

# Proceso de la negociación

## Introducción

En este tema conocerás sobre el proceso de la negociación, sus características y la importancia de conocerlo. El conflicto antecede a la negociación y prevalece durante la misma. Además, cada negociación es diferente, por lo que existe la necesidad de personalizarla y utilizar una situación conflictiva con propósitos constructivos; todo depende de tu creatividad.



También encontrarás el grado de energía y compromiso de quienes participan, las creencias sobre sí mismos y de su contraparte, y conocerás las situaciones a las que se exponen durante el proceso. Es importante considerar los pasos de la negociación para alcanzar la meta deseada, así como los factores en la comunicación, los rasgos de personalidad y las perspectivas de la situación.

Por último, durante este tema entenderás que las negociaciones siguen un proceso con pasos establecidos. En cada paso podrás identificar aspectos importantes. También conocerás las tres maneras de abordar un conflicto: manejo, resolución y evasión.

## Explicación

### Aspectos a considerar en una negociación

En el desarrollo de la negociación intervienen varias personas, por lo que es aconsejable que se establezca una *agenda* para realizar las reuniones necesarias. Las etapas comienzan en el momento en que las partes disponen y se sientan frente a frente con el objetivo de iniciar la negociación.

Primero tratarán de conocerse y crear una *atmósfera de confianza*. Con frecuencia la negociación empieza con la presentación de las partes. Después se sigue con la discusión y en ella las partes mantienen sus posiciones. Esto en ocasiones conduce a ver negativamente a la otra parte, algo así como un desafío que se debe enfrentar para evitar que tome ventaja.

Es de suma importancia tener presente los *intereses*, ya que generalmente las partes se centran en atacar y *defender su posición*. Por lo que es importante dialogar en forma constructiva, enfocándose en los intereses propios de cada parte. En la negociación se tienen que utilizar los *argumentos* que mejor respondan a los intereses de la contraparte.

Una vez que se conoce lo que le preocupa a la otra parte, se puede hacer énfasis en sus argumentos o deseos, por lo que se debe seleccionar lo que se va a argumentar. No se trata de imponer el criterio de una parte, sino de ser flexible y actuar con creatividad para beneficio mutuo.

Antes de iniciar cualquier tipo de negociación, reflexiona sobre tus *objetivos*, pues estos te darán dirección y te aclararán el camino a seguir, además de proporcionarte un sentimiento de autorrealización una vez que los alcances. Al inicio de la negociación, además de tener claro el objetivo al que se quiere llegar, se debe conocer el margen con que se cuenta, hasta dónde se debe ceder y el límite que no se puede exceder. Durante el desarrollo de las negociaciones, las partes que participan en la reunión se irán acercando al llegar a acuerdos concretos mediante concesiones que van otorgando.

Es importante que quienes participan comuniquen sus ideas. Sin embargo, algunas características personales de quienes tienen el poder no facilitan a sus subordinados expresarse con la *seguridad y confianza* que se requiere. Esto se debe a que toda estructura social contiene poder y dominio. Ésta en ocasiones no es elevada conforme se van obteniendo las ideas y los conocimientos de todos los participantes.

### ¡No todo es negociable!

Cuando se aborda el tema de la negociación, algunos mencionan que todo es negociable. En este curso se debe aclarar que no todo es negociable, pues existen cosas que tienen un valor insustituible. Además, existen algunas otras cosas que legalmente no están permitidas. Por ejemplo, no es negociable la salud de un hijo o vender un riñón o un corazón.

Además, este curso se concentra en negociaciones que implican un *intercambio de beneficio mutuo*, es decir, una vez concluida la negociación ambas partes deben terminar satisfechas con los acuerdos a los que se llegaron. Este tema también se concreta en las etapas de la negociación y sus características.

### Etapas del proceso de negociación

En una negociación existen dos o más personas que buscan llegar a un acuerdo. Desde el inicio hasta el cierre de la negociación, cada una de las personas mostrará cierta actitud. Algunas pueden tener una actitud positiva buscando un acuerdo, pero algunas otras podrán tener actitud negativa o contraria a la negociación. A pesar de la actitud, del tiempo que tarde y de las condiciones en las que se dé, cada negociación atraviesa por cinco etapas. Estas consisten en la preparación y planeación; definición de reglas básicas; aclaración y justificación; negociación y resolución; y conclusión y establecimiento.

A continuación, se explica cada etapa, de acuerdo con Conexión Esan (2022):



Figura 1. Etapas del proceso de negociación.

### Preparación y planeación

En esta etapa deben hacerse las siguientes preguntas:

¿Cuál es la naturaleza del conflicto?, ¿cuáles son los antecedentes?, ¿quiénes son las personas involucradas?, ¿cuál es la impresión que tienen del conflicto?, ¿qué se quiere obtener de la negociación? y ¿cuáles son sus metas?

Para mantener la atención enfocada, se debe tener por escrito los posibles resultados, desde el óptimo hasta el mínimo esperado. Se sugiere que se prepare una evaluación de las metas de la contraparte. Una vez que se tenga esta información, se podrá establecer la estrategia. Por ejemplo, como en el fútbol, la dirección técnica prepara su estrategia de acuerdo con la forma de jugar de su oponente.

Si se llega a la sesión de negociación teniendo claro cuál es la mejor alternativa a la que puede llegarse, no se estará conforme con un resultado menor. Si además de tener clara la propia mejor alternativa, se conoce la que lleva la contraparte, se estará en ventaja.

### Definición de las reglas básicas

Aquí hay que determinar quiénes van a negociar, en dónde lo van a hacer y a qué temas se limitará la negociación. Es en esta etapa en la que las partes intercambian sus propuestas y demandas.

### Aclaración y justificación

En esta etapa las demandas serán explicadas, ampliadas, aclaradas y justificadas. Es la fase donde se presentan los respaldos de la posición tomada.

### Negociación y resolución

Es el momento en el que se discuten las demandas para llegar a acuerdos. Aquí es donde se pueden realizar concesiones. Además, ocurre el tira y afloja entre los contendientes.

### Conclusión y establecimiento

Es la fase en donde se formalizan los acuerdos y se desarrollan los procedimientos para ponerlos en marcha y dar el seguimiento necesario.

A continuación, se te presentan términos usados frecuentemente en las negociaciones:

### Estilo

En una negociación, las personas que intervienen asumen diferentes actitudes y formas personales, a esta forma se le conoce como el estilo. De acuerdo con Walker (2021), existen cinco estilos: evasivo, competitivo, adaptativo, colaborativo y flexible.



### Estrategia

Se refiere a un plan general que especifica cuándo, cómo y en qué orden se utilizarán ciertas técnicas y tácticas. Está influenciada por las características de la personalidad, los intereses, objetivos y poderes de quien la aplica.

### Técnicas

Se refiere a la forma en que se utilizarán las tácticas.

### Tácticas

Son las maniobras, acciones que se toman y los movimientos que se realizan. Algunos ejemplos son las preguntas, la tolerancia, el aplazamiento, la sorpresa, el retiro, las amenazas, la ira, la exclusión, el engaño, entre otras.

### Contrapartes

Son los oponentes o facciones.

### OPAN

Se refiere a las opciones para un acuerdo negociado.

### MAAN

Quiere decir mejor alternativa a un acuerdo negociado.

### Manejo, resolución y evasión

Cuando se habla de *manejo*, se refiere a utilizar el conflicto con fines constructivos, de forma que el enfoque sea con estilo comprometido o colaborativo y con actitud positiva. Desde este punto de vista, el provocar, mantener y manejar el conflicto es lo ideal. Cuando se pretende ser una persona creativa y obtener un pensamiento divergente, en lugar de un pensamiento grupal que llevaría a la conformidad, se tiene como resultado una alta productividad. Es decir, se debe pensar diferente para lograr ideas creativas y productos innovadores.



En la *resolución*, existe una situación que debe resolverse porque es negativa y no permite que se dé el curso de las acciones o actividades. Puede ser un conflicto entre dos departamentos donde existe interdependencia vital para el negocio. En estos casos en los que la productividad de ambos departamentos impacta a toda la organización, la resolución es la forma que permitirá que el sistema funcione.

La *evasión* es una estrategia recomendable cuando cualquier intento no va a traer mejores resultados y que incluso puede generar peores consecuencias. Si la situación actual es mejor que si aplicas otra estrategia, estás en el camino acertado; retirarse es lo más sano.

### Cierre

Para concluir el tema, es importante que estés consciente de tus objetivos antes de empezar cualquier negociación. Además, debes saber si realmente se va a generar un beneficio para ambas partes. Es recomendable conocer la naturaleza del conflicto, el origen del conflicto, la perspectiva de quienes participan y saber si se cuenta con las herramientas necesarias. Toma en cuenta que debes concentrarte en la interdependencia y no en imponerte sobre los demás; buscar ponerte en los zapatos de tu contraparte te ayudará a reconocer alternativas. A través de la negociación se busca resolver los conflictos con tres propósitos potenciales:



Figura 2. Propósitos de la negociación.

La mayoría de las veces se hace énfasis en intentar cambiar a la otra persona, pero esto no funciona. Es recomendable que te concentres en tus opiniones y comportamientos; probablemente así sea más factible que la entiendas y logres comunicarte con ella. Por otro lado, cambiar la situación no te resultará menos fácil, las situaciones dependen de las percepciones de cada persona. El tercer objetivo, del que se habló anteriormente, implica que tú cambies, evaluando la situación desde otras perspectivas. En conclusión, la negociación y la persuasión son las opciones efectivas.

### Checkpoints

Asegúrate de:

- Conocer el significado de manejo, resolución y evasión.
- Comprender las etapas del proceso de negociación.
- Comprender los términos empleados en una negociación.

### Referencias

- Merzthal, J. (2022). *Etapas del proceso de negociación: ¿cómo lograr una negociación exitosa?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/etapas-del-proceso-de-negociacion-como-lograr-una-negociacion-exitosa>.
- Walker, S. (2021). *Técnicas infalibles de persuasión y negociación*. Galatea.

Todos los derechos reservados @ Universidad Tecmilenio

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor. El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO. Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.