

**ASPECTOS CLAVES PARA EL PROCESO  
DE LA NEGOCIACIÓN**

*Carmen Álvarez*

Investigadora  
Instituto de Derecho Comparado  
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas

*José Alejandro Acosta*

Colaborador Especial



## **ASPECTOS CLAVES PARA EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN**

### **RESUMEN**

Considerando el termino de negociación en un sentido amplio, se puede decir que pasamos la vida negociando; Es decir, llegando a acuerdos con otras personas para solucionar los conflictos que van surgiendo en la convivencia. En la negociación se buscan vías alternas tratando de no recurrir al sistema legal o llegar al conflicto sin tener un convenio. La negociación se basa en la idea de que aunque las partes implicadas difieran en sus intereses, comparten un interés común por encontrar una solución negociada. El objetivo mas deseable no es el de tratar de salir vencedor a cualquier coste, ya que de ser así en la mayoría de las ocasiones el conflicto seguiría sin resolverse; por ello cuando se presenta conflictos interpersonales es conveniente intentar llegar a acuerdos con los demás, siempre que ello no suponga dañar nuestros sentimientos o nuestros intereses.

**Palabras Clave:** Negociación, Estrategias, Intereses.

## **KEY ASPECTS OF THE NEGOTIATION PROCESS**

### **ABSTRACT**

Considering the negotiation term in its wide sense, it can be said we spent life negotiating; in other words, people reach agreements to solve conflicts coming up with living together. When negotiating, people look for ways not to resort to the legal system or to come into conflict without any agreement. Negotiation is based on the idea of sharing common interests to find a negotiated solution although the involved parties do not have the same interests. The most desirable goal is not to be the victor at any cost since, if it is so, the conflict would keep unsolved in most cases. So, when facing interpersonal conflicts, it is convenient to attempt reaching agreements with people as long as our feelings and interests do not get any harm.

**Key words:** negotiation, strategies, interests

# **ASPECTOS CLAVES PARA EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN**

## **INTRODUCCIÓN**

### **I. La Negociación**

### **II. Características de la Negociación**

A. Características de la Negociación Tradicional

B. Características de la Negociación Moderna

### **III. Tipos de Negociación**

### **IV. Estilos de Negociación**

### **V. El Negociador**

### **VI. Características del Negociador**

### **VII. Tipos de Negociadores**

### **VIII. Perfil del Buen Negociador**

### **IX. Las Fuentes del Poder Negociador**

### **X. Pautas para la Preparación y Realización de la Negociación**

### **XI. Factores que Influyen en la Negociación**

- XII. Fallas Típicas Cometidas En La Preparación Y Realización De La Negociación**
- XIII. Tácticas Y Estrategias De La Negociación**
- XIV. Situación De Estancamiento De La Negociación**
- XV. Modelo De Desarrollo Del Trabajo En Equipo**
- XVI. Pasos Para Formar Un Equipo De Negociación Que Sea Optimo En La Productividad**
- XVII. Ventajas De Trabajar En Grupo**
- XVIII. Las Fuerzas Dinámicas De La Negociación**
- XIX. La Negociación Efectiva**
- XX. Trucos De Negociación**
- XXI. La Inteligencia Emocional Como Factor De Persuasión En Las Negociaciones**
- XXII. La Comunicación En La Negociación**

**Conclusiones**

**Bibliografía**

## **ASPECTOS CLAVES PARA EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN**

### **INTRODUCCIÓN**

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas; Enlazando ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas, cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos.

De manera tal que, estamos, pues, en una sociedad en la que se hace imprescindible la negociación y en la que, por tanto, las capacidades para negociar exitosamente alcanzan una prioridad pocas veces antes alcanzadas, es por ello que en la presente investigación realizaremos detalladamente un análisis sobre cada una de las características que engloban la negociación con el fin de aclarar dudas y vacíos sobre el tema en cuestión, enfocaremos un estudio exhaustivo de las negociaciones tradicionales y las modernas, que se observan tan a menudo en nuestro alrededor, el perfil de un negociador, el cual es elemental para todo aquel que quiere formar una negociación eficiente, las fuentes del poder negociador que son de gran importancia para la consecución de objetivos, las pautas para la preparación y realización de una negociación, que influyen en la evolución de la misma, así como las tácticas y estrategias que definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de la estrategia, éstos aspectos son de gran envergadura para todo negocio y por ende es imprescindible darle un enfoque amplio para comprender todo lo relacionado con la negociación; igualmente iremos paso a paso indagando una serie de aspectos que en el transcurso de dicha investigación se podrán ir comprendiendo una serie de conceptos como la inteligencia emocional en la negociación, la comunicación dentro de la misma y otros aspectos que son determinantes en el arte de negociar.

### **I. LA NEGOCIACIÓN**

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes interdependientes hacen trato con el objeto de conciliar diferencias; con

metas comunes y opuestas que expresan y examinan propuestas para los términos específicos de un posible acuerdo. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal, y si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente y podremos terminar en el campo de la violencia o de la guerra; cada lado asume una posición argumentada a su favor.

## **II. CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN**

### **A. Características de la Negociación Tradicional**

- Los participantes son amigos o son adversarios
- El objetivo es lograr un acuerdo o la victoria
- Hacer concesiones para cultivar la relación
- Ser suave con las personas y el problema
- Ceder ante la presión
- Confiar y desconfiar de los otros
- Cambiar su posición fácilmente
- Hacer ofertas
- Dar a conocer su última posición
- Aceptar pérdidas unilaterales para llegar a un acuerdo
- Buscar la única respuesta que ellos aceptarán
- Insistir en lograr un acuerdo
- Tratar de evitar un enfrentamiento de voluntades
- Exigir concesiones como condición para la relación
- Ser duro con los problemas y con las personas
- Mantener su posición
- Amenazar
- Engañar con respecto a su última posición
- Exigir ventajas unilaterales como precio del acuerdo
- Buscar la única respuesta que usted aceptará
- Insistir en su posición
- Tratar de ganar un enfrentamiento de voluntades
- Aplicar presión

## **B. Características de la Negociación Moderna.**

- Decidir los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo, centrado en lo que cada parte va o no a hacer.
- Sugerir que se busquen ventajas mutuas siempre que sea posible.
- Cuando haya un conflicto de intereses debe insistir en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes.
- Duro con los argumentos, suave con las personas.
- No emplear trucos, ni poses.
- La negociación según principios muestra cómo obtener sus derechos y ser decente.
- Si la otra parte descubre su estrategia, es más fácil usarla.

## **III. TIPOS DE NEGOCIACIÓN**

La Negociación es una actividad diferenciada mediante la cual presenta ciertos elementos: Actores, divergencia, búsqueda de acuerdos, intereses, poderes que 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.

**La 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 del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio (nueva visión de la negociación como una situación de ganar-ganar, suma positiva). 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.

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

1. Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
2. Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
3. 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.
4. 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.
5. En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas; enriquece la cultura, emprende y completa los modelos tradicionales de “autoridad” y de “acuerdo”.

**La Negociación distributiva:** Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en algunos casos extremos, ésta no existe. Se da importancia, más bien, a la ganancia personal, inclusive 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, ya que en la realidad, la mayoría de las negociaciones son más bien “mixtas”. Corresponden a una mezcla, por ende, susceptibles de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

## **IV. ESTILOS DE NEGOCIACIÓN**

### **Negociaciones Cooperativas y Competitivas**

Los líderes de grupos generales, los gestores de organizaciones, también los líderes de grupos de negociación pueden dividirse en dos grandes categorías: Aquellos que están orientados hacia los logros y aquellos que están orientado hacia las personas. Quienes están orientados hacia el logro se preocupan tan solo de conseguir el objetivo económico. No se preocupan del efecto que sus acuerdos puedan tener sobre los que están en contacto con ellos. Persiguen sin descanso sus objetivos económicos y llegan a gozar los límites de la inmoralidad, cuando no se ha propasado; como negociadores son muy duros, muy luchadores, están muy alertas ante los juegos tácticos y ansiosos por lograr lo máximo tras la utilización de los mismos. Por su parte, los gestores orientados hacia las personas están muy ocupados por el bienestar de quienes trabajan con ellos.

Esta preocupación por la gente domina tanto su actividad, que pueden llegar casi a olvidar los objetivos económicos. Este tipo de negociadores orientados hacia los demás son una rémora cuando el equipo esta orientado hacia el logro.

En otras palabras, la negociación cooperativa (yo gano tu ganas), es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos, ósea están orientados hacia las personas con una alta cooperación. La máxima principal es el respeto por el beneficio mutuo.

Una negociación cooperativa da lugar cuando la relación entre los negociadores se alarga en el tiempo; Ejemplos de negociaciones cooperativas se dan entre proveedores y clientes en los que la relación en el tiempo es más importante que la ganancia a corto plazo.

Por otra parte la negociación competitiva (yo gano tu pierdes), en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso no colaboran. Lo importante en este tipo de negociaciones es la victoria final y conseguir el objetivo previsto sin importar el de la otra parte, están orientados a conseguir el objetivo económico. Es en este tipo de negociaciones cuando

los poderes de ambas partes entran en juego y se utiliza la información que se tenga sobre la otra parte.

Pero debe tenerse muy presente que existen puntos intermedios entre estas tendencias de estar orientados hacia el logro y estar orientados hacia los individuos. Scout (1991) distingue tres tipos:

1. Los pocos interesados tanto en la gente como en el logro. Estas personas raramente alcanzan a ser negociadores.
2. Los pocos interesado medianamente en la consecución del logro y en el bienestar de los individuos, estos solo buscan el constante compromiso, y
3. Los que tienen alto interés tanto en el logro de los objetivos como el bienestar de la gente.

En todo caso debemos negociar con unas minuciosas dosis de cooperación y competición, pero más de la primera que la segunda. En efecto, la negociación tal vez sea el proceso psicosociológico mas complejo en la relaciones humanas, dada la rara mezcla de cooperación y competición que se necesita. Por ello, todos los conocimientos que se posean de psicología social serán de gran utilidad.

Sin embargo, aunque es preferible la negociación cooperativa a la competitiva, dado que suele ser mas eficaz, tenemos que señalar que ninguno de los dos extremos es el ideal: la correcta elección del planteamiento negociador deberá depender de la naturaleza de la negociación que se trate y, en consecuencia, la idoneidad de mantener un estilo cooperativo o competitivo debería venir definido por ella. No será lo mismo negociar la venta de un único artículo, en una sola ocasión, sin posibilidad de relación ulterior, a una persona desconocida (negociación simple, corto plazo), que negociar un acuerdo de suministros por varios años de una complicada maquinaria a un cliente habitual (negociación compleja a largo plazo).

Por ello, en cierta medida solo podemos decir que en la negociación simple y a corto plazo es más eficaz un estilo competitivo, mientras que en

las negociaciones complejas y a largo plazo, como el caso de las negociaciones laborales colectivas, es más eficaz un estilo cooperativo.

En todo caso, los negociadores deberían aprender, en parte los unos con los otros, lo que es conjuntamente posible y deseable. Hacerlo así exige cierto grado de cooperación y competencia, intereses comunes, y el surgimiento de un conflicto no será nada nuevo. En las negociaciones de cooperación y de competencia tienen un cierto entrelazamiento, en la práctica, no pueden separarse. Esta vinculación es fundamentalmente importante para el análisis, la estructura y la conducción de la negociación. (Lax y Sebenius, 1991, pag. 39)

Veamos las características comparativas de las negociaciones competitivas y cooperativas

<b>Negociaciones Competitivas</b>	<b>Negociaciones Cooperativas</b>
Los participantes son adversarios	Tienen una relación amistosa
Se desconfía del otro	Se confía en el otro
Se intenta sacar mayores beneficios	Se acepta pérdidas para llegar al acuerdo
No se piensa en los intereses del otro	Se piensa en los intereses del otro
Se amenaza	Se ofrece
El objetivo es la victoria	El objetivo es el acuerdo
Se contrarrestan argumentos	Se informa
Se insiste en la posición	Se insiste en el acuerdo

Todos sabemos que negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre dos partes enfrentadas, que quieren acercar posturas y están dispuestos a conceder algo por algo. Parece un juego y, efectivamente lo es. Un juego que casi siempre es competitivo, siempre que se juega se quiere ganar, en las negociaciones no tiene porque ser así. Hay negociaciones competitivas, como cualquier juego, pero también hay negociaciones cooperativas, un juego en el que las dos partes sienten que han ganado.

Las tablas en la negociación es una de las posibles soluciones, depende de cómo estemos dispuestos a defender nuestros intereses. Como reflexión,

para preparar una negociación hay que tener una buena estrategia, saber intercambiar variables, defender las variables más importantes y sobre todo manejar bien los tiempos.

## **V. EL NEGOCIADOR**

El negociador es toda aquella persona que interviene en asuntos importantes orientado al trabajo en equipo y a la consecución de resultados, un buen negociador debe ser una persona en todo momento activo y creativo, donde su imaginación e inteligencia debe ir más allá para encontrar nuevas opciones y posibilidades no exploradas; y nuevas vías para el entendimiento de lo que en ese momento se esté negociando.

Todo buen negociador, que quiera tener éxito, debe tener presente estas ideas:

- No debe haber ganador ni perdedor
- Negociar no es imponer tus ideas
- Ceder no es perder.

## **VI. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR**

- Le gusta negociar: la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- Entusiasta: aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- Gran comunicador: sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.

- Persuasivo: sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, lo que más le pueda interesar.
- Muy observador: capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal.
- Psicólogo: capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).
- Sociable: una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- Respetuoso: muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- Honesto: negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- Profesional: es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad.
- Conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- Es meticuloso, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su

estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.

- Firme, sólido: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).
- Autoconfianza: el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- Ágil: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
- Acepta el riesgo: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- Paciente: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- Creativo: encuentra la manera de superar los obstáculos, “inventa” soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.

## **VII. TIPOS DE NEGOCIADORES**

- **Escéptico:** no creer en ciertas cosas, y duda de las propuestas que se plantean en la negociación.
- **Control Freak:** es aquella persona que desea tener el control total en la mesa de negociación.
- **Obsesivo:** mantiene una idea fija frente a los planteamientos de los demás negociadores.
- **Controlador:** busca el dominio de las situaciones en la mesa de negociación.
- **Apoyado:** se sirve de una persona o cosa como apoyo para una efectiva negociación.
- **Analítico:** procede por medio del análisis y expresa diversas ideas expuestas en la negociación.
- **Carismático:** cuenta con gran prestigio, en el cual gozan algunas personas, al obtener dones y habilidades sobresalientes.
- **Narcisista:** es el que manifiesta amor propio excesivo por sus ideas planteadas.
- **Promotor:** busca favorecer el desarrollo pleno y eficaz de una negociación
- **Seguidor:** es aquel que va en pos de una persona con mayor experiencia siguiendo su ejemplo.
- **Seductor:** es el que hace caer en un error, cautiva, encanta y soborna para ganar una negociación.

- Adaptado: se ajusta a cualquier tipo de situaciones y conduce los medios para lograr sus objetivos.
- Oportunista: adopta una política oportuna, que la emplea cuando le conviene en la mesa de la negociación.

## **VIII. PERFIL DEL BUEN NEGOCIADOR**

- Paciente.
- Hábil como comunicador.
- Perseverante en las posiciones e intereses.
- Flexible en las opciones y alternativas.
- Practica Inteligencia emocional.
- Mente abierta.
- Asertivo en aspectos personales.
- Disposición a asumir riesgos.
- Condición física óptima.
- Sincero.
- Confianza en si mismo.
- Con disposición a escuchar.
- Auto-control.
- Sensible frente a perspectivas estratégicas

## **IX. LAS FUENTES DEL PODER NEGOCIADOR**

- Legitimidad: La legitimidad en la negociación es un compromiso entre ambas partes involucradas, por lo tanto es una figura fundamental y necesaria para obtener resultados excelentes, en donde cada una de las partes desea ganar-ganar, presentándose así uniforme y completa como en toda negociación.
- Poder material: Es parte primordial de toda negociación puesto que es en realidad con lo que cuentan las partes en la mesa de negocio, por lo tanto sería el elemento determinante y esencial en la toma de decisiones.

- Estatus profesional, social, económico, ejecutivo o político: Esta es una de las fuentes que dentro de la negociación se ubica en el marco de la evolución y desarrollo de la misma, ya que a medida que existe un nivel profesional elevado en todos los aspectos puede llegar a concretarse un tipo de negociación efectiva y competitiva en los diferentes ámbitos.
- Habilidades personales, innatas o adquiridas, retórica, carisma, persuasión, conocimientos temáticos y técnicos; personalidad, actitud y estilo: Este tipo de destrezas son términos meramente subjetivos que por diferentes razones influyen en la obtención de mejores resultados en la negociación, por consiguiente este tipo de habilidades conlleva a que una persona pueda o no controlar los recursos y beneficios de la otra.
- Disposición para asumir compromisos y riesgos: El grado de disposición que se tenga para asumir compromisos y riesgos es lo que conlleva al cumplimiento de las metas que se pautan en toda negociación, por lo tanto si las partes interesadas en un negocio se encuentran realmente comprometidas y dispuestas a enfrentar los riesgos que surjan, se puede tener la seguridad que el resultado de la negociación será efectiva para ambas partes.
- Cantidad y calidad de opciones disponibles y/o previamente elaboradas: El carácter determinante de las opciones radica fundamentalmente en que éstas nos darán o no las soluciones para diferentes situaciones que puedan presentarse en una negociación, es por ello que si se tiene variedad de opciones y a su vez son de gran envergadura proporcionarían mas eficacia a la hora de tomar decisiones trascendentales en la mesa de negocio, ahora bien es importante mencionar que si no hay disponibilidad de la misma es necesario elaborarlas para tener mejores resultados en torno a lo que se plantee en una negociación.
- Grado de intensidad de diversas motivaciones y profesionalidad: La motivación y el profesionalismo se refieren a la satisfacción

de las necesidades elementales de una negociación, a medida que se muestre motivación hay mayor eficiencia en el logro de los objetivos propuestos de la negociación y esto aunado al grado de profesionalismo que se tenga complementa los logros de la mesa de negocio puesto que se ponen en practican todos los conocimientos de la profesión que llevan a la evolución progresiva de una determinada negociación.

- Calidad de preparación previa: Consiste en que los integrantes de un negocio deben prepararse mentalmente para obtener nuevas posiciones estratégicas que puedan integrarlas y ejecutarlas al proceso de negociación de forma que consoliden el negocio y logren óptimos resultados.
- Tiempo disponible. El factor tiempo juega un papel significativo dentro de la negociación ya que éste permite una mejor posición para negociar, es por ello que aquella persona que sepa administrar los tiempos, sin dejarse presionar por un límite cercano adquirirá una mejor disposición para negociar puesto que permite una efectiva planificación.
- Nivel de autoridad decisoria: Una autoridad es decisoria cuando genera consecuencias dentro del contexto estratégico de una negociación, por lo tanto el nivel de autoridad que se posea en una mesa de negocio es fundamental para los resultados obtenidos.

## **X. PAUTAS PARA LA PREPARACIÓN Y LA REALIZACIÓN DE NEGOCIACIÓN**

- Información pertinente: La información pertinente o los nuevos datos que se adquieran sobre todo lo relacionado con el negocio a emprender es fundamental para la ejecución de las actividades a realizar pues garantizan que los resultados finales sean verdaderamente efectivos para ambas partes involucradas en el negocio.

- Necesidad y conciencia de negociar: En las negociaciones la necesidad y la conciencia tienen relación con el conocimiento que se tenga acerca de lo que realmente se necesita en una mesa de negocio, por lo tanto es elemental identificar las necesidades de la otra parte dentro de una negociación puesto esto permite plantear alternativas o contrarrestar acciones con respecto a la otra parte.
- Objetivos/intereses: El objetivo principal en toda negociación debe ser maximizar los beneficios propios sin dañar las relaciones; saliendo convencido de haber alcanzado un acuerdo razonable. Los intereses en la mesa de negociación son los que cada una de las partes tengan en determinados argumentos, por lo tanto cuando esos intereses confluyen en un mismo punto es necesario negociar conscientemente para cubrir esas carencias de las partes y llegar a un beneficio mutuo.
- Criterios: Al hablar de criterios dentro de la negociación estaríamos en presencia de los valores o estándares que se utiliza para tomar decisiones y hacer juicios dentro de una mesa de negocios.
- Estrategias: Las estrategias son esenciales en una negociación puesto que son todas aquellas habilidades o destrezas que se ejecutan para lograr los fines que se tienen planteados.
- Opciones: Se refiere a las diversas alternativas que se puedan tener en una negociación así como el derecho a obtener algo según las condiciones convenidas dentro de la mesa de negocio.
- Roles: El Rol que se desempeña en la negociación describe todas aquellas habilidades, capacidades, necesidades, deseos, hábitos de trabajo y tareas que se plantean entre las partes negociadoras.
- Credibilidad/confianza: La credibilidad y la confianza son componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de ser creído, por lo tanto estos dos conceptos están íntimamente ligados puesto que si hay credibilidad entre las

partes negociantes hay confianza, lo que conlleva al logro eficaz de los objetivos propuestos en una negociación.

- **Comprensión:** En la negociación la comprensión interviene como el elemento descifrador de todos aquellos conocimientos que se empleen en los mecanismos de un negocio.
- **Compromiso:** Desde el punto de vista negociable el compromiso representa el grado de responsabilidad que se tenga ante la otra parte involucrada en la negociación.
- **Perseverancia:** Constituye el grado de constancia, tenacidad y persistencia que asuman cada una de las partes para lograr los objetivos que se planteen en la negociación.
- **Relaciones posteriores:** Estas van a depender de los acuerdos llegados por las partes con otros negociadores, encargándose de planificar, dirigir, organizar y controlar todo lo inherente a los frutos que se perciben en la negociación.
- **Entorno:** El ambiente de trabajo para la negociación es parte imprescindible dentro de ella, puesto que influye tanto a nivel interno como externo permitiendo así una mejor adaptación y comodidad a las partes para lograr un mejor acuerdo.
- **Timing (calendario de trabajo):** Se refiere a la planificación y organización que se tengan referente a las actividades necesarias que se deban llevar a cabo en toda negociación, logrando así mayor eficiencia en los objetivos planteados.

## **XI. FACTORES QUE INFLUYEN EN LA NEGOCIACIÓN**

Vista las fases por las que suele pasar el negociador; veamos los factores que influyen en dicho proceso:

1. **Factores de Rol:** Engloban toda una serie de expectativas sobre lo que se espera de una persona que ocupa un

determinado cargo o posición, y que condicionan enormemente las opciones disponibles a los negociadores, además de que transforman la usual relación negociadora bipartita en una negociación multipartita, puesto que las dos partes pueden recibir presiones por sus acciones a los ojos de terceras personas a las que puedan adeudar lealtad, compromiso, responsabilidad, etc.

2. Factores Situacionales: En este apartado deberíamos hacer alusión a una serie de elementos tanto físicos (tamaño y forma de la mesa, disposición de los asientos, iluminación, etc.) como sociales (numero de partes, existencia o no de tercero, etc.) en general, como ya se menciona, en contra de lo que se suele creer, la conducta humana depende mas de la situación que de variables personales, hasta el punto de que en situaciones similares personas diferentes suelen comportarse de manera también similar
3. Factores Interactivos: Estos son los que con más propiedad debe estudiar la psicología social, pues son ellos los factores estrictamente psicológicos y sociales. De ahí la dificultad de estudiarlos adecuadamente, es allí cuando nos referimos a la percepción interpersonal, a los procesos de comunicación, y a las relaciones de poder entre las partes, etc.
4. Factores Personales: Este se refiere a las características individuales tales como las actitudes, expectativas o cualquier disposición permanente que los negociadores lleven consigo al proceso negociador y que determinan a menudo la orientación motivacional (cooperativa, competitiva, etc.) de los negociadores, además de servir como filtro en las percepciones de la conducta ajena y / o de reforzadores de determinadas expectativas.

Veamos con más detenimiento los factores que influyen en los resultados de la negociación, dividiéndolos en dos grupos (Remeseiro, 1944):

1. **Variables del Contexto.** Entre las numerosas variables que podríamos estudiar, nos limitaremos a estas dos:
  - a) **El poder:** tal vez sea esta la variable mas importante y mas determinante en el proceso de negociación, dado que influye poderosamente tanto en los negociadores y en su interacción, como en el mismo desarrollo del proceso. Pero, a pesar de su importancia, lo psicólogos sociales han estudiado poco esta variable, de tal manera que, posiblemente, sigan siendo los trabajos ya clásicos de French y Raven (1959) los mas conocidos en psicología social. Estos autores distinguen cinco tipos de poder. (poder legitimo, poder recompensa, poder de castigo, poder de experto y poder de referencia), subrayando que la evolución del conflicto dependerá tanto de la cantidad de poder de las partes como del tipo de poder que se ponga en juego, y concluyen que todos los tipos de poder producen comportamientos de acercamiento por parte de los oponentes. Es decir, dichos autores predicen que los negociadores que se enfrentan a otros que posean algunos de estos tipos de poder serán más proclives al uso de estrategias de acercamiento o concesión en detrimento de las estrategias competitivas, a pesar de que, a nivel privado, la coerción pueda producir rechazo. Mas en concreto, este estudio de French y Raven resulta muy útil para la negociación, en el sentido de que especifica la influencia que en el resultado de un proceso negociador pueden tener los diferentes tipos de poder (véase Lax y Sebenius, 1991, Págs. 271 – 272). Cada uno de estos tipos de poder proporcionaba quien los posee una gran ventaja negociadora. Por ejemplo, en una mesa de negociación es mas fácil acercarnos a las posiciones de quien tenga la capacidad de premiarnos o de castigarnos que a las de quienes no tienen tal capacidad, y nos resulta mas fácil asimismo aceptar el acuerdo que nos propone alguien con quien nos identificamos que el nos propone alguien que nos cae mal. “resumiendo, diremos que donde estas bases de poder tienen su supuesto efectos, actúan cambiando de manera ventajosa el rango de la negociación.... A menudo el análisis del poder en si ha demostrado ser un ejercicio estéril. Sin embargo, enfocar

directamente los factores que puedan cambiar las percepciones del rango de la negociación y los modos en que tales cambios influyen en el resultado parece más provechoso tanto para la teoría como para la práctica. Este enfoque no es de modo alguno una panacea; el rango de negociación es un concepto subjetivo y las relaciones entre sus alteraciones y los acuerdos eventuales son difícilmente ciertos” (Lax y Sebenius, 1991, Pág. 272).

- b) La posibilidad de Intervención de terceras partes:** la intervención de terceras partes (mediador, árbitro, etc.) tiende a aumentar las conductas normativas y socialmente aceptadas, por lo que cuanto más poderosa, prestigiosa, digna de confianza y neutral sea esa tercera parte, mayores restricciones se autoimpondrán los negociadores en la utilización de tácticas competitivas. Así, al menos según (Touzard, citado por Ovejero (2004), la mera presencia del mediador en la situación de negociación suele resultar beneficiosa para las partes, incluso aunque permanezca callado e inactivo, dado que las partes, para agradar o presentar una buena imagen de sí mismo, intentarán emplear un lenguaje más cortés, sin insultos ni descalificaciones personales. Pero si además esa tercera parte adopta un rol activo en la resolución de conflicto modificando posturas, convenciendo a las partes, planteando alternativas, sugiriendo soluciones, etc., entonces comprenderemos fácilmente que generalmente, su participación tiende a llevar a los oponentes al uso de estrategias y tácticas más flexibles.

De hecho, como lo plantea (Pruitt y Jonson, citado por Ovejero 2004), se ha comprobado que los negociadores están más dispuestos a hacer concesiones cuando hay un mediador que cuando no lo hay. Tal vez se deba a que el mediador parece ajustar los niveles de aspiración de las partes, dado que sus propuestas suelen considerarse como aproximaciones cercanas a la mejor solución posible. Pero igualmente es cierto que la mediación suele ser más efectiva cuando los negociadores están altamente motivados para conseguir acuerdos a causa de presiones de tiempo, altos costos de un fracaso, etc. Cuando

un mediador hace sugerencias que reúnan las expectativas de los negociadores y cuando ambas partes reconocen todos los aspectos del conflicto y los tienen en cuenta. Otro aspecto interesante encontrado por Pruitt y Jonson fue que los negociadores tendían a verse como débiles en medida en que ellos hacían mayores concesiones, lo que no ocurría en presencia del mediador a causa de que tal vez que en el segundo caso las concesiones eran consideradas como signos de imparcialidad o sensatez, mientras que en el primer caso serán consideradas como signos de debilidad (Rubin, 1980). Obviamente, la eficacia del mediador aumentara más todavía si este es una persona poderosa, prestigiosa, con capacidad para recompensar, etc.

En cuanto al arbitraje, se ha podido encontrar que los negociadores llegan a acuerdos con mayor rapidez cuando prevén que se les será impuesto un arbitro que les podría perjudicar. Y al revés, cuando prevén que el arbitraje les beneficiará, entonces los negociadores tienden a demorar las negociaciones o a romperlas (Pruitt y Jonson, 1970). En todo caso, digamos, con Remeseiro (1994, Pág. 113), que “no debemos pensar que la participación, pues en múltiples ocasiones, sobre todo en el ámbito laboral, puede ser percibidas como intrusos que restan autonomía a los negociadores”. En todo caso, tenemos que concluir, con el propio Remeseiro, que entendemos como positiva la participación de terceras partes en los conflictos (salvo raras excepciones), sobre todo en aquellos casos en que son demandadas por los propios negociadores, y en aquellos otros cuya exacerbación del conflicto puede conducir a enfrentamientos físicos o conllevar daños sociables irreparables.

2. **Variables del Proceso.** Dejaremos claro, de entrada, la imposibilidad intrínseca de separar las variables del proceso de las contextuales. Tan solo a nivel didáctico podemos hacerlo, pero siendo conscientes de la simplificación y por tanto, desnaturalización a que ello lleva.

- 3. Variables Sociocognitivas:** en este apartado entrarían todos los sesgos irracionales:
- a. Nivel de aspiración: los negociadores tienden a establecer su nivel mínimo de aspiraciones en función de los beneficios del no acuerdo (Fisher y Ury, 1985), o sea, los negociadores no cederán por debajo de lo que puedan obtener en caso de ruptura de las negociaciones. Sin embargo, los límites también pueden estar influidos por las otras variables (principios éticos, cantidad de trabajo realizado, etc.). En todo caso, como señala (Pruitt y Lewis, citado por Ovejero 2004), el tener unas altas aspiraciones no tiene por que resultar negativo para la negociación, especialmente si existen posibilidades integrativas, en cuyo caso hasta sería recomendable. Pero en las negociaciones en las que apenas existe potencial integrativo las altas aspiraciones pueden hacer desaparecer las zonas de acuerdo impidiendo así terminar exitosamente la negociación.
  - b. La comunicación: como señala (Remeseiro, citado por Ovejero 2004), la ausencia de comunicación entre las partes tiende a provocar mayores suspicacias con respecto a las actitudes o intenciones del oponente, lo que a su vez llevará a la adopción de conductas más defensivas y de menor cooperación. Pero tengamos presente que, en sí misma, la comunicación no garantiza una rápida solución ni tampoco el uso de estrategias o tácticas más cooperativas, lo que sí garantiza es un mayor conocimiento de las posiciones que se defienden y de las motivaciones que las guían. En todo caso, “la mayor comunicación llevará a las partes a obtener mejores resultados en la negociación, sobre todo a medida que se incremente el potencial integrativo; por el contrario, cuando más se reduzca dicho potencial, o en situaciones de suma nula, la comunicación apenas tendrá efecto” (Remeseiro, 1994, Págs. 126-127).
  - c. Interdependencia: podemos decir que, generalmente, cuando mayor sea la interdependencia entre las partes más probable será la utilización de estrategias.

- d. Moderadas: pues siempre existirá el temor de que, si se utilizan estrategias mas duras, se vean perjudicados otros aspectos de la relación, en principio ajenos al tema en conflicto. Así, en el campo de las relaciones internacionales, existen muchos ejemplos que muestran claramente que cuando mayor sea la interdependencia entre las partes menos castigo reales se aplicarán entre ellas. Algo similar se ha encontrado también en el ámbito laboral además, en la medida en que los negociadores necesiten tenerse mutuamente en cuenta para conseguir unos resultados conjuntos, se favorecerá el intercambio de información así como una mayor propensión. “En definitiva, sostenemos que será bueno para la negociación crear vínculos entre las partes que lleguen incluso a superar el ámbito de la negociación; siendo así, los implicados serán muchos mas cautos a la hora de elegir estrategias que puedan poner en peligro la relación” (Remeseiro, citado por Ovejero 2004, pag. 128).

En Definitiva para conseguir una buena negociación son necesarias ciertas condiciones, como apunta Lebel (1990, pág. 195):

- Es necesario apreciar la negociación, pero eso es difícil saberlo si no se ha experimentado y no se ha obtenido alguna satisfacción.
- Es necesario aprender a negociar, cosa que se conseguirá si la negociación tiene éxito y en particular si es aceptada por el lector
- Al igual que se hace en cualquier otra profesión, también aquí es menester entrenarse, para lo que la propia vida cotidiana nos proporciona numerosas ocasiones.
- Es necesario estar dotado de algunas cualidades y habilidades, que en todo caso, siempre pueden aprenderse.

Finalmente, y como resumen de lo dicho hasta ahora, veamos los diez mandamientos del buen negociador, apuntados por Lebel, 1990 Pág. 77):

- Querer negociar bien
- Preparar las negociaciones.
- Crear un buen clima de partida.
- Obtener el consenso por un camino en común
- Prepararse e informar. Hacer que le informen. Hablar a su posible cliente de el y de los que le interesa; conocer las esperas; hacer inventario de las habilidades.
- Confrontar e intercambiar informaciones, ideas, criterios, es decir negociar.
- Saber llegar a una conclusión y a una decisión que sean realistas y honradas.
- Interesarse sinceramente y de manara positiva por su posible cliente. Sea auténtico.
- Trabajar en equipo tomando sus recursos también de los otros, dentro de una ley de intercambio.
- Saber explotar positivamente sus fracasos, tanto como sus éxitos.

## **XII. FALLAS TÍPICAS COMETIDAS EN LA PREPARACIÓN Y LA REALIZACIÓN DE NEGOCIACIONES**

- Confundir un objetivo con una estrategia
- Confundir el estilo con una estrategia
- Confundir intereses con posiciones
- Confundir sugerencias tentativas con ofertas definitivas
- Descuidar las pautas para preparar y realizar negociaciones

- Proyectar los propios criterios a la otra parte
- Permitir que los sentimientos interfirieran en el juicio racional
- Oír pero no escuchar a la otra parte
- Subestimar las capacidades de la otra parte
- Interpretar erróneamente señales verbales y/o corporales, así como gestos culturales de la otra parte.

### **XIII. TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN**

Las Tácticas son un conjunto de comportamientos llevados a cabo por los negociadores con el objetivo de conseguir los fines deseados, definen las acciones y particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia, mientras que las estrategias son los patrones generales de tácticas empleadas y marca la línea general de actuación

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

Las tácticas de desarrollo: Son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea esta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte. Las tácticas de desarrollo no tienen que afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que sea la otra parte quien vaya por delante, facilitando toda la información disponible o por el contrario, la estrictamente necesaria; Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Las tácticas de presión: Tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Las tácticas de presión pueden ser:

- **Desgaste:** se busca agotar a la otra parte hasta que ceda aferrándonos a nuestras razones y hacer caso omiso o el mínimo a las razones del otro.
- **Ataque:** se busca crear un clima tenso e incómodo donde uno sepa desenvolverse por encima del otro atacando, presionando, rechazando.
- **Tácticas engañosas:** se busca engañar al oponente dando información falsa u opiniones que no se corresponden con la realidad.
- **Ultimátum:** se busca presionar al otro para que tome una decisión sin darle tiempo a reflexionar.
- **Exigencias crecientes:** se trata de exigir nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, se busca cerrar el trato lo antes posible para que el otro evite el incesante ataque con nuevas exigencias.
- **Autoridad superior:** esta táctica consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la amenaza de que si éstas se modifican habrá que repetir la propuesta a un nivel de jerarquía superior que difícilmente dará el visto bueno.

La estrategia de la negociación: Define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

- **Estrategia de “ganar-ganar”,** en la que se busca que ambas partes ganen, llegando a un acuerdo y compartiendo mutuamente el beneficio.
- **Estrategia de “ganar-perder”** en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente. No se percibe a la otra parte

como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo. Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la “tarta” a repartir puede ser mayor que la inicial. Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos.

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración. Por su parte la estrategia de “ganar-perder” se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

La estrategia de “ganar-perder” sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

La Negociación Como Juego De Estrategia: Todos sabemos que negociar es llegar a un acuerdo satisfactorio entre dos partes enfrentadas, que quieren acercar posturas y están dispuestos a conceder algo por algo. Parece un juego, y efectivamente lo es. Un juego casi siempre es competitivo, siempre que se juega se quiere ganar, en las negociaciones no tiene por que ser así. Hay negociaciones competitivas, como cualquier juego, pero también

hay negociaciones cooperativas, un juego en el que las dos partes sienten que han ganado. Y, ¿por qué digo que es un juego? Si nos fijamos nos daremos cuenta de que en el fondo todos conocemos el juego de la negociación pero nos falta muchas veces detenernos a pensar y planificar una estrategia. Una estrategia que nos convenga, analizada y pensada para conseguir nuestro objetivo.

#### **XIV. SITUACIÓN DE ESTANCAMIENTO DE NEGOCIACIONES**

- Cambiar los negociadores
- Cambiar el sitio de la negociación
- Cambiar la igualdad de los objetivos / intereses
- Cambiar la estructura y jerarquía de autoridad
- Cambiar el nivel de la negociación
- Asegurar concesiones menores
- Posponer la negociación
- Ofrecer garantías y/o futuros cambios
- Ofrecer mediaciones y/o arbitraje
- Ofrecer otros términos y condiciones
- Ofrecer compartir riesgos
- Utilizar el acercamiento personal
- Aliviar el ambiente
- Modificar el ritmo de las negociaciones
- Modificar la cantidad y calidad de información
- Acudir a ofertas sorpresivas, presiones, y/o ultimátum

#### **XV. MODELO DEL DESARROLLO DE TRABAJO EN EQUIPOS**

<b>FASE 1 Fase de Optimismo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibilidad</li><li>• Cooperación</li><li>• Solidaridad</li><li>• Productividad</li></ul>	<b>FASE 2 Fase de Prueba</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Atención</li><li>• Distancia</li><li>• Trato impersonal</li><li>• Tención</li></ul>
<b>FASE 4 Fase de Organización</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambio de trato</li><li>• Cambio de ideas</li><li>• Negociación</li><li>• Acuerdos</li></ul>	<b>FASE 3 Fase de Enfrentamiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Choque de ideas</li><li>• Fricciones / ejes</li><li>• Personalización</li><li>• Avance temporal</li></ul>

## **XVI. PASOS PARA FORMAR UN EQUIPO DE NEGOCIACIÓN QUE SEA ÓPTIMO EN LA PRODUCTIVIDAD**

- Nivelar y unificar el interés y la motivación de los miembros del equipo: hacia dentro y hacia fuera para así asegurar el liderazgo del tiempo.
- Adecuar el tamaño del equipo y las cualidades profesionales y personales de sus miembros a la tarea establecida para poder analizar la información disponible de forma eficiente.
- Crear la conciencia en cuanto a la necesidad de negociar y de hacer concesiones para así de esta manera poder acordar las responsabilidades del equipo y otorgarle la autoridad correspondiente.
- Fijar el proceso de la discusión intra-grupal y la agenda de la negociación
- Aceptar y minimizar las diferencias entre los miembros del equipo
- Identificar y optimizar el uso de las habilidades de los miembros del equipo
- Determinar las estrategias de la negociación a través de una información adecuada y condiciones óptimas para lograr los objetivos trazados.

## **XVII. VENTAJAS DE TRABAJAR EN GRUPO (NEGOCIAR)**

- Inspira iniciativa y creatividad individual
- Activa capacidades y habilidades potenciales
- Permite la integración y funciones de ideas y fuerzas
- Aumenta la autoconfianza y seguridad individual

- Proporciona variedad de puntos de vista , argumentos, ideas, alternativas y soluciones
- Permite maximizar la utilidad colectiva de las habilidades individuales
- Permite minimizar las consecuencias negativas de los errores y fallas individuales
- Indica amplia representación de una determinada posición y/o interés.

## **XVIII. LAS FUERZAS DINÁMICAS DE LA NEGOCIACIÓN**

El campo de la negociación está circunscrito por la combinación de los actores, divergencia y voluntad de acuerdo, que hemos analizado como elementos de la estructura de la negociación, pero esta combinación no explica su dinámica.

Un modelo que analiza la dinámica de la negociación destaca tres elementos: los intereses (apuestas), los poderes y las relaciones entre los negociadores, las que juegan el papel de resortes en el desarrollo del proceso, el cual refleja la aplicación de las estrategias.

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

Los intereses, los objetivos, las necesidades son los mecanismos importantes de la negociación. Aplicando conceptos de la teoría de los juegos, tenemos que:

1. La apuesta o postura es lo que se tiene en la mano para participar en la negociación y que no se desea perder.
2. El premio: lo que la persona estima va a poder ganar en la negociación, con su apuesta.

3. El rendimiento: la relación entre la postura o apuesta y el premio.

A su vez, las apuestas pueden ser:

Instrumentales: corresponden a la parte concreta, visible e inmediata de las apuestas.

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 ella compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo de la misma.

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

Las fuentes de poder son múltiples. Su origen se puede encontrar en:

1. Fuentes institucionales, como la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas.
2. La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción. Los grupos, dotados de poder por la ley o por la acción como los sindicatos.
3. 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.
4. 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.

Características del poder:

1. El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos.
2. Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer.
3. Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte.
4. 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.
5. El poder es un problema de percepción. La parte debe ser percibida como poderosa.
6. En generar y contrarrestar poder hay una inversión de energía, hay que enfrentar stress, tensiones entre otros
7. El poder es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

Relaciones entre las partes

El tercer elemento determinante de la negociación está constituido por la tensión que se establece entre los negociadores, esta tensión juega el papel de moderar todo aquello que los separa y que los acerca, es la resultante de su “antagonismo” y de su “sinergia”; por lo tanto la sinergia descansa en el juego común por el cual un negociador acepta compartir con otros. Se puede hacer una graduación de las tensiones sinérgicas de una manera creciente hacia la sinergia total: indiferencia (o inercia), interés, cooperación y compromiso.

El antagonismo hace que el negociador afirme su punto de vista, a pesar de la parte contraria, sin tomar en cuenta su existencia. 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 in reconciliación. 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 en este contexto, podemos señalar que en una negociación se dan las siguientes etapas o subprocesos:

1. Preparación y planificación de la negociación.
2. Establecimiento de una orientación preliminar en la negociación y una relación inicial con el otro negociador.
3. Propositiones originarias.
4. Intercambio de información.
5. Acercamiento de las diferencias.
6. Cierre de la negociación.

## **XIX. LANEGOCIACIÓN EFECTIVA**

Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse. Si no negociamos tendremos que recurrir a los derechos, al sistema legal. Si este no funciona, o si estamos orientados hacia el conflicto, recurriremos a la fuerza, al poder, en el cual se actúa unilateralmente y podremos terminar en el campo de la violencia o de la guerra.

Si se discute, pelea y contradice, se puede lograr a veces un triunfo; pero será un triunfo vacío porque jamás obtendrá la buena voluntad del

contrincante. Benjamín Franklin señala que para realizar una buena negociación con clientes, proveedores, superiores, colegas y colaboradores, es importante ser observador, escuchar, capaz de hablar cuando es necesario y callar cuando hay que hacerlo, centrarse en el objetivo, ser prudente, paciente y sobre todo, entender nuestro ego y el de los demás.

## **XX. TRUCOS DE NEGOCIACIÓN**

Todas las actividades de nuestra vida sean profesionales o personales, en las cuales nos relacionamos con otros seres vivientes, implican alguna forma de negociación. Para conseguir cualquier cosa tendremos que negociar de una forma u otra, en todo momento. La relación con otros las hacemos por medio de redes de comunicación, las cuales pueden adoptar complejas estructuras, esto hace que en ocasiones sea fácil y rápido negociar, en otras situaciones las negociaciones son difíciles, complicadas y extensas; Existen diferentes formas efectivas de negociación, que pueden ser de utilidad en los contactos con clientes, compañeros de trabajo y jefes. Estos consejos son también aplicables a otras situaciones interpersonales, que incluyen hijos, esposa, padres, novias, y otros.

Trucos usuales en la negociación: Son aquellos que provocan en la parte contraria precipitación o falta de concentración, por ejemplo:

**Truco N° 1:** El objetivo de los trucos es descentrar o desorientar a la parte contraria. Por poner un ejemplo, cuando un equipo de básquet pierde la concentración, rápidamente el entrenador pide tiempo muerto con el objetivo de que el equipo contrario no se aproveche de la circunstancia en el marcador. Para conseguir este efecto, podemos utilizar factores como la iluminación, bien sea alta o baja, la decoración, las alturas de los asientos, etc.

**Truco N° 2:** En el caso de una empresa, imagine que la otra parte es fumadora y usted ha provocado que la reunión se realice en una sala donde está terminantemente prohibido fumar; si, además, de forma involuntaria lo nombra, puede generar un estado de ansiedad que juega a su favor.

**Truco N° 3:** El que le comuniquen por su teléfono móvil alguna circunstancia que produzca algún efecto de desconcentración o desorientación en su interlocutor.

**Truco N° 4:** No es raro que determinadas negociaciones se produzcan en un restaurante. Si a usted le interesa retener el máximo tiempo posible a la otra parte, será crucial que el tipo de comida elegida sea lenta y entretenida. Si, por el contrario, a usted le interesa que se acorte el tiempo, deberá elegir otro tipo de comida que le permita acabar rápidamente.

La confortabilidad y el entorno pueden ser también causas que condicionen en sentido positivo o negativo la negociación. El disponer de información que le interese que sea vista y colocarla en una posición visible también puede tener influencia sobre el proceso. Piense que la otra parte, al igual que usted, estará atenta a los mismos detalles con el objetivo de reforzar su posición.

## **XXI. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DE PERSUASIÓN EN LAS NEGOCIACIONES**

- **Mostrar empatía:** La empatía en la negociación es de vital importancia ya que con ella las partes del negocio se conectan entre sí, logran responderse adecuadamente a las necesidades de ambos y comparten sus sentimientos, intereses e ideas.
- **Usar y confiar en la propia intuición:** La intuición en la negociación genera señales instantáneas, repentinas, a modo de súbitos mensajes del interior; pero hay que interpretarlos adecuadamente para no cometer errores dentro de una mesa de negocio, ya que con ella se puede acceder a una gran reserva de conocimientos de los que no somos conscientes, o lo somos sólo parcialmente.
- **Cuidar y respetar los sentimientos de los demás:** Estos valores mas que fundamentales son necesarios para lograr excelentes resultados dentro de la negociación ya que esto involucra un todo dentro de una mesa de negocio, pues respetarse las ideas,

los criterios, y las emociones son elementos que no pueden faltar de ningún modo en una relación de negocio.

- Utilizar el lenguaje corporal: Es lo que las partes involucradas en el negocio transmiten por medio de sus movimientos o gestos, delatando completamente sus sentimientos o percepción acerca de la persona con la que se está interactuando.
- Ser flexible: La flexibilidad dentro de la negociación es la capacidad que tienen las partes de adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las nuevas personas que puedan llegar a involucrarse en la mesa de negocio, rectificando oportunamente sus actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y entendimiento entre ellos.
- No admitir la propia imperfección: La imperfección en los procesos de negociación, tanto a nivel individual como social, se encuentra íntimamente relacionada con los valores imperantes en la sociedad, es decir no da cabida al incumplimiento de estos valores como honestidad, sinceridad, responsabilidad, respeto etc.
- Aplicar la crítica positiva: Toda crítica implica o expresa un desacuerdo en una negociación, por lo tanto cuando surge una crítica “positiva” se genera acuerdo, conformidad, y coincidencia.
- Tomar en cuenta los aspectos emotivos en decisiones gerenciales: Son sentimientos, ilusiones, deseos, logros, satisfacciones y valores integrados que motivan la participación y aceptación de las prácticas laborales, por lo tanto en el proceso de negociación los directivos deben controlar sus emociones para el momento de negociar.
- Respetar la autoestima de los demás: En la mesa de negociación cada una de las partes está en la obligación de aceptar las fortalezas y las debilidades del contrario.

- Medir el impacto de las propias palabras: Esto quiere decir que los negociadores deben ser medidos en sus palabras y acciones, para no tener consecuencias negativas en las toma de decisiones y acuerdos.

## **XXII. LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN**

La comunicación en la negociación es importante, porque a través de sus formas se expresa la gestión de la entidad y se proyecta la imagen de su cultura organizacional, de ahí su importancia en la preparación del Grupo Negociador. De esta manera, negociar es también una forma de comunicación entre dos o más partes con intereses comunes y con intereses opuestos. Durante la negociación se brindan puntos de vista; se reciben otros, que se intercambian, para arribar soluciones convenientes y alcanzar un compromiso aceptable para todos; Como el personal de dirección, especialistas, vendedores, promotores y otros de la entidad, con frecuencia participan en negociaciones con clientes, proveedores, distribuidores u otras personas vinculadas con la actividad, la comunicación que se establece en la preparación de la negociación y durante ella, crea, mantiene y desarrolla las relaciones humanas, que en ocasiones son más importantes que el logro de un acuerdo aislado.

Diversas Formas de Comunicación en la Negociación:

- Escritas
- Verbales
- No Verbales

La forma escrita: Se intercambian mensajes que podrían contribuir a la preparación del Grupo Negociador y su información respecto del tema de negociación o su contraparte, también a establecer o mantener, las relaciones y a crear un clima de confianza mutua.

La forma verbal: la primordial en el desarrollo de la negociación y define su curso y culminación exitosa.

La forma no verbal: Se utiliza durante el desarrollo de la negociación; Está constituida por gestos y acciones que actúan como señales y pueden ser empleados de forma independiente o en combinación con la forma verbal.

En todas estas formas de comunicación se debe prestar atención a que el mensaje que se quiere transmitir llegue y sea entendido por el receptor.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Considerando que la negociación ha sido un tema recurrente en varios campos como el de la economía, el derecho, la sociología, las ciencias políticas, entre otros, es necesario dejar claro que hoy en día, negociar es una de las competencias más importantes en la gerencia pública, pues representa la posibilidad de establecer acuerdos que faciliten el logro de los objetivos entre las partes negociantes y la mejora del proceso en la toma de decisiones.

Las características de una negociación dependerán del tipo de negocio que se maneje, por ejemplo si estamos en presencia de una negociación tradicional sus características estarían dentro del marco donde las partes involucradas o son amigos o son adversarios, el objetivo es lograr un acuerdo o la victoria, uno de los negociantes ceden ante la presión, entre otras, mientras que en una negociación moderna el panorama cambia completamente ya que en estas negociaciones se buscan ventajas mutuas, por lo tanto no se consideran adversarios ya que deciden los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo, centrado en lo que cada parte va o no hacer, cuando hay un conflicto de intereses se insiste en que el resultado se base en algún criterio justo, independientemente de la voluntad de las partes lo que significa que no hay presión alguna, por consiguiente todas estas acciones dependen mucho de cómo se desenvuelva el negociador, de allí que vienen las características esenciales que debe tener todo negociante como ser entusiasta, honesto, responsable ágil, observador, sociable, resolutivo, dispuesto a trabajar con riesgos entre otras características que son elementales para la obtención de resultados óptimos.

En relación con las fuentes del poder negociador es importante destacar que son imprescindibles para la celeridad de los logros alcanzados

en el transcurso de la negociación; puesto que conlleva a que se realice una eficiente preparación de la misma.

Ahora bien desde el punto de vista de los factores que influyen en la negociación podemos señalar que hay variedad en cuanto a los mismos debido a que se presentan factores de rol referente al cargo de las personas, factores situacionales que son todos aquellos elementos físicos y sociales, factores de interdicción representados por aquellos componentes psicológicos y sociales, y los factores personales que son de gran valor como las características personales de cada individuo.

De acuerdo a la mayoría de los análisis, creemos necesario destacar algunas fallas que se cometen en la preparación de una negociación con el fin de evitarlas en las próximas negociaciones, entre ellas podemos mencionar; Confundir un objeto con una estrategia, confundir el estilo con una estrategia, interpretar erróneamente señales verbales o corporales entre otras series de fallas que no se deben cometer para evitar inconvenientes futuros y graves consecuencias; por lo que es imprescindible tomarse la tarea de reevaluarse como negociador y practicar un conjunto de tácticas y estrategias que fortalecen el proceso de negociación y que permiten a su vez el logro de los fines propuestos, esto es con el fin de no llegar a una situación de estancamiento que causaría dificultades evitando la estabilidad de dicha negociación, por ende no se debe por ninguna circunstancia cambiar los negociadores ni el sitio de la negociación, cambiar objetivos e interés ni variar la cantidad y calidad de información pues esto traería secuelas negativas para la mesa de negocio; Es por ello que en toda negociación debe procurarse trabajar en grupo ya que esto activa capacidades y habilidades potenciales y aumenta también la confianza y la seguridad individual porque las partes negociantes se apoyan mutuamente y logran una negociación efectiva ya que asumen ser directos en cada una de sus actividades que le corresponda, manteniéndose observadores y sobre todo hablando cuando sea necesario y abstenerse cuando lo sea preciso, es aquí cuando interfiere la inteligencia emocional como factor de persuasión en toda negociación porque es justo en esta fase donde se debe mostrar empatía, confianza en su propia intuición y sobre todo deben controlar las emociones para no ser involucradas en la mesa de negociación manteniéndose así un clima armonioso.

Podemos afirmar que la comunicación en la negociación mas que fundamental es parte vital, porque permite mantener la eficiencia con respecto a todos aquellos puntos de vistas y conocimientos que deben brindarse mutuamente entre los negociadores, para lograr con ello un efectivo acuerdo común donde se establezca ante todo positivas soluciones convenientes para ambas partes involucradas en el negocio.

En conclusión, estamos, pues, dentro de un campo tan inestable y en un terreno tan movedizo que a demás de una buena formación en psicología social y de un profundo conocimiento de los mecanismos que subyacen al proceso negociador así como de las técnicas, estrategias y tácticas mas eficaces en cada fase de la negociación, también se necesita mucha prudencia, mucha astucia así como una adecuada dosis de buena intención y de una actitud cooperativa con la otra parte. Con todos estos ingredientes, aunque el éxito negociador no esté asegurado, si tendremos grandes probabilidades de negociar eficaz y exitosamente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Albrecht. (1994). **Como negociar con éxito**. Barcelona, España: Ediciones Granica S.A.
- Altuchul, C. y Fernández, E. (1992). **Todos Ganan Claves para la Negociación Estratégica en los Ámbitos Personal y Laboral**. 1ra Edición. Editorial Paidós SAICF.
- Crozier, M.; Friedberg, E. (1977). **L'acteur et le système**. París: Du Seuil,
- Decaro Julio. (1985) **La cara humana de la negociación**. Colombia Editorial Mc Graw Hill.
- Fisher R, William V. (1985) **El arte de negociar sin ceder**. México. Editorial Continental. S.A. de C.V.
- Fisher y Ury, W. (1985) **Obtenga el si: El Arte de Negociar sin Ceder**. México. CECSA

- French, J. y Raven, B. (1959). **The bases of social power**. Michigan, Institute Social Research
- Guiraud, P. (1997). **La Semiología**. Ed. Siglo XXI Editores. México.
- Lax, D.A y Sebenius, J.K. (1991). **El directivo como negociador: negociación para la cooperación y la ganancia competitiva**. Madrid. Instituto de Estudios Fiscales
- Lebel, P. (1990). **El Arte de Negociar**. Barcelona, Madrid. Ed. CEAC
- Lesiker, R. (1997). **A General Semantic Approach to Communication Barriers in Organization, en: Organizational Behavior: a Book of Reading**. New York. Ed. Mc Graw Hill.
- Masvidal, M. (2000). **Cultura y Comunicación**, Conferencias en el módulo de la Maestría en Derecho Cultural. ISA.
- Ovejero Bernal, Anastasio (2004), **Técnicas de negociación, como negociar eficaz y exitosamente**. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.
- Paoli, J. (1989). **Comunicación e Información**. Perspectivas teóricas. Ed. Trillas. México.
- Pruitt y Jonson, (1970). **Mediation as an aid to face saving in negotiation**. Journal of personality and Social Psychology, 14, 239-246
- Remeseiro, (1994) **Estrategias y Tácticas en Procesos de Negociación**. Tesis no publicada. Universidad Oviedo
- Roy, L. y Joseph L. (1985). **Negotiation and Negotiator. Reading, exercise and cases**. homewood III. Ed, Irwin.
- Rubin, J.(1980). **The social psychology of bargaining and negotiation**. Nueva York. Academia Press

- Schilling, M. (2001). **Estrategias de Negociación**. Editorial Cef: Santiago de Chile.
- Scout. (1991). **Como negociar con ventaja**. Madrid. Paraninfo
- Senlle, A. (2000) **Negociación**. México. Ediciones gestión.
- Weber, M. (1979). **Economía y sociedad**. México, Ed. FCE.

### **REFERENCIAS ELECTRONICAS**

- Editores del diario C. (2002). **Técnicas y trucos de Negociación**. Artículo extraído el día 8 julio de 2008 desde [www.diarioc.com.ar/inf\\_general/id/17069](http://www.diarioc.com.ar/inf_general/id/17069)
- Jiménez M. y Bermúdez Y.. (2004). **Diseño de un perfil basado en las competencias que debe poseer el licenciado en administración comercial en el ámbito de los procesos de negociación que realiza la pequeña y mediana empresa del estado Carabobo sector la quizanda**. Tesis grado no publicada. Universidad de Carabobo extraído del 1 julio de 2008 desde <http://produccion-uc.cid.uc.edu.ve/documentos/trabajos/63001231.pdf>
- Monzó Sánchez, Joaquín. (2007). **La negociación es un juego de estrategia**. Consultor FYCSA. Artículo Extraído el 16 de junio 2008 desde <http://www.arearh.com/rrhh/negociacion.htm>