear prontitud en la otra parte para que tome la decisión de concretar el negocio.
- Forzado: el negociador encamina la reunión de tal manera que da por hecho la ejecución del trato, obligando al cliente a tomar una decisión sin tener otra alternativa.
- Derivado: el cliente se ve obligado a firmar el trato, debido a que el negociador se comporta de manera ansiosa, indicando que aplaza el trato debido a que tiene otras compañías que están esperando realizar el mismo trato.

Figura 3.
Fuente: propia



Preparación

Proceso que se realiza antes de hacer una actividad concreta.

No se debe hacer una negociación cuando se puede perder todo y cuando se solicita algo que no se puede proporcionar. Hay que tener presente que una negociación requiere de mínimo dos personas y que la otra parte podría tener muchos aspectos que no va a negociar. El conocimiento hace referencia a la toma de conciencia de las realidades como el tiempo, el espacio y las experiencias, factores que, de alguna forma, producen en los seres humanos seguridad, duda, afirmación o negación. Si uno no tiene valores, creencias ni opiniones, todo es negociable. La clave es identificar el código moral, la ética y los valores cuando se va a realizar una negociación.

Asimismo, cada negociación potencial debe ser analizada para determinar si se hace o no el acuerdo. Si no existe un beneficio para las partes, es mejor no negociar. Este principio debe tomarse en cuenta en el estudio de cada negociación.



Instrucción

En este punto, te invitamos a realizar la actividad de aprendizaje Caso modelo.

Negociación distributiva

La negociación distributiva también es conocida como negociación competitiva, dado que se evidencia una competencia respecto a quién va a tener el mayor beneficio (ganar-perder). Las partes actúan competitivamente con el objetivo de maximizar su beneficio individual, buscando ventajas sobre la contraparte. Una de las características de esta negociación es que los negociadores demuestran una baja cooperación. Lo importante es obtener la victoria al final de la negociación y lograr el objetivo sin considerar a la otra parte. Esta negociación puede llegar a ser desacertada y dispendiosa.



Figura 4.
Fuente: shutterstock/197722757

El objetivo de la negociación distributiva es maximizar el beneficio y esto se logra utilizando las siguientes estrategias y tácticas:

- **Estrategias**

1. Impulsar una conciliación al punto de resistencia.
2. Convencer a la otra parte de que cambie su punto de resistencia, al convencer al otro de que cambie su objetivo.
3. Si existe un punto negativo, se impulsa para que sea positivo.
4. Convencer a la otra parte de que es el mejor acuerdo y de que no hay otro.

- **Tácticas**

Valorar el objetivo, el punto de resistencia y el costo de concluir una negociación.

Identificar cómo percibe la otra parte el objetivo: al conocer el objetivo de la otra parte, se encuentra el punto de resistencia y se logra concluir la negociación a favor propio.

Manipular los costos: tiene como fin retardar la negociación, logrando tiempo para tomar la mejor decisión.

Táctica de presión: puede dañar gravemente la relación entre las partes. Sus propósitos son confundir, intimidar y debilitar la posición del contrario.

Autoridad superior: es una táctica engañosa. Consiste en presionar a la otra parte para que acepte las condiciones del acuerdo, de no ser así, se remitirá la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

Figura 5.
Fuente: propia

Adicionalmente, en la negociación distributiva tanto compradores como vendedores tienen una relación a corto plazo. Las estrategias y tácticas que se aplican pueden ser útiles cuando se quiere maximizar el valor obtenido. Por lo general, estas tácticas engañosas se deben evitar. Aunque pueden ser beneficiosas en un momento, crean un perfil de negociador deshonesto y sin integridad.

Esta negociación es anticuada y destructiva. El mejor modo de enfrentar estas tácticas es analizándolas y buscando una alternativa de solución. En esta negociación existe la competencia porque solo una de las partes puede ganar. Por esta razón, aparece el conflicto con efectos como caos y resentimientos, además, surge un enemigo. Igualmente, hay que tener presente que es mucho más difícil atacar a un amigo que a un enemigo.



Video

En este punto, te invitamos a ver el video "Negociación 1".

<https://www.youtube.com/watch?v=3NwnE8j-Kpl>

Negociación integradora

En la negociación integradora las partes manifiestan el deseo de obtener ganancias mutuas y cooperar: todos ganan (ganar-ganar). Las partes llegan al acuerdo de apoyarse y se desarrolla un clima de confianza y credibilidad mutua. Se reconoce a la otra parte como protagonista, lo cual permite una buena relación y resolver problemas en vez de crear conflictos. El objetivo de esta negociación no es la rendición de la otra parte, sino conseguir un resultado de mutuo beneficio que satisfaga las necesidades. Esto se logra separando a las partes del problema y centrándose en los intereses y la creación de criterios objetivos para llegar a un acuerdo final.

Las características de esta negociación se basan en la honestidad entre las partes, las relaciones a largo plazo, saber escuchar y tener madurez para tomar el control logrando los objetivos.

En esta negociación hay estrategias y tácticas que garantizan el éxito:

- Estrategias

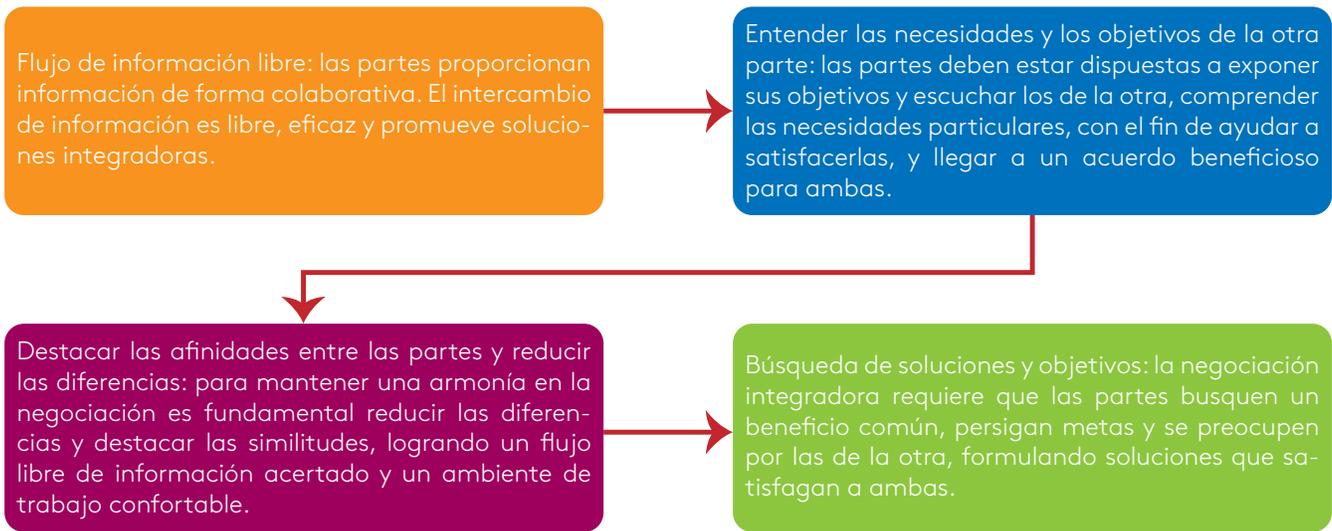


Figura 6.
Fuente: propia

- Tácticas



Figura 7.
Fuente: propia

La negociación integradora busca el beneficio de las partes, es cooperativa, comprende los intereses y objetivos de las mismas, analiza alternativas de conciliación favorable y comparte y recibe información precisa. Además, se encuentra enfocada en una relación a largo plazo que no afecte a las partes. Las conductas claves en esta negociación son: saber escuchar y expresar los sentimientos y deseos. Si la actitud general frente a la negociación es positiva, se puede lograr una negociación integradora.



Lectura recomendada

Mejores prácticas en la negociación de TI. El rol de CIO

Carlos Calderón



Instrucción

Te invitamos a realizar la actividad de aprendizaje Juego de roles.

Escuelas de negociación

La escuela de negociación describe el enfoque y el estilo de la misma. De acuerdo con los intereses de las partes, se determinan algunas de las características, normas y responsabilidades de los involucrados.

Las escuelas son estilos que dependen de las **creencias** sociopolíticas y culturales. Sus diferencias están arraigadas en la forma de vida de cada negociador, por lo tanto, se deben estudiar sus diferencias, estilos de vida y gustos, entre otros elementos socioculturales, para realizar una negociación con éxito.

Estas son algunas de las escuelas más importantes a tener en cuenta al momento de una negociación.



Creencia

Estado de la mente en el que una idea o pensamiento se asumen como verdaderos. Creer es dar por seguro algo sin tener seguridad de ello.

Escuela rusa

La técnica de negociación rusa es la más agresiva: “Lo mío es mío y lo tuyo es negociable”. Es una técnica puntual y responsable, por esto, es necesario conocer con quién se va a realizar el negocio (empresa o persona) para determinar cuál de las partes es negociable.

La paciencia es clave para negociar bajo los parámetros de la escuela rusa, dado que las primeras reuniones sirven para conocerse, generar credibilidad, recolectar información e identificar el interés de hacer el negocio. Estas reuniones suelen ser largas con interrupciones. El objetivo es cansar al opositor; no obstante, si se logra aguantar, es probable que se consiga el negocio.



Figura 8. Escuela de Negocios rusa Skolkovo

Fuente: <http://www.descubretumundo.net/2012/11/innovacion-arquitectonica-skolkovo.html>

Como protocolo, se deben llevar tarjetas de presentación y no se deben perder las que se han recibido. Estas tarjetas deben contener los datos personales, la profesión, el cargo y el título universitario porque se convierten en la “carta de presentación” y le permiten a la otra parte referirse directamente al negociador.

Todo lo que se acuerda debe estar escrito con un lenguaje entendible y debe quedar firmado para evitar problemas. Se pueden dar cambios en el proceso de negociación, pero antes del cierre no es recomendable dejar temas pendientes.

En una negociación con extranjeros, se recomienda invitarles a conocer su país y su empresa.

Escuela japonesa

El estilo de la escuela japonesa se basa en el concepto de *ningensei*: prioridad a la humanidad. Se conservan las relaciones interpersonales dentro de la negociación, ya que primero se hacen amigos y luego negocios.

Esta escuela cuida las relaciones personales y se esfuerza por el desarrollo y la consolidación de la negociación. Por tal motivo, las partes tienden a transmitir información por diferentes canales y usan como herramientas el tono de voz, el contacto visual, el silencio y los movimientos del cuerpo. De esta manera, generan un ambiente propicio para establecer negociaciones beneficiosas para ambas.

En la escuela japonesa el estilo de la negociación se ve determinado por el estatus de la relación entre las partes. El tamaño, el prestigio de la compañía y el rol que desempeña (comprador o vendedor) fijan el trato que se recibirá. Son los compradores quienes esperan recibir respeto de los vendedores y que primen las pautas del comportamiento constituidas en la negociación.

Estas son algunas características importantes de la escuela:

- **Relación de largo plazo:** el comportamiento en la negociación se ve influenciado por las raíces culturales, por tal motivo, es indispensable tener conocimiento de la tradición y la cultura de la otra parte para establecer relaciones duraderas basadas

en la confianza. En esta escuela se invierte tiempo en los preliminares, el protocolo, la estructura y la presentación del negocio, dado que estos reflejan la importancia de la relación y motivan futuros negocios.

- **Intuición:** es importante tener un “plan B” ante las actividades imprevistas, ya que, teniendo en cuenta el ideal de “prioridad a la humanidad”, es indispensable usar la cortesía. En una negociación japonesa típica son vitales el saludo formal, la hospitalidad y el regalo ceremonial. Con estos requisitos implícitos, se da inicio a una nueva reunión donde se solucionan las dificultades presentadas.
- **Acercamiento del negociador:** en la escuela japonesa se valora mucho la sinceridad. La información es transparente para las partes, debido a que se trabaja en equipo para satisfacer las necesidades de ambas. Con el acercamiento entre las partes se establece la agenda de trabajo, la cual tiene tres etapas:
 - 1. Apertura:** se dan a conocer los entes que participan y sus funciones dentro del negocio.
 - 2. Cuenta de los eventos críticos:** se exponen las posibles dificultades que se pueden presentar en la negociación.
 - 3. Petición final:** se establecen posibles propuestas de acción ante las dificultades.

- **Mantener la armonía:** es importante no decir “no” ni manifestar las inconformidades directamente o de manera agresiva. Para la escuela japonesa es necesario manifestar las incomodidades, pero procurando que la otra parte no se sienta incómoda.
- **Toma de decisión por acuerdo:** las decisiones tienen que ser aceptadas por todos los miembros que representan a las partes. Para tener éxito en la negociación, es necesario tener paciencia, saber escuchar y respetar los tiempos para la toma de decisiones.

Escuela americana

La negociación americana radica en los valores del **individualismo** y la independencia. Siempre se busca ganar pese a las consecuencias, lo cual es netamente cultural. Los negociadores tienen personalidad dominante y siempre buscan obtener la mejor parte. Además, tienen una visión competitiva y esperan un resultado definitivo que determine un ganador y un perdedor.



Individualismo

Posición moral, política, ideológica y social o punto de vista que destaca la dignidad de una persona.

La escuela americana se caracteriza por dominar los procesos de negociación. Su objetivo principal es asumir la responsabilidad y el desarrollo de los convenios, de esta forma, adquiere mayor autoridad, lo cual se hace evidente en la toma de decisiones.

Para esta escuela, la etapa más importante en el proceso de negociación es la persuasión. Su fuerte radica en la preparación argumentativa de las premisas que justifican y validan los acuerdos; no obstante, ambas partes pueden tener tranquilidad sobre la validez y franqueza de la información dada a conocer.

Por tal motivo, la consecución de un contrato constituye un acuerdo que debe ser explícitamente escrito y se espera que sea honrado en todos los contextos, de allí la expresión “un trato es un trato”. Esta escuela aprecia la audacia, la constancia y el desafío, lo cual conduce a un estilo de negociación inflexible.

Escuela de Harvard (ganar-ganar)

Nace de una investigación realizada por Robert Fisher y William Ury en 1978 como parte del Proyecto Harvard de Negociación y se basa en los **principios**.

Esta escuela establece que es más fácil negociar buscando intereses comunes y evitando la confrontación. Las personas que negocian bajo este paradigma se encuentran constantemente tomando decisiones y solucionando problemas; no obstante, se mantiene un grado de duda y desconfianza hacia la contraparte que no se demuestra.



Principio

Norma o ley que se asegura de cumplir con los propósitos. Es inherente a un método o a una disciplina.



Figura 9.

Fuente: <http://www.compartiendomiopinion.com/2013/05/harvard-actualiza-su-metodo-de-admision.html>

Con este ideal se tratan de construir puentes buscando soluciones satisfactorias para ambas partes, utilizando como herramienta la estrategia de la lluvia de ideas. Fisher y Ury propusieron cuatro principios reguladores en una negociación:

- Personas: separar a las personas del problema.
- Intereses: centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones: inventar opciones de mutuo beneficio.
- Criterios: utilizar criterios objetivos.

Con base en estos principios se establecen siete elementos que determinan una negociación

- 1. Alternativas:** dan la posibilidad de tener diferentes opciones. El negociador tiene la facilidad de cambiar, de acuerdo con las necesidades del cliente. Adicionalmente, abarcan las actividades que puede realizar por cuenta propia una de las partes, sin necesidad de que la otra parte este de acuerdo. Dentro de las alternativas hay una muy importante y es la conocida en inglés como Batna (*best alternative to a negotiated agreement*) y en español como MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado). Esta es la mejor alternativa existente y es clave en el estilo de negociación de Harvard. No todas las negociaciones terminan con un contrato, por esta razón, se debe estar preparado para tomar la mejor decisión.

- 
- 2. Intereses:** representan lo que quiere alguna de las partes. En ellos se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores. Cuando esto se explora se encuentran los reales intereses de los participantes de la negociación.
 - 3. Opciones:** son las posibilidades con las que las partes pueden llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses y necesidades. Por ejemplo, la lluvia de ideas, la actitud frente al riesgo y el conocimiento de procesos.
 - 4. Legitimidad:** el acuerdo será justo para las partes.
 - 5. Compromisos:** son planteamientos verbales o escritos que se especifican en el acuerdo. Un acuerdo debe tener planteamiento y estructura, y las promesas deben estar diseñadas de forma práctica, verificable, duradera y comprensible.
 - 6. Comunicación:** para lograr una buena negociación, hay que tener una comunicación eficiente y oportuna. Cuando no se conoce a la otra parte, es mejor realizar la negociación de forma presencial. Si se conocen, las partes pueden realizar la negociación por teléfono o vía *e-mail*, debido a que existe una relación más cercana y confiable.
 - 7. Relación:** el negociador debe tener presente que la negociación está siempre en riesgo si no se tiene una buena relación, por tanto, debe mantener una visión a largo plazo. Se logra un mejor resultado si entre las partes se establece un buen trabajo en grupo. Un elemento importante es la capacidad de trabajar en equipo y resolver las diferencias adecuadamente.

Esta escuela es una de las más usadas en el campo de los negocios internacionales porque brinda mayor confianza y seguridad en la ejecución de proyectos. Sirve para negociar con clientes, proveedores, entidades internacionales, entre otros. Su mayor éxito radica en la ejecución de sus principios que son los que dan la dirección de la negociación y permiten que sea pertinente y competitiva.

Conclusión

La negociación es un proceso inherente al hombre, quien necesita de la interacción con otros para poder realizarla. Por tal motivo, esta actividad humana se ve afectada por el contexto y las necesidades que se puedan generar. Conociendo la naturaleza de las negociaciones se determinan los objetivos e intereses de las partes y las metas a alcanzar, las cuales dependen de las estrategias y tácticas. Logrando establecer una buena comunicación con la otra parte, expresando las ideas de forma clara y precisa, escuchando y entendiendo, se puede establecer una buena alianza para tener éxito en la negociación.

Los negocios son actos que rompen fronteras, dado que se establecen entre actores de distintas naciones en un entorno globalizado y competitivo. Por esto, es un requisito conocer las culturas y los valores de las partes, de ahí la importancia de tener las competencias necesarias para lograr el éxito. Por otro lado, la negociación es un proceso dinámico y complejo que requiere de un gran alcance, adaptación y fortaleza mental y física para enfrentar sus desafíos.



Video

Te invitamos a revisar el video "Negociando con Laramie (Los Simpson - español latino)".

<https://www.youtube.com/watch?v=x4EKSvKUJc4>



Instrucción

Para finalizar, revisa el recurso "Videopreguntas", con el cual podrás reflexionar sobre lo visto.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Martínez, C., Corredor, A. y Herazo, G. (2006). *Negocios internacionales*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.