

## Tema 5. La negociación como método de resolución de conflictos



### Introducción

El conflicto es connatural al ser humano; no hay manera de evitarlo, empero, es totalmente posible de llegar a una resolución a través de una serie de acuerdos englobados en el proceso de negociación. Ésta es fundamental para el ser humano desde muy temprana edad. Los niños, por ejemplo, son enseñados por sus padres o guardianes a negociar cuando quieren algo pero deben enseñarles que para conseguirlo, deben hacer o dejar de hacer algo como moneda de cambio. Entre adultos, se sabe, la negociación es mucho más compleja, al ser el conflicto que la detona también multifactorial.

En este tema, se abordarán, en primer término, (i) los elementos constitutivos más relevantes del conflicto como fenómeno de las relaciones interpersonales, así como, a la postre, (ii) los aspectos más importantes de la negociación. Acto seguido, (iii) se estudiarán los pasos preparatorios para una negociación, para después (iv) cerrar el tema con una guía breve y general sobre la resolución de conflictos a través de la negociación.

### 5.1 Conflicto

*"Las pasiones que inclinan a los hombres a la paz son el temor a la muerte, el deseo de las cosas que son necesarias para una vida confortable, y la esperanza de obtenerlas por medio del trabajo. La razón sugiere adecuadas normas de paz, a las cuales pueden llegar los hombres por mutuo consenso"*

En 1651, en las postrimerías de la Guerra Civil Inglesa, Tomas Hobbes (2012) escribió la primera versión de su obra política más importante, *Leviatán*. En este texto, el afamado filósofo inglés aborda, aunque de manera notoriamente sombría, uno de los fenómenos más importantes del ser humano: el conflicto. Según Hobbes, el conflicto es connatural al ser humano, ya sea para su auto conservación, o bien, para deleite de bienes materiales que mejoren su calidad de vida.



Aunque en su "estado natural" los seres humanos luchan unos contra otros sin cuartel, es posible sanar estos conflictos siempre y cuando exista la voluntad de establecer un "mutuo consenso", o negociación, de la cual hablaremos más adelante en este tema.

Antes de incursionar en ésta, es menester aclarar qué se entiende por conflicto. El **conflicto** es algo tan común, que lo vivimos de manera cotidiana; se deriva de las discrepancias de los puntos de vista de los individuos, intereses y objetivos. Font (2018) argumenta que "el conflicto se produce cuando los objetivos pretendidos por personas o grupos resultan (o son percibidos como) incompatibles (total o parcialmente) con los objetivos, que, a su vez, pretenden otras personas o grupos".

Según Sánchez (2013), las discrepancias entre los individuos surgen de distintas maneras, entre ellas se encuentran las siguientes:

- Cuando estas discrepancias se interpretan como amenazas.
- Cuando son utilizadas como "en oposición a" más que "como complemento de".
- Cuando una de las partes se empeña en que su mapa es realidad.

Como se habló en el módulo anterior, el análisis de lo que se va a negociar es fundamental para asegurar el éxito de la acción. Por lo tanto, también se debe incluir el tipo de comunicación que se establecerá con el interlocutor o negociante. Lo anterior, siempre con el fin de entender el conflicto y ponerte en los zapatos de la otra persona. Incluso se cree que la percepción del conflicto forma parte del conflicto mismo (Font, 2018). La gran mayoría de los conflictos son desencadenados por la escasez de recursos con los que se cuenta al momento de la negociación. Debido a esto, se le considera al conflicto como un fenómeno omnipresente dentro de la interacción humana.

Existen diferentes tipos de conflicto, enlistados a continuación por Font (2018):

- Conflicto sobre los datos. Puede ser causado por la entrega de información defectuosa, por opiniones diferentes que creen ruido durante la conversación, la carencia de información, etcétera.
- Conflicto de intereses. Puede ser causado por intereses sustantivos en conflicto, intereses procedimentales en conflicto e intereses psicológicos en conflicto.
- Conflictos estructurales. Puede ser causado por patrones de comportamiento o de interacción destructivos, desigualdad en el poder y en la autoridad, factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación, entre otros.

- Conflictos de valores. Puede ser causado por diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos, existencia de objetivos solo evaluables intrínsecamente y por diferencias en las formas de vida, ideología y religión.
- Conflictos en las relaciones. Puede ser causado por la presencia de una alta intensidad emocional, percepciones equivocadas y opiniones estereotipadas, comunicación pobre o malentendidos, entre otros factores.

Los conflictos que pueden estar expuestos a ser gestionados por medio de la negociación son considerados conflictos de interés. Como observamos anteriormente, la negociación es un proceso que se puede gestionar bajo condiciones definidas y cuya parte importante son las situaciones conflictivas que tanto las leyes, como el mercado, no pueden resolver del todo. Incluso, la negociación forma acuerdos que posteriormente se convierten en leyes o en reglas de mercado entre los individuos y se van escalando a ser utilizadas entre los países. Si bien, entendemos que el conflicto puede tener una connotación negativa, por lo que es importante destacar que derivado de esta acción, es que se pueden tomar medidas precautorias para la resolución, mitigación o traslado de responsabilidades durante dicho evento.

## 5.2 La negociación

En su más amplio sentido, la **negociación** implica el ejercicio o realización de un negocio, es decir, la actividad encaminada al logro de una transacción de bienes o servicios a cambio de un precio o valor que conlleva un beneficio.

En ocasiones, la negociación está implícita de forma natural dentro de la actividad comercial, pero, en la mayoría de los casos, está explícita por necesidad. Por ende, es un proceso mediante el cual dos o más partes construyen un acuerdo, siendo este un enfrentamiento de intereses y recursos.



Ahora bien, ¿por qué es importante la negociación en el quehacer de las ventas, sean estas de consumo o corporativas?

La respuesta es relativamente simple: por lo general, los seres humanos buscan maximizar sus utilidades al menor costo posible. Esta máxima de la economía política puede aplicarse a casi cualquier ámbito de la vida diaria, desde los acuerdos verbales entre padres e hijos hasta negociaciones multilaterales entre estados. Desde esta óptica, es posible afirmar que en el entorno de las ventas las negociaciones son más que necesarias, connaturales al proceso mismo, ya que, a menudo, el prospecto buscará obtener los beneficios del producto o servicio al menor **costo** posible, este último sustantivo no necesariamente entendido como una cantidad monetaria, sino más bien el sacrificio de los recursos personales (entre ellos, claro está, el dinero) que una persona debe asumir para conseguir algo. Vale la pena, por consiguiente, presentar algunos apuntes sobre esta práctica.

Las técnicas y procesos de negociación han evolucionado en el tiempo, tanto que hoy por hoy, esta evolución se enmarca por una transformación digital en todos los ámbitos, por lo que ya es práctica obsoleta recurrir a las técnicas y herramientas de antaño.

Existen diversos formatos para cada tipo de negociación de acuerdo con las partes que intervienen en la misma. Por tanto, dependiendo de cada una de ellas, se deberán establecer diferentes estrategias y tácticas para ejecutar el mejor plan:

1. **Negociación entre individuos:** este formato es el más común y el de mayor flexibilidad, ya que, durante el diálogo, se pueden atender y ajustar de forma inmediata diversos factores como argumentos, dudas u objeciones. Asimismo, el trato directo entre personas permite aprovechar la calidez del contacto humano para apreciar las reacciones y la comunicación no verbal, los cuales son recursos muy útiles para la continuación o cambio de la estrategia.
2. **Negociación entre individuo y grupo:** en este formato es más difícil establecer una comunicación efectiva y resolutive, ya que ahora las dudas, los argumentos y las objeciones corresponden a los intereses y preferencias de más de una persona, por lo que la influencia de los miembros del grupo puede ser determinante en la toma de decisiones. No obstante, también se puede presentar un factor de respaldo y cobertura entre los mismos miembros del grupo, apropiando de forma común una respuesta satisfactoria. De hecho, este es el formato más común, pues, en la actualidad, las personas son parte de grupos de influencia no declarados, e incluso hasta invisibles. Por ende, es posible afirmar que las decisiones finales, aunque estén en boca de una sola persona, son, de hecho, **colegiadas** en el sentido más lato. Un ejemplo de las influencias invisibles (pero existentes) son las reseñas de los establecimientos comerciales de todo tipo, las cuales están disponibles en Internet. Cuando una persona se dispone a reservar una habitación en un hotel o en un restaurant, por lo general dicho cliente ya revisó los comentarios y valoraciones sobre el sitio y tomó, parcialmente, su decisión con base en estos datos.
3. **Negociación entre grupos:** este formato presenta el mayor de los desafíos dentro de un proceso de negociación, puesto que requiere establecer portavoces en ambas partes que, además de aportar sus opiniones y criterios personales en los diálogos, deben expresar, argumentar y sostener los intereses de otras personas. Además de requerir una fuerte atención y selección en la forma y contenido de la comunicación que se establece, requerirá también por ambas partes identificar los intereses y preferencias de varios individuos para lograr establecer una identidad grupal con sus propios intereses y preferencias. Dado que las decisiones se presentan de forma retardada, es importante no perder de vista el hecho de que, durante ese plazo, se pueden presentar más inquietudes e incertidumbres que incluso provoquen reiniciar nuevamente una negociación.

A lo anterior, se pueden agregar otras variables, por ejemplo:

1. **Negociación directa:** implica la presencia física o virtual de las partes directamente interesadas, expresando de primera mano sus argumentos, necesidades, requisitos, ofertas y demandas.
2. **Negociación a través de terceros:** en este tipo de negociación una de las partes no está directamente presente al momento de realizar la presentación o argumentaciones. Por lo tanto, es necesario dar tiempo y espacio para el envío y transmisión de mensajes, así como la paciencia e inteligencia para esperar las respuestas. En este modelo, los mensajes enviados deben ser altamente atractivos, prometedores y llenos de toda la información indispensable y clara para que el interlocutor se forme una idea precisa de la oferta.
3. **Negociación entre impares jerárquicos:** un buen ejemplo de esta situación es cuando se solicita un aumento de sueldo en el trabajo. Aunque se trata de un proceso de negociación, es imposible que no se perciba la autoridad, el respeto, la disciplina, el reconocimiento, la dependencia, etc. Esto se percibe en ambos sentidos, pero desde una perspectiva y seguridad diferente.

Por esa razón, es importante considerar un buen perfilamiento de la contraparte con la que se intentará negociar (aunque el ejemplo anterior se refiere a

una negociación interna, no se separa mucho del contexto de una negociación con diferenciación jerárquica, es decir, cuando se negocia con altos funcionarios de otra organización).

Al realizar una negociación, siempre se tienen que tomar en cuenta diferentes entornos. De acuerdo con Guerra (2018), son los siguientes:

- Entorno global: las principales condiciones que afectan son tecnológicas, legales, políticas y económicas.
- Entorno cercano: clientes/usuarios, el valor de los productos y servicios, la tecnología aplicada, los competidores, los proveedores, los productos sustitutos y las entidades reguladoras.
- Entorno interno: el ambiente interno de la organización como un todo, que guarda características y perfiles para generar oportunidades y ventajas competitivas sustentadas en sus capacidades críticas para producir valor, participando activamente en poder tener el entorno a su favor.

Imagen 1. Entornos a considerar en una negociación



Elaboración propia con información de Guerra, F. (2018). Estrategias de negociación. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.

### 5.3 Planeación de la negociación



Se ha mencionado que la negociación es una exteriorización de un deseo universal del ser humano: conseguir más, al menor precio o esfuerzo. Esto no implica, sin embargo, que todas las personas sean negociadores **natos**.

La capacidad natural para negociar depende mucho del entorno en el que cada persona se ha desarrollado, dependiendo de los estímulos encontrados en cada uno de estos entornos, y, por supuesto, la personalidad de cada individuo. Es por ello por lo que, aunque es un reflejo casi involuntario del ser humano, se debe aprender a negociar bien.

Esencialmente, en una negociación existen solo tres momentos:

1. **El primer contacto:** cuando se contacta al prospecto y se hace un primer acercamiento para presentar un argumento.
2. **La argumentación:** se da cuando ya se tiene la atención del interlocutor y se ofertan los detalles del producto o servicio. Se presta atención plena a todas las inquietudes del mismo para poder responderlas satisfactoriamente y documentarlas. Asimismo, se presentan evidencias, soluciones alternas, opciones y condiciones, pero destacando siempre la diferenciación del producto o servicio a través de sus valores agregados.
3. **El cierre:** es el momento de la definición, es decir, donde se reitera y confirma el objeto del acercamiento, los alcances y los beneficios del mismo. Por tanto, se detallan los requerimientos y condiciones necesarios para el intercambio de los bienes acordados, y se llega a un acuerdo.

Idealmente, hay que lograr la colocación y aceptación del proyecto con el uso y aprovechamiento de todos los recursos y técnicas disponibles para que el proceso de negociación sea exitoso. Sin embargo, en caso de no lograr dicha colocación en ese momento, el enfoque de negociación siempre debe ser en el tenor de la continuación y reservación para una decisión posterior.

## 1.4 La resolución de conflictos a través de la negociación

La comunicación es un factor clave para la sociedad. Como se comentó anteriormente, y como parte de las raíces del conflicto, la comunicación forma parte importante al momento de la gestión del conflicto.

De acuerdo con Saieh, Rodríguez & Opazo (2019), "toda comunicación contiene una invitación que puede ser aceptada o rechazada. Si es aceptada, se sigue adelante con una nueva comunicación, que puede ser, a su vez, aceptada o no. Si es rechazada, se produce una desavenencia y la comunicación puede desembocar en un conflicto". Asimismo, por su parte, García (2018) indica que "la negociación no es el único medio para solucionar un conflicto, ya que también puede resolverse mediante la fuerza con violencia, la mediación de terceros que no sean parte interesada, una sentencia judicial emitida por un juez o tribunal, o un laudo arbitral determinado por una corte de arbitraje".

Es un fenómeno bastante natural el que exista el conflicto, sin embargo, la mejor solución para mitigar los conflictos es la negociación por medio de una comunicación clara. Esto se puede resolver cuando entendemos lo que se pide, o lo que exige nuestro interlocutor y tenemos más claridad para entender con mayor nitidez la exigencia. Existe una teoría general del conflicto, la cual Rodríguez & Opazo (2019), explican de la siguiente manera:

*"Pensemos en los conflictos en que participamos o de los cuales somos testigos: guerras, rebeliones, golpes de Estado, huelgas laborales, divorcios, violencia intrafamiliar, paros estudiantiles, toma de establecimientos educacionales, etc. De acuerdo con esta teoría, todos ellos se habrían producido porque los involucrados no fueron capaces de explicar mejor sus puntos de vista y esa incompetencia verbal provocó el empeoramiento de la situación, sufrimientos innecesarios e incluso muertes. No es que la incomprensión haga más probables los conflictos, sino que los conflictos hacen menos probable la comprensión."*

Los malentendidos pueden complicar las negociaciones, sin embargo, el conflicto mismo se produce al momento en que existe un rechazo en la comunicación. Saieh, Rodríguez & Opazo (2019) enlistan tres dificultades que se necesitan superar en las negociaciones para que se pueda obtener el éxito deseado:

1. Lograr que el interlocutor entienda lo que se dice.
2. Llegar más allá de los presentes (a veces los interlocutores de la mesa de conversaciones parecen haber acercado sus perspectivas y piensan que en pocas reuniones podrán alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio, sin embargo, al iniciarse una nueva sesión, suele suceder que una de las partes llega con planteamientos totalmente nuevos que sencillamente dejan de lado los avances que se creían logrados).
3. Insistir en que el interlocutor acepte lo que se propone.

También es menester comprender que el conflicto no es necesariamente negativo, pues incentiva a las partes a mejorar sus argumentos y examinar los puntos de vista que se contraponen. Así mismo, la presencia de este fenómeno natural prepara a la mesa de negociación para gestionar posibles propuestas que requieran una contraoferta. Sin embargo, también se puede convertir en un obstáculo que no deje avanzar las negociaciones.

A continuación, se presentan los pasos generales para la resolución de un conflicto mediante la comunicación:

1. **Acercamiento:** El primer paso para la resolución de un conflicto es la convocatoria de las partes involucradas a una mesa (espacio) de diálogo. Si es necesario tomar el primer paso, que la llamada a reunirse cuente con un objetivo claro y explícitamente declarado. Esto fija el tema a tratar.
2. **Búsqueda de mediación.** Hay conflictos en el área laboral que no requieren de un tercer actor ajeno al conflicto mismo, pero hay casos en que sí se amerita el uso de este recurso. El o la mediador(a) debe ser una persona, en efecto, que no tenga que ver (al menos directamente) con el conflicto en cuestión; asimismo, esta persona debe ser enteramente imparcial – no puede ser una persona allegada personalmente a ninguna de las partes en conflicto. Su rol en la mesa de diálogo es mantener cierto orden en la conversación y ayudar a esclarecer puntos complejos; también es común que los mediadores tomen notas y las conviertan en resúmenes o minutos de los puntos a contender, las exigencias de cada litigante, las posturas y los acuerdos que se generen. El o la mediador(a) no fungen como un juez o jurado, sino más bien como una tercera voz imparcial que ayuda a desenmarañar los hechos, las pruebas y las peticiones.
3. **Generar un clima de confianza.** La confianza es la base sobre la cual se construyen todas las negociaciones; nadie se sienta a la mesa a negociar sin antes estar seguros de unas cuantas garantías. En una mesa de diálogo, es de suma importancia que todas las partes litigantes se sientan lo más cómodas posibles desde un inicio. Esto se logra de varias maneras, pero las más sencillas es tratar al o los interlocutor(es) de manera cordial y con un tono de voz que inspire tranquilidad. Se deben evitar a toda costa los insultos, ironías y sarcasmos, burlas o comentarios con doble sentido – innumerables negociaciones, muchas de éstas de muy alto nivel, se han visto irremediablemente frustradas por una palabra desafortunada. Claro está también que se deben evitar los gritos, pues esto automáticamente invita a las demás partes a alzar la voz, lo cual conducirá a una negociación infructuosa.
4. **Escuchar activamente en todo momento:** Se asume que una negociación es un acto de suma importancia para todos los presentes, por lo que requiere de una atención plena de inicio a fin. Como se mencionó en el tema correspondiente, es menester mantener contacto visual la mayor parte del tiempo, evitar distractores (como atender el celular) y, sobre todo, tomar nota de lo que las demás partes dicen. Las notas sirven, entre otras cosas, para después parafrasear lo que dicen las demás partes y obtener el aseguramiento de éstas de los puntos tratados. Así la comunicación no se trastorna, y da la impresión a las demás partes que lo que ellas tienen que decir está siendo tomado muy en serio (lo cual abona al clima de confianza y respeto).
5. **Exponer los puntos a negociar en dos partes – primero los negociables y después los no negociables:** Antes de la negociación, es menester tener muy en claro en cuáles puntos se está dispuesto a ceder, y en cuáles no. Estos son los negociables y los no negociables, respectivamente, y ambos grupos deben ser presentados con claridad y con la debida justificación. En la práctica, sin embargo, hay puntos negociables que en un inicio se presentan como no negociables precisamente para poder después hacer concesiones si las demás partes no ceden lo deseado durante las negociaciones. No tiene nada de malo recurrir a esta estrategia, aunque el negociador debe manejarlo hábilmente y no ceder terreno sino hasta que sea necesario, de lo contrario las demás partes se darán cuenta lo fácil que es hacer "ceder" e irán por más concesiones.
6. **Respetar los límites de tiempo de cada ronda de negociación:** una negociación compleja casi nunca se resuelve en un solo tiempo; desde la convocatoria, es indispensable fijar la duración del diálogo (no menos de una hora, no más de tres, como regla general) y, al agotarse el tiempo, anunciar el fin de ronda, agradecer a las partes por su tiempo e inmediatamente agendar la próxima ronda.

### Cierre

La negociación es la mejor vía para la resolución de conflictos, y éstos son connaturales a las relaciones interpersonales, aquella debe ser aprendida y refinada según las exigencias de la situación. En este tema, se estudiaron, primero, en qué constituye un conflicto, así como cuáles son sus principales manifestaciones; también se estudiaron los aspectos clave sobre la negociación, así como los pasos necesarios para su preparación. Se reserva para el final una serie de pasos para lograr una negociación exitosa.

### Referencias bibliográficas

- Arreguín, J. (2020). *LA NEGOCIACIÓN: CARACTERÍSTICAS E IMPORTANCIA*. Recuperado de <https://www.asnews.mx/noticias/la-negociacion-caracteristicas-e-importancia>

- Font, A. (2018). Curso de negociación estratégica. Barcelona, España: Editorial UOC.
- Hobbes, T. (2012). Leviatán. O la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ladrón de Guevara, M. (2019). Negociación y contratación internacional. UF1784. Madrid, Editorial Tutor Formación.
- Saieh, C., Rodríguez, D. & Opazo, M. (2019). Negociación ¿cooperar o competir? Santiago, Chile.: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Sánchez, J. (2013). Instrumentos y casos prácticos de negociación. Madrid España: Escuela Nacional de Sanidad.

## Para saber más

### Videos

Para conocer más sobre la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo, te sugerimos revisar lo siguiente:

- México Tv Web. (2020, 28 de octubre). Negociación y Resolución de Conflictos [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=kk1FxkMBkA>
- Pablo Linzoain, Instituto De Negociación. (2017, 9 de marzo). Método Negociación Harvard: Supere el NO - 5 Pasos de Ury [Archivo de video]. Recuperado de [https://www.youtube.com/watch?v=FU8Y4\\_8lRfc](https://www.youtube.com/watch?v=FU8Y4_8lRfc)

### Lecturas

Para conocer más acerca del liderazgo y las emociones, te sugerimos leer lo siguiente:

- CEF.-Marketing XXI. (s.f). Técnicas y procesos de negociación. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>
- CETYS Educación Continua. (2021). Tipo de negociaciones y alternativas de negociación. Recuperado de <https://www.cetys.mx/educon/tipo-de-negociaciones-y-alternativas-de-negociacion/>
- Fournier, J. (2021). Cuatro claves para una negociación efectiva. Recuperado de <https://expansion.mx/opinion/2021/05/06/claves-negociacion-efectiva>

## Checkpoint

- Comprender en qué consiste el conflicto como fenómeno de las relaciones interpersonales.
- Entender las bases de la negociación.
- Detallar los pasos preparatorios para una negociación.
- Detallar las acciones a tomar en una negociación para la resolución de conflictos.

