

# La negociación y el manejo de conflictos en las organizaciones

Héctor Javier Guerra Contreras  
UVM-San Ángel

*Ganar-ganar no es una técnica, es una filosofía total de la interacción humana*

Stephen Covey

## Resumen

La negociación y el manejo de conflictos dentro de las organizaciones son una serie de procesos esenciales y permanentes cuya gestión se vuelve esencial si se quiere tener una empresa sana, con desarrollo integral.

En el ámbito empresarial, las organizaciones, razón de ser de la administración; el asunto de la negociación y en manejo de conflictos adquiere una relevancia sustantiva y requiere disponer de información abundante, sagacidad, experiencia, asertividad, creatividad y tacto para su aplicación; por tanto, este trabajo presenta los elementos sustantivos de la negociación, en menor escala el manejo de los conflictos y la forma de abordarlos; ya que su dominio se convierte en un arma fundamental para el logro de los pospropósitos organizacionales.

---

**Introducción :: Metodología :: Concepto de Negociación**

**Actitudes de negociación: *ganar-ganar* ::**

**:: Claves importantes para una negociación exitosa**

**Conclusiones ::**

---

## Introducción



Etimológicamente la *negociación* se refiere a la *negación de ocio*, así como a una relación dual que tiene como objetivo el *ganar-ganar*. Las consecuencias de nuestras negociaciones duran toda la vida; el éxito en la vida depende de su éxito como negociador. Todo en la vida es negociable, en todas las circunstancias y en todos los momentos y la finalidad de la negociación es la de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos que estemos realizando; cualquier persona en el ámbito de los negocios debe conocer y tener las herramientas necesarias para salir triunfante con el emblema de *No solo Vender por Vender* sino *Negociar para Ganar*.

Todo ser humano tiene algo que decir al respecto, no se requiere de ninguna experiencia o estudio específico para atreverse a negociar o decir algo sobre negociaciones; negociar es lo contrario a imponer sucesos, a utilizar la fuerza, a recurrir a la violencia. Se negocia en la vida de familia, en transacciones comerciales y en las relaciones de trabajo; en centros financieros, clubes deportivos, y en las grandes decisiones políticas.

Las reglas fundamentales de negociación se aprenden en los primeros años de socialización del ser humano; negociar es tratar asuntos públicos y privados procurando su mejor logro. No existe un único método de negociación a todos los casos y circunstancias. Aprender a negociar nos ayuda a vivir con menos conflictos y en mayor armonía con nuestros semejantes, mejora las relaciones interpersonales y hace más fácil el logro de las metas personales y profesionales en todos los ámbitos de la vida.

No todos los conflictos son negociables y no todos son negativos. No son negociables ni los derechos humanos ni las necesidades básicas; por poner un ejemplo, un padre no puede negociar con su hijo si le alimenta, le viste, le educa, etc., ni un trabajador puede negociar su asistencia regular al trabajo, o el cumplimiento de normas establecidas de seguridad e higiene, ni puede un empresario negociar si da o no da un salario.

La negociación no es válida para llegar a acuerdos sobre creencias, ideologías o valores. El tener una serie de tácticas y una serie de aspectos de personalidad para negociar asegura un 50% de la probabilidad de éxito el otro 50% lo asegura la metodología. La diversidad de las negociaciones y el carácter de los negociadores no tienen límites.

Las maneras de negociar se sustentan en una hipótesis de la inteligencia instintiva, intuitiva y racional<sup>1</sup>. Esto se puede visualizar bajo los siguientes aspectos:

- a) Aceptar que la situación cambia (talento instintivo)
- b) Conocer la situación a través de los sentidos (talento intuitivo)
- c) Generar opciones en la negociación (talento racional)

## **Metodología**

### **Objetivo General**

- Identificar la importancia que tienen la negociación y el manejo de conflictos como elementos básicos en la gestión adecuada de las organizaciones, a fin de que éstas alcancen su desarrollo integral.

### Objetivos particulares

- Presentar las técnicas básicas para mejorar las habilidades de negociación.
- Conocer las principales estrategias, tácticas y técnicas de negociación y su aplicación en el manejo de conflictos organizacionales.
- Identificar las características que debe reunir una persona para entablar una negociación exitosa.
- Evaluar como un conflicto puede ser provocado por una mala negociación y, a su vez, puede ser resuelto con una buena negociación

### Concepto de Negociación

Hablar de negociación suele ser sinónimo de resolución de problemas en forma de diálogo. Cualquier necesidad a remediar es, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando, por ello es que la negociación es considerada como un elemento de la conducta humana.

“Muchos de sus aspectos han sido estudiados por las tradicionales y por las nuevas ciencias de conducta, desde la Historia, el Derecho, la Economía, la Sociología y la Psicología, hasta la Cibernética, la Semántica General, la Teoría de Juegos y Decisiones y la Teoría de Sistemas. El alcance global de la negociación es demasiado complejo para ser confiado a una sola o incluso a un grupo de las ciencias de la conducta disponibles”<sup>2</sup>.

Dentro de las definiciones de negociación se pueden señalar:

“Las negociaciones son un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos. Método significa que hay una serie de pasos que deben seguirse de cierta manera y en cierto orden. El elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente, sin este deseo no se negociaría: se exigiría, se pelearía, se recurriría a la autoridad. El elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes de lograr el mejor acuerdo para sí misma”<sup>3</sup>.



Fuente.- Retomado de Hernández Rincón. 2008.

“La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando estos no dependen exclusivamente de nosotros sino que, por el contrario, requieren una interacción con otros sujetos. La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses”<sup>4</sup>.

“Cualquier método de negociación debe ser evaluado por tres criterios: debe conducir a un acuerdo inteligente siempre que el acuerdo sea posible; debe ser eficiente; debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero y tiene en cuenta la comunidad de intereses”<sup>5</sup>

Algunos de los principales exponentes de este tema coinciden en las recomendaciones básicas en el ámbito de la negociación y el manejo de conflictos:

1. El conflicto y el acuerdo dependen de un equilibrio de fuerzas.
2. Un conflicto bien manejado NO genera ganadores ni vencidos.
3. Cualquier negocio debe ser considerado como una relación a largo plazo.
4. Un negocio se construye sobre la base de la confianza.
5. La confianza se alimenta del compromiso, por lo que una negociación establece un compromiso que debe cumplirse.
6. La comunicación es el *corazón* de la negociación, su esencia.
7. Para obtener lo que queremos hay que pedir más.
8. Hay que prever un margen de negociación, holgura, a fin de garantizar los resultados esperados.
9. En la mesa de negociación se habla de proyectos y propuestas, no de personas.
10. Cuanto mejor se conoce al interlocutor y su organización, se logra una negociación exitosa

### **Actitudes de negociación: *ganar-ganar***



Las actitudes para garantizar una negociación se definen como procesos para solucionar problemas basados en principios para lograr resultados efectivos y mejorar las relaciones humanas entre los negociadores.<sup>6</sup> En el lenguaje organizacional comúnmente escuchamos que la mejor manera de integrar un conflicto es lograr una negociación *ganar-ganar*, aunque también existen otras dualidades en la negociación, tales como: *ganar-perder*, *perder-ganar*, *perder-perder*.

Stephen R. Covey, en su obra *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, señala que el *cuarto hábito* es precisamente pensar en *ganar-ganar*<sup>7</sup>, como el hábito de liderazgo interpersonal efectivo. Asimismo, explica que existen paradigmas o posiciones de interacción humana, dentro de los cuales se tienen:

- *Ganar/ganar*. Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Es ver la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Se basa en el *paradigma* de que hay mucho para todos, de que *el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros*.
- *Gano/pierdes*. Las que se identifican con este paradigma son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos o la personalidad para lograr lo que persiguen; como estilo de liderazgo, es el enfoque autoritario. La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente; la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esa cooperación.
- *Pierdo/gano*. Esta posición es peor que la anterior, quienes la asumen no tienen ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión. Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agrandar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad; tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

Tanto la de gano/pierdes como la de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/pierdes produce más resultados porque se basa en la fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/gano es débil y caótico desde el principio.

- *Pierdo/pierdes*. Se presenta cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes, es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados y egoístas. Los dos se vuelven vengativos y desearán recobrar lo que se les quitó o hacérselas pagar al otro. Es la filosofía del conflicto, de la guerra; es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo.
- *Gano/gano*. Las personas con esta mentalidad no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda; lo que les importa es conseguir lo que quieren. Cuando no hay un sentido de confrontación o -competencia, es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de *gano* piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.
- *Ganar/ganar o no hay trato*. Si no se llega a una solución sinérgica -con la que todos estén de acuerdo-, se puede recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: *ganar/ganar o no hay trato*.

### **¿Cuál es la mejor opción?**

Depende de la realidad; el desafío es interpretar esa realidad con exactitud y no aplicar automáticamente a todas las situaciones un paradigma de gano/pierdes u otra programación interior. Además, si se considera que la mayoría de las situaciones forman parte de una realidad interdependiente, entonces *ganar/ganar* es la única alternativa viable de las cinco.

*No hay trato* significa que, si no podemos encontrar una solución que beneficie a ambas partes, coincidiremos en disentir de común acuerdo: no hay trato. Es mucho mejor

comprender desde el principio que nuestros valores o metas van en direcciones opuestas y que por ello no se puede crear alguna expectativa o establecer algún contrato.

En una realidad interdependiente, cualquier cosa inferior a ganar/ganar es un pobre intento que afectará la relación a largo plazo.

### **Cinco dimensiones de *ganar/ganar*:**

El principio de ganar/ganar es fundamental para el éxito en todas nuestras interacciones, y abarca cinco dimensiones interdependientes.

Empieza con el *carácter*, y a través de las *relaciones* fluye en acuerdos. Se cultiva en un ambiente en el que la *estructura* y los *sistemas* se basan en *ganar/ganar*. Supone un *proceso*; no podemos alcanzar fines *ganar/ganar* con medios *gano/pierdes* o *perdo/ganas*.

#### **a) Carácter**

Es la base del paradigma ganar/ganar, y todo lo demás se erige sobre ese fundamento; existen tres rasgos\_ esenciales para este paradigma:

- *Integridad*. Es el valor que nos atribuimos a nosotros mismos; se refleja cuando identificamos con claridad nuestros valores, nos organizamos proactivamente y las acciones cotidianas se ordenan en torno de esos valores; desarrollamos la autoconciencia y la voluntad independiente al hacer y mantener, promesas significativas, al comprometernos y ser fieles a nuestros compromisos.
- *Madurez*. Es *el equilibrio entre el coraje y el respeto*; es decir, la capacidad para expresar los propios sentimientos y convicciones combinada con el respeto por los pensamientos y sentimientos de los demás.
- *Mentalidad de abundancia*. Se refiere a pensar que en el mundo hay mucho para todo; a dejar de lado la mentalidad de escasez porque es el paradigma de suma cero en la vida, ya que ve a ésta como si hubiera pocas cosas.

Las personas con mentalidad de escasez se sienten mal si tienen que compartir reconocimiento y mérito, poder o beneficios, ante los éxitos de los demás, cuando alguien recibe un reconocimiento especial, una ganancia inesperada, tiene un éxito notable o alcanza una meta, casi les parece que se lo han arrebatado a ellas.

#### **b) Relaciones**

Sobre la base del carácter; la confianza, es otro elemento básico de la negociación. Sin confianza, falta la credibilidad necesaria para la comunicación y el aprendizaje abiertos, recíprocos, así como para la creatividad real, de la cual derivan los acuerdos que dan sentido y dirección a la posición ganar/ganar; estos pueden ser:

- *Resultados deseados* (y no métodos); identificar lo que hay que hacer y cuándo.
- *Directrices*; especificar los parámetros (principios, políticas, etc.) que enmarcan los resultados que se deben alcanzar.

- *Recursos*; identificar el apoyo humano, económico, técnico u organizacional con el que se puede contar para que ayude a alcanzar los resultados.
- *Rendición de cuentas*; establecer las normas de rendimiento y el momento de la evaluación.
- *Consecuencias*; especificar lo bueno y lo malo que sucede y sucederá como resultado de la evaluación desde el principio a fin de crear un patrón para medir el propio éxito.

### c) Sistemas

El espíritu de ganar/ganar no puede sobrevivir en un medio de competencia y confrontación en el ámbito organizacional; para que dé resultado, los sistemas tienen que brindarle sustento. El sistema de adiestramiento, el sistema presupuestario, el sistema de comunicaciones, el sistema informativo, el sistema de recompensas, todos tienen que basarse en el principio del *ganar/ganar*. La filosofía *ganar/ganar* solo puede sobrevivir en una organización cuando los sistemas le brindan sustento. Si uno habla en *ganar/ganar* pero recompensa en *gano/pierdes*, tiene un programa perdedor.

**d) Procesos:** para que las personal y, en consecuencia las organizaciones logren soluciones *ganar/ganar*, deben considerar aspectos tales como:

- Contemplar el problema desde el otro punto de vista. Procurar realmente comprender y dar expresión a las necesidades y preocupaciones de la otra parte.
- Identificar las cuestiones clave implicadas (y no los puntos de vista).
- Determinar qué resultados constituirán una solución totalmente aceptable.
- Identificar nuevas opciones posibles para alcanzar esos resultados.
- Sólo se pueden alcanzar soluciones *ganar/ganar* con procesos *ganar/ganar*, ya que, en este sentido: el fin y los medios son los mismos.

**Tipos de Negociación**, las actitudes de negociación se engarzan perfectamente con los tipos de negociación, de éstas hay varias clasificaciones, por ejemplo, en función de las variables que se tengan en cuenta:

- Comerciales. Son aquéllas en las que dominan los valores monetarios. No existe enfrentamiento entre capital y trabajo. Ninguna de las dos partes está obligada a negociar con la otra, pero ambas pueden estar interesadas en llegar a un intercambio aceptable. A menudo son *conflictivas* por incumplimiento de plazos de pagos y entrega, fallos en el producto, etc.
- Laborales. Se realizan entre los representantes de la empresa y los representantes de los trabajadores para llegar a acuerdos sobre las condiciones de trabajo (salarios, plantillas, horarios, etc.).

*Según el enfoque o estrategia adoptada en la negociación* hay dos tipos casi opuestos, aunque no tienen por qué darse en estado puro: la negociación distributiva y la negociación integradora.

## **Tipos de negociadores**

Cada persona tiene características propias que se reflejan en las diferentes actuaciones de su vida, los cuales corresponden a una determinada manera de percibir, sentir y reaccionar ante los acontecimientos. Las creencias, ideologías, prejuicios, motivación, escala de valores, etc., constituyen diferencias que se manifiestan en la manera de reaccionar ante los acontecimientos.

Con base a lo anterior, se podrían definir dos estilos de negociador:

- ✓ **Negociador enfocado en los resultados.** Lo único que realmente le importa es alcanzar su objetivo a toda costa, intimida, presiona, no le importa generar un clima de tensión. Tiene una elevada (excesiva) auto confianza, se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el máximo beneficio posible. Las relaciones personales no es un tema que le preocupen, ni tampoco los intereses del oponente.
- ✓ **Negociador enfocado en las personas:** Le preocupa especialmente mantener una buena relación personal. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte. Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten, planteando claramente sus condiciones.

Este negociador puede resultar excesivamente blando, de una ingenuidad de la que se puede aprovechar la otra parte, especialmente si el oponente responde al modelo anterior.

Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un clima de tensión que de al traste con la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que se puede aprovechar el oponente.

## **Estilos de negociación**

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica; no se puede utilizar siempre el mismo esquema de negociación; no hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado. No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación: la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La negociación inmediata busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La negociación progresiva busca en cambio una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor; se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

Una variable que resulta determinante para ver qué estilo de negociación conviene utilizar es si se trata de una negociación puntual, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una relación duradera con la otra parte.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos; en este tipo de negociación cada parte puede tratar de maximizar su beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que esto puede producir no tiene mayor trascendencia ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera resulta primordial cuidar la relación personal.

### **Características de los negociadores**

Son muchas las características que definen al buen negociador y que lo diferencian del *negociador agresivo* o del mero vendedor-charlatán. Entre ellas se pueden señalar:

- Le gusta negociar: la negociación no le asusta, todo lo contrario, 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, los que más le puedan interesar.
- 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 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).
- Auto confianza: 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.
- Autoestima elevada: para ser un buen negociador es necesario tener un buen nivel de autoestima, porque la baja autoestima hace que se tenga miedo a pedir, y probablemente este miedo crea confusión y dificultad para definir lo que se quiere.
- Asertividad: define la capacidad de decir NO de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte; para un buen negociador la capacidad de decir NO, cuando es necesario, resulta fundamental.

*Es preferible decir NO en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.*

Resolutivo: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuales 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.

**Habilidades básicas en la negociación;** dentro de las capacidades esenciales que se manejan dentro de proceso de negociación se tienen:

- La capacidad para identificar cuál es el problema real sobre el que pretendemos negociar. Muchas veces el problema que se pretende negociar no es el que

realmente preocupa, siendo la intención de fondo muy distinta a la aparente. La negociación puede ser una excusa para poner a prueba la honradez, la independencia, el deseo de ser reconocido afectivamente, para humillar, vengar un daño que se ha sentido, sea real o imaginario, demostrar que se tienen poder, status, etc.

- La capacidad para separar a las personas del problema. El hecho de que una parte no coincida con el punto de vista de la otra, no significa que se la rechace como persona. El objeto de la negociación es el tema a tratar, no la relación entre las partes. Aunque cualquiera de las partes difiera en algún aspecto no se debe interpretar que no siga vinculada al deseo de encontrar una solución consensuada.
- La capacidad para crear un vínculo o interés común; supone un reconocimiento del *enemigo*, de su valía y de su status. No hay fracasos, sino resultados susceptibles de análisis y mejora; tanto si la negociación es un éxito como si fracasa, el resultado final supone que las cosas son diferentes a una situación en la que no se hubiera aceptado negociar, porque al realizarla, se pueden crear vínculos para el futuro, ya que hay un interés por llegar a acuerdos y se reconoce la capacidad mutua para encontrar soluciones.
- La capacidad para ser flexible, creativo, tener sangre fría, resistencia a la ansiedad, etc., a fin de NO tener dificultades para establecer opciones; en este caso la creatividad es necesaria para descubrir soluciones que satisfagan al otro sin poner en peligro puntos clave para uno mismo.
- La capacidad de autoestima, supone estar en actitud de pedir y dar: *tú y yo como personas tenemos igual valía, tenemos capacidad para dar y sabemos que merecemos pedir.*

**Etapas en la Negociación:** Las fases del proceso de negociación son muy variables y, como ya se comentó van a depender de la situación o conflicto a resolver, pero una guía general de este proceso debe incluir:

Para iniciar el proceso de negociación se deben considerar las siguientes etapas:

1. Estar preparado

- Familiarícese con el entorno y los antecedentes de la situación
- Estudiar con profundidad los temas y asuntos a tratar
- Anticípese a las tácticas de su interlocutor
- Prever su argumentación
- Desarrollar sus posiciones
- Desarrollar sus propios argumentos

2. Maximizar las alternativas: a mayor número de opciones y alternativas, mayor posibilidad de alcanzar soluciones satisfactorias.

- Enumerar sus objetivos básicos
- Considerar todas las posibilidades para alcanzarlos
- Tener en cuenta los puntos clave para conseguir sus deseos
- Pensar en los objetivos de su interlocutor
- Anticípese a las posibilidades de su rival
- Prever que él también puede anticiparse

3. Negociar con la persona adecuada, esto ayudará a determinar las limitaciones en la autoridad de quien negocia.
  - Averiguar qué clase de decisiones puede tomar la otra persona
  - Determinar los límites de esas decisiones
  - Actuar de acuerdo con la autoridad del interlocutor
  - Determinar quién tiene en la otra empresa verdadera capacidad para aprobar la decisión
  - Calcular el tiempo que llevará llegar a acuerdos seguros
4. Concederse un margen de maniobra, la flexibilidad es un aspecto crucial en las negociaciones. Asegurarse de que dispone de las herramientas adecuadas para mantener un margen de flexibilidad en sus movimientos y posturas.
  - Revisar sus objetivos fundamentales
  - Revisar los objetivos de su interlocutor
  - Determinar el mínimo aceptable de objetivos básicos que debe usted conseguir
  - Hacer lo mismo con los de su interlocutor
  - Enumerar los intereses comunes
  - Tener en cuenta sus tácticas de aproximación alternativas
  - Considerar hasta qué punto está dispuesto a comprometerse para alcanzar los objetivos fundamentales
5. No ceder demasiado, ni demasiado deprisa; hacer esto es un grave error.
  - Enumerar todas las concesiones que está dispuesto a hacer
  - Jerarquizar según su importancia
  - Determinar lo que espera a cambio de las mismas
6. Estar preparado para decir NO. Esto implica tener la capacidad de defender sus objetivos, con los siguientes puntos justificará la negativa:
  - Revisar de nuevo sus objetivos principales
  - Considerar el mínimo aceptable
  - Exponer de un modo racional sus argumentos para decir NO
  - Proponer alternativas razonables
7. Hacer que su palabra sean un vínculo
  - Enumerar sus compromisos
  - Determinar las acciones necesarias para cumplirlos
  - Asegurar que tiene usted la autoridad precisa para ello

**La comunicación en la Negociación:** como todo proceso de interacción humana, una buena negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes, ambas deben comunicar en forma clara cuáles son sus planteamientos y cuáles sus objetivos.

También deben *cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido*. Una vez que se conoce con precisión la posición del interlocutor resulta más fácil *buscar puntos de encuentro que satisfagan los intereses mutuos* y de esta manera, *podremos adaptar mejor nuestra oferta* a sus necesidades y seleccionar los argumentos que respondan mejor a sus intereses.

En el proceso de la negociación la comunicación es básica y dentro de éste es primordial el saber escuchar, ya que es una de las causas principales del fracaso en la negociación; la buena comunicación exige una escucha activa, para ello se debe:

- Centrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder.
- Repetir lo que nos ha dicho la contraparte para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente ("lo que usted quiere decir es que..."). Esto le indicará a la contraparte que estamos poniendo atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación y en su momento, el interlocutor también nos prestará la atención debida.
- Saber preguntar: un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convenido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir, autorespondiéndose.

La comunicación y la imagen están estrechamente ligadas, una sin la otra no pueden actuar, por eso se deben tener presentes las cuatro formas básicas de comunicación:

- Lo que hacemos
- Lo que decimos
- Como lo decimos
- La apariencia

Teniendo presente estas reglas podremos mejorar nuestra comunicación.

Para Arthur Robertson, Las personas que saben escuchar piensan de siete a 10 veces más rápido<sup>8</sup>.

Algunos *tips* para mejorar nuestra capacidad de escucha, según Castillo son<sup>9</sup>:

- *Estar pendiente de las ideas.* No todas las personas se expresan con claridad. Algunas parecen divagar al hablar. Se repiten con más frecuencia que cuando escriben, *pero la palabra hablada tiene una ventaja sobre la escrita y es que trasmite los sentimientos con mayor énfasis y claridad.* Al escuchar hay que tratar de oír lo que está detrás de las palabras para poder *comprender* a una persona.
- *Ser egoísta.* Escuche siempre con la idea de que está decidido a obtener alguna ventaja de lo que escucha. Así obtendrá lo valioso que los demás pueden ofrecer.
- *Evitar estar a la defensiva.* Algunas personas escuchan al principio, con mente abierta... pero poco a poco la mente se va cerrando y se corta la comunicación. Ello se debe a veces a que se tiene miedo a que las propias razones no sean correctas. Por ello es bueno, al escuchar, *adquirir la práctica de diferir el propio juicio,* hasta que el otro haya terminado.
- *Practicar el arte de escuchar.* No hay que tener miedo a oír a otros, aunque trate temas difíciles. Siempre es arduo escuchar temas profundos y sacarle juego, pero la práctica lo hace más fácil. *El que es capaz de callarse para escuchar a otros alguna vez, aprende mucho de la vida.*

- *Escuchar para recordar.* Hay que saber escuchar a los demás y reflexionar después sobre lo escuchado. Se aprende mucho, cuando se reflexiona sobre lo escuchado.

## **El lenguaje en la negociación**

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro; no se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación; es importante conocer cuales son las características de nuestro grupo, afinidades, etc. También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor; este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

## **Tácticas de negociación**

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

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 ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

Por el contrario, las tácticas de presión sí pueden deteriorar gravemente la relación personal; son engañosas, buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- *Desgaste*: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.
- *Ataque*: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incómoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente.
- *Tácticas engañosas*: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.
- *Ultimátum*: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico *o lo tomas o lo dejas, tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido*. Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.
- *Exigencias crecientes*: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.
- *Autoridad superior*: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias.
- *Hombre bueno, hombre malo*: dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.
- *Lugar de la negociación*: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estratagema.
- *Tiempo*: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio; se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge a cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

La única táctica que realmente funciona es la profesionalidad, la preparación de las negociaciones, la franqueza, el respeto a la otra parte y la firme defensa de los intereses.

### **Técnicas de negociación**

Según Patton<sup>10</sup>, en la negociación, los siguientes consejos nos serán de utilidad para sacar adelante una negociación que amenaza con fracasar:

Cuando una negociación parece estancarse, pueden seguirse algunas estrategias tales como:

- ¡Cambiar de sitio! Buscar una excusa para cambiar de ubicación (por ejemplo: pedir a la otra parte que le acompañe a la máquina del café) de esta forma puede romperse un escenario hostil.
- Aplicar la táctica del *asombro*: prueba a exagerar una reacción ante una propuesta. Por ejemplo, ante el precio que propone un vendedor, se puede exclamar "¿Cómo? ¡es una broma! ¿verdad? Esto provoca una bajada súbita de expectativas de la otra parte que se suele traducir en una ventaja para el comprador.
- Utilizar documentos impresos y recurre a toda la tecnología que creas necesaria. Es fascinante cómo un documento puede dar legitimidad a tus peticiones. Tendemos a creer lo que vemos escrito con más ímpetu que lo que escuchamos. De esta forma una hoja con una tarifa, parece que certifica que esos son los precios y poco pueden moverse. Sin embargo, escuchar el mismo precio al vendedor nos puede hacer pensar que podemos regatear un tanto por ciento.
- Empezar por un extremo; el punto de partida siempre debe ser alejado de la situación que deseamos alcanzar. Esto permite realizar concesiones sucesivas permitiendo un ambiente que provoque cesiones recíprocas que beneficien a ambas partes.
- Dar tiempo; los seres humanos nos resistimos al cambio; dar unas horas o días de plazo permite reducir la resistencia para aceptar ciertas condiciones que han provocado rechazo en la otra parte.
- Utilizar el silencio. Un largo silencio controlado por nosotros ante una propuesta u objeción de la otra parte, suele provocar una segunda respuesta, generalmente más sincera o aclaradora.
- Apelar a la autoridad limitada; si se está *acorralado* y se quiere ganar tiempo o forzar que la negociación se centre en otros aspectos, se puede recurrir a afirmar que no se tienen la autoridad para conceder lo que se pide. *Las normas de la compañía me impiden dar más de dos años de garantía, pero podemos...*
- Retirarse; una técnica muy usada en las negociaciones es la retirada ante la negativa de conceder lo solicitado. *Si esa es su última palabra, me temo que debemos dejarlo aquí.* Esto generalmente fuerza a una nueva concesión.

Existe el riesgo de que nos deje marchar, aunque siempre se puede reintentar restablecer las conversaciones pasado un tiempo.

Para salir triunfante de una negociación se necesita:

- Pensar positivo
- Estar en el momento adecuado
- Invertir tiempo y recursos
- Gama de estrategias
- Mente abierta
- Flexibilidad
- Convencerse a sí mismo
- Tener seguridad de sí mismo

**Claves importantes para una negociación exitosa**

Casi todos los días nos vemos involucrados en algún tipo de negociación, ésta puede ser tan simple como intentar convencer a alguien a hacer algo o tan complicada como negociar un pliego de reclamos con el sindicato; en cualquier caso, la negociación efectiva requiere de preparación y práctica a fin de tener éxito; algunos consejos para preparar una negociación exitosa son:

- Saber qué se quiere, mucha gente entra en una negociación sólo para encontrar que ellos no tienen un resultado deseado claramente definido en su mente.
- Conocer a sus contrincantes; aprender tanto como sea posible sobre la otra parte, qué quieren ellos, sus fortalezas y debilidades, sus gustos y aversiones.
- Preparar la presentación, punto por punto; planear la presentación cuidadosamente.
- Prever reacciones, objeciones y respuestas. Si es posible, hacer una tormenta de ideas con otros que hayan tenido negociaciones similares para conseguir ideas sobre qué esperar. Para cada objeción o reacción esperada, enumerar las respuestas positivas, alternativas y ejemplos que las contrarresten.
- Estructurar la presentación para asegurar acuerdo sobre uno o dos puntos sobre principios de la negociación.
- Tomar acuerdos iniciales sobre puntos menores o sobre el proceso de negociación, creando así una atmósfera positiva para acordar luego, lo importante.
- Determinar los beneficios y consecuencias para cada parte. Una comprensión clara de los beneficios y las consecuencias hará más fácil determinar cuándo y cómo hacer las concesiones y cuándo y cómo colocar sus demandas.
- Preparar opciones en lugar de ultimátums, éste debe usarse sólo como un *último recurso*, cuando se está seguro que se tiene la fuerza para respaldarlo y la otra parte sabe que usted puede respaldarlo.
- Aprender a estar cómodo con el silencio. Muchos negociadores se sienten obligados a saltar con argumentos y comentarios cada vez que hay una pausa en la interacción. Al cierre de la negociación aclare los resultados acordados.
- Cuando los acuerdos se han alcanzado; revisar y resumir los acuerdos. Luego, terminar la negociación con una nota positiva, felicitar a la otra parte por su participación.

### **Obstáculos y factores de éxito en la negociación**

Toda negociación está rodeada de peligros que pueden echar por la borda el proceso en cualquier momento. "La amplia diferencia de posiciones es uno de los principales obstáculos; otro tiene que ver con la falta o pérdida de interés de una de las partes o ambas y uno más con los tiempos excesivos que toma la negociación. También se ha visto que gran parte de negociaciones no exitosas no tienen que ver con los factores del negocio sino con prejuicios e incompatibilidad de las personas involucradas"<sup>11</sup>.

También hay otros factores, como el exceso de emotividad, dificultades para comunicarse con claridad, falta de asertividad, falta de objetivos claros, incapacidad para separar a la persona del conflicto, mala comprensión del problema, protagonismo, ego y lucha de poder.

Por el contrario, algunos factores que pueden contribuir a una negociación exitosa están relacionados con la ética (no se vale acordar una cosa y hacer otra “debe haber congruencia”) y con la credibilidad y confianza que inspire el negociador.

### **Importancia de la negociación en la gestión de recursos humanos**

La negociación tiene un papel importante en las relaciones personales, sociales y comerciales, además de que constituye una competencia, habilidad o destreza obligatoria para construir resultados en cualquier escenario. Al analizar el libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” de Stephen Covey, se puede observar que tres de ellos directamente, por no mencionarlos a todos, apuntan a la competencia de negociar: *Enfoque ganar-ganar*, *Capacidad de comprender antes que ser comprendido* y *Sinergia*; para ello el autor recomienda:

- ✓ Ser proactivo (anticiparse, planear)
- ✓ Tener objetivos en mente (una misión y una visión)
- ✓ Primero lo primero (diferencia entre lo urgente vs lo importante)
- ✓ Enfoque de *ganar-ganar*
- ✓ Capacidad de comprender antes que ser comprendido

### **Manejo de Conflictos**

Sin lugar a dudas la capacidad para manejar los conflictos es una de las habilidades más importantes que debe tener un gerente. Un estudio de ejecutivos de niveles alto y medio, realizado por la *American Management Association*, reveló que el gerente promedio pasa alrededor de 20% de su tiempo resolviendo conflictos y que además esta actividad es más importante que la toma de decisiones, el liderazgo o las habilidades para la comunicación. El manejo de conflictos es una situación en la cual dos o más partes creen que lo que quiere una parte es incompatible con lo que desea la otra.

Existen tres enfoques del conflicto en las organizaciones:

|  |   |
|--|---|
| <b>Enfoque Tradicional</b><br><br>(Desde finales del siglo XIX hasta mediados de la década de 1940.) | El primer enfoque suponía que el conflicto era malo y que siempre tendría un efecto negativo en la organización. El conflicto era sinónimo de violencia, destrucción e irracionalidad. Como el conflicto era dañino, era preciso evitarlo. La gerencia tenía la obligación de evitar el conflicto en la organización. |
| <b>Enfoque de las Relaciones Humanas</b>   | Este enfoque argumentaba que el conflicto era una situación natural e inevitable en   |

|  |   |
|--|---|
| (Desde finales de la década de 1940 hasta mediados de 1970.) | todas las organizaciones.   |
| <b>Enfoque Interactuante</b>                                 | La perspectiva teórica actual del conflicto es el enfoque interactuante. El enfoque de las relaciones humanas acepta el conflicto pero el interactuante alienta el conflicto y dice que una organización armoniosa, pacífica, tranquila y cooperativa suele volverse estática, apática e insensible a la necesidad de cambio y de innovación. |

No hay un método único para resolver conflictos y que sea adecuado para todas las situaciones, más bien la situación misma dictará la técnica, es decir, ya sea por *imposición*, por *colaboración*, por *elusión*, la *transigencia* y por último la *conciliación*. Para determinar la forma de resolver el conflicto, debemos establecer cuál es el origen del conflicto.

Por lo general, el origen de los conflictos puede estar inmerso en tres categorías: las diferencias en la comunicación (malos entendidos, ruido en los canales de comunicación, metas de la unidad, las personalidades y los sistemas de valores), las diferencias en la estructura (comunicación en las empresas ya sea horizontal o vertical que causa problemas de integración y con frecuencia, producen conflictos) y las diferencias personales.

Para solucionar el conflicto se debe saber exactamente qué lo origina y quién tiene el conflicto; ofrecer soluciones alternas al mismo; pedir a la otra persona que diga cuáles pueden ser sus propuestas para solucionarlo y llegar a un acuerdo.

### **Conclusiones**

- Negociar significa llegar a acuerdos comunes a partir de intereses diferentes.
- El buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo NO en caso contrario.
- Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo. Es preferible decir NO en un primer momento a dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.
- El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.
- Para evitar tanta frustración y desgaste entre las partes, desde el principio de la negociación se recomienda: ser claros y directos; ser honestos; abordar el problema con valor; no tener miedo de preguntar o pedir; ser nosotros mismos; no aparentar que todo va bien y no tener miedo al rechazo
- En cada negociación hay opciones y alternativas que reducen actitudes defensivas y permiten adelantar resoluciones positivas para todas las partes.
- La negociación efectiva requiere de preparación y práctica a fin de tener éxito.

- Todo es negociable y la finalidad de la negociación es la de mejorar las condiciones de tiempo, recursos y alcances de los proyectos que estemos realizando.
- La percepción es todo en la negociación, como nos perciben o como percibimos es directamente proporcional a cómo actuamos en el proceso de negociación.
- Entrar a una negociación con alternativas, diferentes planes de acción nos da la flexibilidad de llegar a nuestro objetivo de una manera más atinada que si no pensamos en opciones.
- En una negociación se deben de tomar riesgos de vez en cuando; no se puede ser blando (se podría pagar muy caro), esto no implica que haya que ser duro, agresivo o arrogante; lo que si es fundamental es tener las ideas muy claras y el coraje de luchar por ellas.
- Negociar nos ayuda a afrontar y resolver conflictos y a vivir en mayor armonía con el entorno social, lo que deriva en mejores relaciones interpersonales que facilitan alcanzar las metas personales y profesionales, en diferentes esferas de la vida.
- No hay que evadir el conflicto, hay que enfrentarlo de manera objetiva, una buena comunicación ayuda a evitar conflictos y, en consecuencia a llevar una mejor gestión del factor humano.