

# Tema 4. Negociación

## Introducción

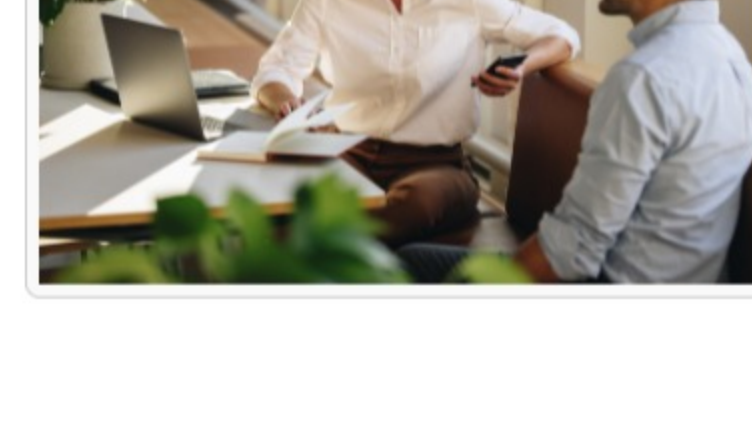
Un buen argumento se vende por sí mismo y reduce las posibilidades de objeción; sin embargo, aun cuando se cuente con los mejores, es de vital importancia lograr acuerdos que concilien los intereses y objetivos de todos los involucrados. Esa es precisamente la meta de la negociación.

Mientras el argumento busca convencer, el objetivo de la negociación radica en la conciliación de posturas para construir una mejor toma de decisiones.



## Explicación

Al igual que la argumentación, la negociación se define a menudo como un arte; según el Tecnológico de Monterrey (2023), se trata de un proceso mediante el cual dos o más personas llegan a un acuerdo y/o alcanzan objetivos respecto de un asunto o problema determinados; es decir, se busca que todas las partes estén conformes o acepten las condiciones de un acuerdo.



Como se observa en la definición, la negociación es un proceso que implica la comunicación entre personas, aunque existen escenarios en los que resulta imposible o poco recomendable hacerlo; por tanto, es importante identificarlos para evitar situaciones complicadas.

Evita negociar si te encuentras en cualquiera de los siguientes escenarios:

1. **No hay posibilidad de ganar.** Esto sucede cuando tu contraparte tiene todos los elementos a su favor.
2. **La capacidad está agotada,** es decir, no hay manera de ceder más (por ejemplo, en temas de precios o capacidades excedidas).
3. **No hay interés de negociar.** Esto ocurre cuando el objeto de la negociación no es atractivo para ninguna de las partes.
4. Las peticiones, las condiciones o el objeto de negociación **no son éticos.**
5. **No hay tiempo.** Nunca te apresures a entrar en un proceso de negociación.
6. **No hay confianza,** como cuando desconoces a tu contraparte o sospechas de situaciones ilícitas o poco éticas.
7. Hay grandes **probabilidades de mejorar tu posición sin negociar.** ¿Por qué ceder si puedes ganar sin negociar?
8. **No estás reparado.** La preparación es el primer paso para entrar en una negociación; si no estás listo, no conviene hacerlo.

## Etapas de la negociación

Al ser un proceso, la negociación implica una serie de pasos; de acuerdo con el Centro Europeo de Postgrado (2023), estas son las seis etapas del proceso de negociación:

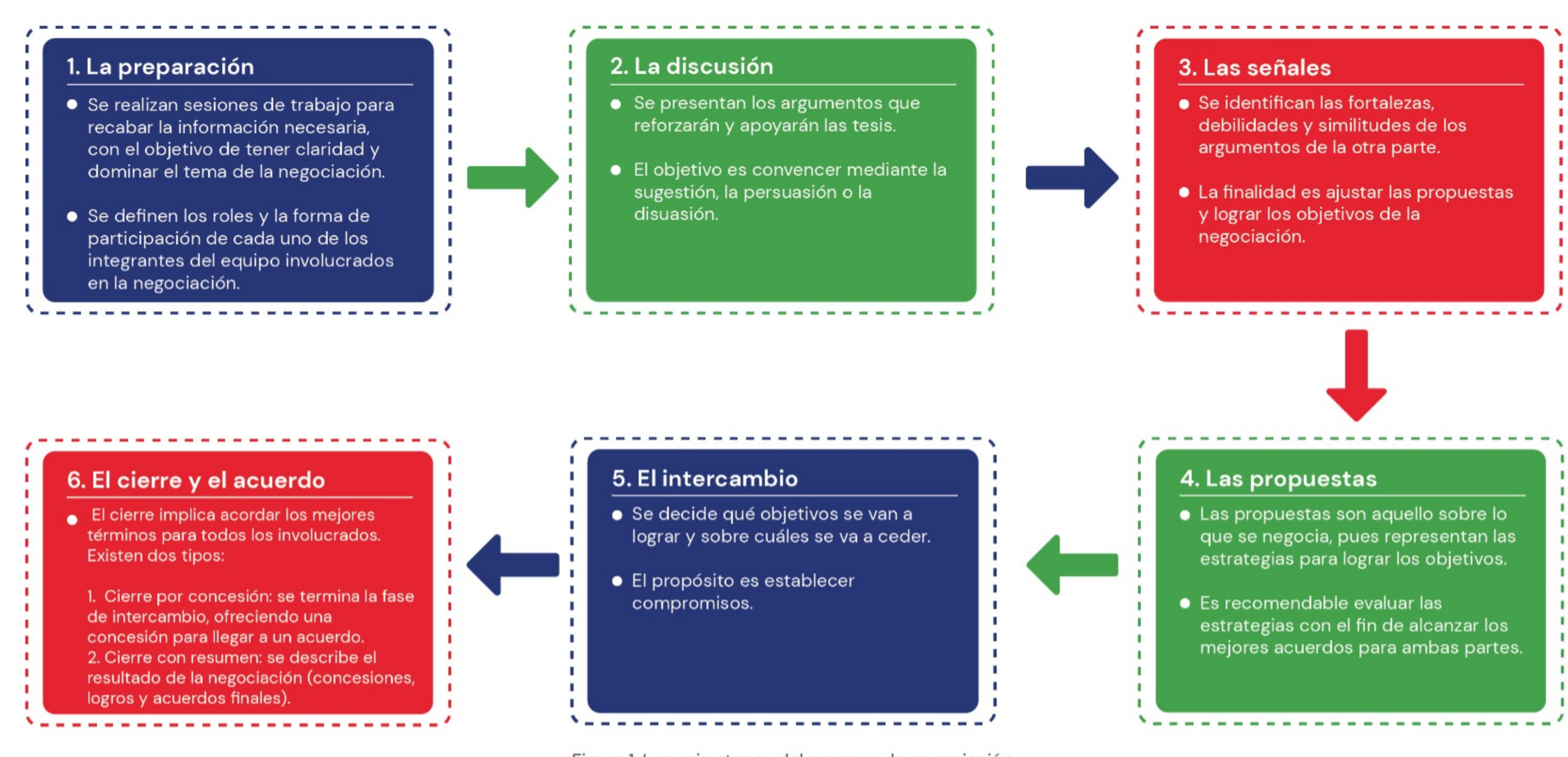


Figura 1. Las seis etapas del proceso de negociación.

En general, un proceso de negociación implica preparar las premisas para su discusión de manera crítica y analítica, es decir, permite desarrollar la argumentación; asimismo, como se observa en la etapa tres del proceso, resulta esencial detectar las señales que indican si se está ante la posibilidad de llegar a un acuerdo, o bien, de enfrentar una discrepancia o posibles conflictos sobre lo solicitado. Para ello, los negociadores deben usar su intuición y experiencia.

En las etapas cuatro y cinco ("las propuestas" y "el intercambio"), se debe emplear la creatividad e, incluso, la astucia para generar nuevas propuestas o argumentos que no estaban en el marco inicial de la negociación. De esta forma, se garantiza un cierre que permite consensuar las decisiones, además de hacer un recuento de las ganancias y las pérdidas de la negociación.

Comúnmente, se busca obtener los mayores beneficios de un proceso de negociación; sin embargo, es importante considerar la ética y los principios durante el proceso, de manera que se pueda llegar a un acuerdo en el que todas las partes resulten beneficiadas. Esto implica que, tal vez, sea necesario ceder en algunos aspectos de la negociación.

## Método Harvard de negociación por principios

La Universidad de Harvard desarrolló un programa de negociación por principios con el objetivo de profesionalizar las reglas de esta actividad, ya que normalmente no son formales (en algunos casos, incluso, resultan poco éticas).

Linzoain (2021) explica que este método se sustenta en cuatro pilares:

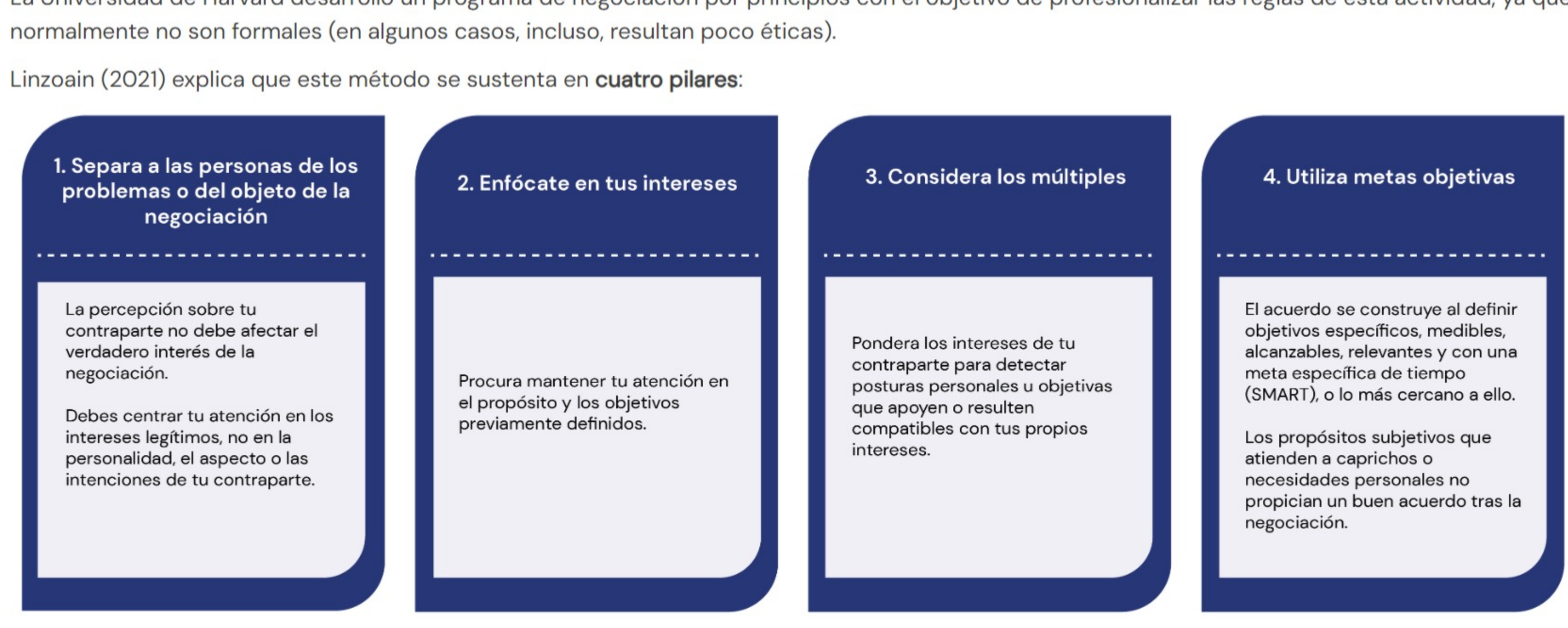


Figura 2. Los cuatro pilares del método Harvard de negociación.

Por su parte, el Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente (2023) desarrolla los siete elementos del Método Harvard de la siguiente manera:



Figura 3. Los siete elementos del Método Harvard.

## Diagrama de negociación sobre intereses

El Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente (2023) elaboró un diagrama que ejemplifica el proceso de negociar sobre intereses (conocido como "negociación colaborativa"), el cual se reproduce a continuación:



Figura 4. Diagrama de negociación sobre intereses elaborado por el Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente.

Estas son las partes que lo integran y lo que representa cada una:

- El primer nivel, de arriba hacia abajo, representa el **asunto o tema** a negociar de cada parte involucrada en el proceso (en este caso, A y B).
- El segundo nivel muestra **las posiciones o posturas** de cada parte, incluyendo sus intereses particulares. Lo ideal es que se fundamenten en aspectos objetivos y medibles (SMART).
- En el tercer nivel, que corresponde al área donde se intersectan los triángulos, se encuentra la **mejor alternativa posible a la negociación (MAPAN)** de cada parte (A y B). Aquí se delimita una **zona de opciones posibles a la negociación**, conocida como ZOPA, donde se ubican las alternativas adecuadas para acordar un cierre que convenga a todos.

## Ejercicio de negociación

Considerando todos los elementos anteriores, revisa el siguiente ejercicio que ejemplifica cómo puede aplicarse la negociación; para ello, se retoma el caso expuesto en el tema anterior, donde se identificaron las localidades más eficientes en relación con sus gastos e ingresos.

El dueño de una empresa está pensando en desvincular a los líderes de las localidades menos eficientes, es decir, aquellas que no alcanzaron un mínimo de \$100,000 al restar el gasto al ingreso. Considera que no tiene caso mantener sucursales ineficientes que se sostengan en aquellas más productivas.

Los líderes de las localidades eficientes están de acuerdo, pero los afectados han solicitado ciertas condiciones para acceder a la medida, las cuales se muestran en la parte derecha del diagrama de negociación colaborativa.

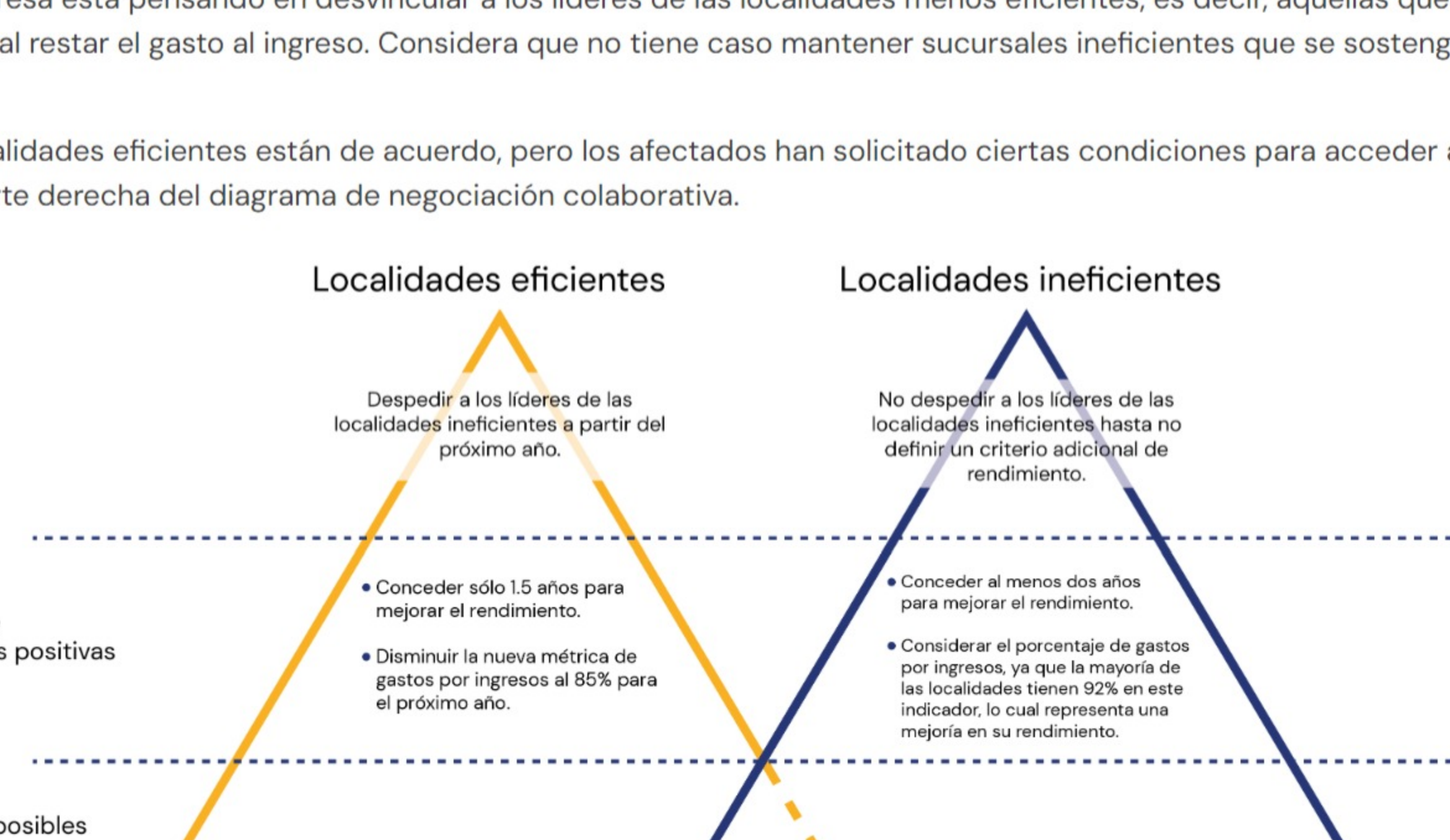


Figura 5. Diagrama de negociación colaborativa entre las localidades del caso.

Como se aprecia en el diagrama, las localidades menos eficientes buscaron un interés común y objetivo para sustanciar su posición frente a las más productivas; con esto, no solo consiguieron subsistir durante un año y medio más, sino que también mejoraron sustancialmente su eficiencia al considerar un nuevo indicador que hace más productiva la relación de ingresos y gastos.

#	Localidad	Ingreso	Gasto	Eficiencia	Porcentaje de gastos vs. ingresos
1	CDMX	\$ 4,928,220.00	\$ 4,535,220.00	\$ 393,000.00	92.0%
2	Chihuahua	\$1,567,500.00	\$1,442,500.00	\$125,000.00	92.0%
3	Estado de México	\$589,380.00	\$542,380.00	\$68,000.00	92.0%
4	Jalisco	\$852,720.00	\$784,720.00	\$47,000.00	92.0%
5	Nuevo León	\$382,470.00	\$467,370.00	\$24,000.00	92.0%
6	Sonora	\$300,960.00	\$276,960.00	\$84,900.00	122.2%
Totales		\$8,621,250.00	\$8,049,150.00	\$572,100.00	93%

Figura 6. Tabla de porcentaje de gastos por ingresos más porcentaje de gastos vs. ingresos.

De este modo, las localidades realizaron un análisis, síntesis, argumentación y, finalmente, una negociación. Las que más trabajaron en ello fueron las ineficientes, pues su principal interés era asegurar su supervivencia.

## Cierre

En esta experiencia educativa, aprendiste que la negociación implica establecer una estrategia para lograr objetivos y obtener beneficios. De igual manera, observaste que la preparación de todo proceso de negociación requiere de análisis, síntesis y argumentación para soportar la estrategia y alcanzar los objetivos planteados.

Sin las habilidades de preparación, síntesis y argumentación es muy probable que la negociación no consiga sus objetivos, ya que estas competencias son parte integral de la preparación, la discusión y las propuestas a negociar; además, definen significativamente las señales que ya hemos mencionado (acuerdos, desacuerdos, posibles conflictos sobre lo solicitado, entre otras) durante las etapas de intercambio y cierre.

## Referencias Bibliográficas

- Centro Europeo de Postgrado. (2023). *¿Por qué etapas pasa la negociación?* Recuperado de <https://www.ceupe.cl/blog/por-que-etapas-pasa-la-negociacion.html#:~:text=%FO%9F%A4%9D,-Natalia&text=El%20proceso%20de%20negociaci%C3%B3n%20puede,el%20cierre%20y%20el%20acuerdo>
- Instituto de Negociación y Comunicación Eficiente. (2023). *Método Harvard*. Recuperado de <https://cursodenegociacion.com/metodo-harvard/>
- Pablo Lizoain, Con El Modelo [Archivo de video]. *Método Harvard*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=jR-uaZ36IUy>
- Tecnológico de Monterrey. (2023). *Técnicas de negociación*. Recuperado de [https://sitioseel.tecm.mx/recursos\\_abiertos/cursos/web/tema1.html#:~:text=La%20negociaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,sus%20necesidades%20y%20deseos%20individuales.](https://sitioseel.tecm.mx/recursos_abiertos/cursos/web/tema1.html#:~:text=La%20negociaci%C3%B3n%20es%20un%20proceso,sus%20necesidades%20y%20deseos%20individuales.)

## Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender la relación entre la argumentación y la negociación para hacer uso de estos elementos en la solución de problemas en el ámbito laboral.
- Conocer las etapas por las que pasa cualquier proceso de negociación para llegar a acuerdos que satisfagan a las partes involucradas.
- Entender los principios de la negociación del método Harvard para mejorar las negociaciones que se presenten en el ámbito corporativo.

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, y cualquier otro distinto material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso demás 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.