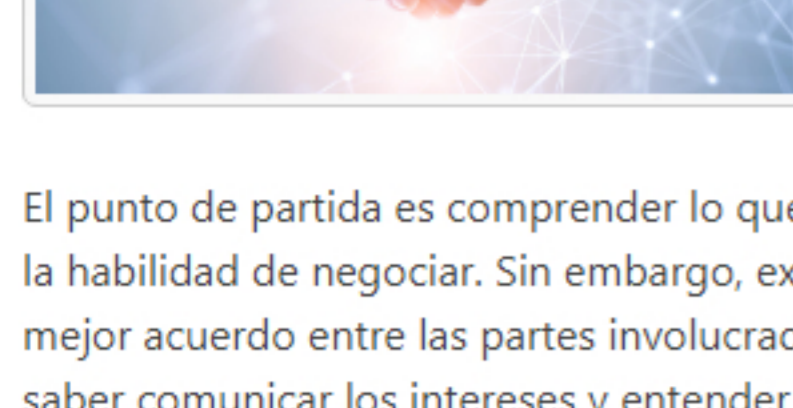


Tema 5. Conceptos y bases fundamentales de la negociación efectiva

Introducción



Las negociaciones han existido desde el inicio de la humanidad. Cada vez que un ser humano tiene que interactuar con otro para **solicitar un bien o servicio a cambio de un beneficio**, se lleva a cabo una negociación en donde las partes deben llegar a un acuerdo.

Esto sucede no solo en el ámbito empresarial, sino también como parte de la vida diaria en nuestros hogares, ya sea con nuestra pareja o hijos; en el ámbito laboral, con nuestro jefe o colaboradores; en el ámbito educativo, entre profesores y alumnos; en el ámbito internacional, entre países y organismos, etc. Se pueden mencionar un sin número de situaciones, ¿puedes recordar alguna que hayas vivido?

El punto de partida es comprender lo que es la negociación y las maneras efectivas para llevarla a cabo. Existe la creencia de que una persona nace con la habilidad de negociar. Sin embargo, existen **diferentes técnicas y herramientas de negociación** que pueden ser aprendidas, con el fin de lograr el mejor acuerdo entre las partes involucradas. Estas técnicas y herramientas incluyen desde conocer a las personas con las que se va a negociar (para saber comunicar los intereses y entender el problema), hasta aprender a controlar las emociones.

Además, anteriormente se tenía la idea de que un negociador efectivo era el más agresivo y el que podía sacar la mayor ventaja de sus oponentes, pero esto no es totalmente cierto. **El mejor negociador será aquel que sea un líder en conocimiento y experiencia**, es decir, el que busca que ambas partes queden satisfechas al cierre de la negociación, dejando las puertas abiertas para futuros tratos.

En este tema conocerás las diferentes herramientas que te permitirán ser un negociador efectivo que logre cerrar tratos exitosos. Tal como lo menciona Carnegie (2018) la realidad es que, como todo lo demás, no nacemos competentes, nos convertimos en ello.

Explicación

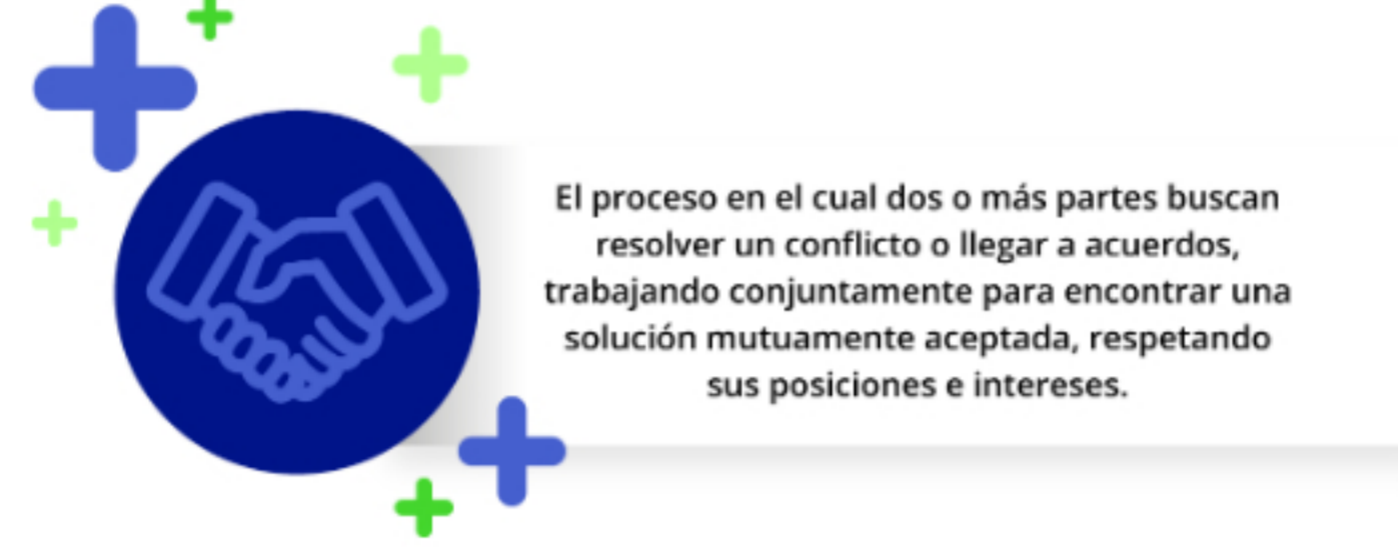
¿Qué es la negociación?

La negociación puede ser definida desde diferentes perspectivas. Según la Real Academia Española (s.f.), negociar es "tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro". Cuando las partes desean negociar se da un proceso dinámico basado en la comunicación, es decir, cada parte da a conocer sus posiciones e intereses para luego discutir lo que cada uno está dispuesto a ceder, a cambio de algo que el otro le puede otorgar como beneficio.

Asimismo, existen otras definiciones sobre la naturaleza de la negociación, por ejemplo:



Tomando en cuenta los elementos anteriores, la negociación se puede definir como:



Tipos de negociación

Cuando se habla de negociación, se debe identificar el **objetivo que se persigue**, esto permite establecer un tipo de negociación que toma en cuenta las posibles situaciones y cambios que surgen durante la negociación.

Del mismo modo, existen diversos tipos de negociación, ya sea por el resultado que se espera obtener, la situación, el contexto o el escenario en que se desarrolla, así como por su temporalidad. Una buena negociación requiere que las partes tengan el conocimiento necesario sobre los diferentes tipos de negociación que existen y que sean capaces de lograr el resultado esperado. A continuación, se mencionan los principales tipos:

- **Negociaciones cooperativas:** son aquellas en las que las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones creativas a su conflicto (también conocidas como "ganar-ganar").
- **Negociaciones competitivas:** son las negociaciones en las que lo que uno gana, lo pierde el otro (se conocen también como "ganar-perder").
- **Negociaciones "perder-perder":** sucede cuando las partes llegan a un acuerdo en donde los dos pierden, ya que no se encuentra una mejor salida.
- **Negociaciones proactivas:** son las que propone una parte, la cual desea la resolución del conflicto por sobre otros intereses.
- **Negociaciones reactivas:** son aquellas que surgen de un tercero, por ejemplo, un aumento de renta negociador.
- **Negociaciones formales o explícitas:** se producen cuando las partes siguen de manera consciente un proceso negociador.
- **Negociaciones informales:** se refiere a aquellas de la vida diaria, y muchas veces se desarrollan de forma casi inconsciente.
- **Negociaciones a largo plazo:** se emprenden, por lo general, para resolver conflictos puntuales.
- **Negociaciones a corto plazo:** a diferencia de las anteriores, en estas se pretende tratar una situación más complicada o permanente.
- **Negociaciones fatales o ineludibles:** son las negociaciones que se producen cuando las circunstancias lo imponen, pero no son deseadas por ninguna de las partes, como puede ser una crisis humanitaria o un conflicto armado.
- **Negociaciones dilatorias:** puede ocurrir que una negociación se emprenda solo con el objetivo de distraer. Se conoce como "maniobra de distracción".
- **Negociaciones inaceptables:** son innegociables por cuestiones éticas y de valores.

Por el resultado	Por la situación	Por el escenario	Por la temporalidad	Por el contexto
Negociaciones cooperativas: son aquellas en las que las dos partes intentan obtener un beneficio y cooperan para ello, buscando soluciones creativas a su conflicto (también conocidas como "ganar-ganar").	Negociaciones proactivas: son las que propone una parte que desea la resolución del conflicto por sobre otros intereses.	Negociaciones formales o explícitas: se producen cuando las partes siguen de manera consciente un proceso negociados.	Negociaciones a corto plazo: se emprenden, por lo general, para resolver conflictos puntuales.	Negociaciones fatales o ineludibles: son las negociaciones que se producen cuando las circunstancias lo imponen, pero no son deseadas por ninguna de las partes, como puede ser una crisis humanitaria o un conflicto armado.
Negociaciones competitivas: son las negociaciones en las que uno gana, lo pierde el otro. Se conocen también como "ganar-perder".	Negociaciones reactivas: son aquellas que surgen de manera inesperada, a consecuencia de una acción de un tercero, por ejemplo, un aumento de renta negociador, el cual genera un conflicto entre el dueño y sus clientes por un probable.	Negociaciones informales: se refiere a aquellas de la vida diaria, que muchas veces se desarrollan de forma casi inconsciente.	Negociaciones a corto plazo: diferencia de las anteriores, en estas se pretende tratar una situación más complicada o permanente.	Negociaciones fatales o ineludibles: puede ocurrir que una negociación se emprenda solo con el objetivo de distraer. Se conoce como "maniobra de distracción".
Negociaciones "perder-perder": sucede cuando las partes llegan a un acuerdo en donde los dos pierden, ya que no se encuentra una mejor salida.				Negociaciones inaceptables: son innegociables por cuestiones éticas y de valores.

Fuente: De las Alas, E. (2019). *El arte de negociar. El negociador a tiempo completo*. España: AIIIM.

Método de negociación Harvard

El método de negociación de Harvard fue creado en la Facultad de Leyes de la Universidad de Harvard en 1980, por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton. Se basa en un proceso de discusión estructurada, estableciendo objetivos claros y precisos, y está centrado en un enfoque de ganancias mutuas. Este método es usado hasta la actualidad, y existen diferentes publicaciones en donde toman como base los elementos que lo conforman (Fisher et al., 2018).

Este modelo se sustenta en lo siguiente:

- **Las personas:** primero que nada, es importante comprender que los negociadores son personas con emociones y valores arraigados, y que tienen diferentes lugares de procedencia. Además, cuentan con puntos de vista distintos a los tuyos, pero, sobre todo, son impredecibles. Lo anterior, puede ser de gran ayuda o terminar en algo desastroso.

En este contexto, es imprescindible preguntarse quién es la persona y cuál es su posición. Es necesario conocerlo lo suficiente como para generar una relación de trabajo en la que a lo largo del tiempo se construyen la confianza, la comprensión, el respeto y hasta la amistad. La clave está en **separar a las personas de los problemas**, generando una empatía basada en la comunicación asertiva.

- **Los elementos:** esta metodología encuentra su fundamento en los **siete elementos** que comprenden su estrategia de negociación:

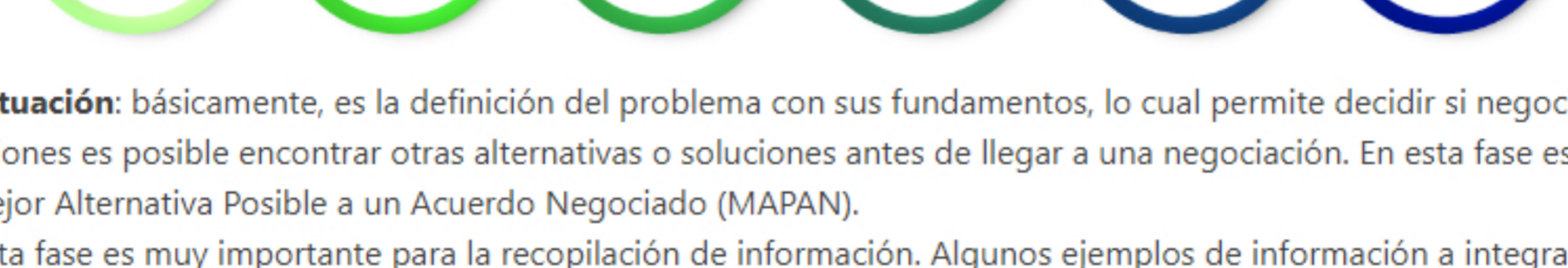


1. **Los intereses:** el método Harvard sugiere concentrarse en los intereses en lugar de las posiciones. Los intereses definen el debate, es decir, las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes. Un negociador en lugar de basarse en lo que quieren las partes, debe dar mayor importancia a lo siguiente: ¿por qué lo quieren?, ¿para qué?, ¿qué los motiva? Para que, a partir de ello, defender la posición.
2. **Las opciones:** después de conocer y entender los intereses de ambas partes, es pertinente ofrecer opciones, ya que es más fácil llegar a un acuerdo cuando hay dos o más opciones, en donde se busca un beneficio mutuo. Existen barreras para los negociadores por el momento de presentar opciones, por ejemplo, juicios prematuros, buscar una sola respuesta, creer que la solución es "todo o nada", o dejar a la otra parte que encuentre la solución. Por lo anterior, el método sugiere que se realice una lluvia de ideas para encontrar varias opciones al problema.
3. **Los criterios:** para que los acuerdos de una negociación sean válidos, deben existir convenios o contratos claros y bien definidos, que no dejen lugar a dudas, y que sean independientes de la voluntad de las partes intervinientes. El método basa estos criterios objetivos en la **legitimidad** de los acuerdos, por lo que es necesario que exista la transparencia e imparcialidad.
4. **Alternativas:** un buen negociador debe tener siempre una alternativa a seguir, en caso de que el acuerdo no se concrete o no le sea conveniente. Esto puede suceder en el caso de que la otra parte tenga mayor poder en la negociación. Si no tiene fuerza negociadora debe buscarse la **mejor alternativa posible a un acuerdo negociado** (mejor conocida como **MAPAN**), por ejemplo, si un trabajador quiere negociar un aumento de salario, puede establecer como MAPAN el renunciar para dedicarse a un negocio propio, o quizá previamente deba conseguir otra oferta laboral.
5. **Relación:** en la mayoría de las negociaciones se busca que la relación sea duradera o permanente, es decir, se considera la opción de tener tratos a futuro con la otra parte. Cuando te encuentras en una negociación es necesario entender que la otra parte está persiguiendo sus intereses. Es importante que se debe atacar el problema y no a la persona, ya que se quiere generar la suficiente confianza que te ayudará a tener una buena relación con la contraparte.
6. **Compromisos:** una vez que se llega a un acuerdo, las partes deben respetar sus compromisos. Confiarás más en la otra parte, en medida de que se tenga la certeza que llevarás a cabo tal cual lo acordado, y viceversa.
7. **Comunicación:** siempre se sugiere, en las negociaciones efectivas, escuchar empáticamente y comunicar asertivamente. Se debe mantener la comunicación cordial y no cortarse por un momento de desacuerdo. La comunicación permite generar apertura, por lo que tiene que estar focalizada en los intereses y no en las posiciones.

Al encontrarse en una negociación difícil se debe llevar a cabo un plan de comunicación que contemple tiempos, canales de comunicación y temas a tratar. En un mundo globalizado, es necesario considerar en este plan las barreras culturales y del idioma.

Las etapas de la negociación

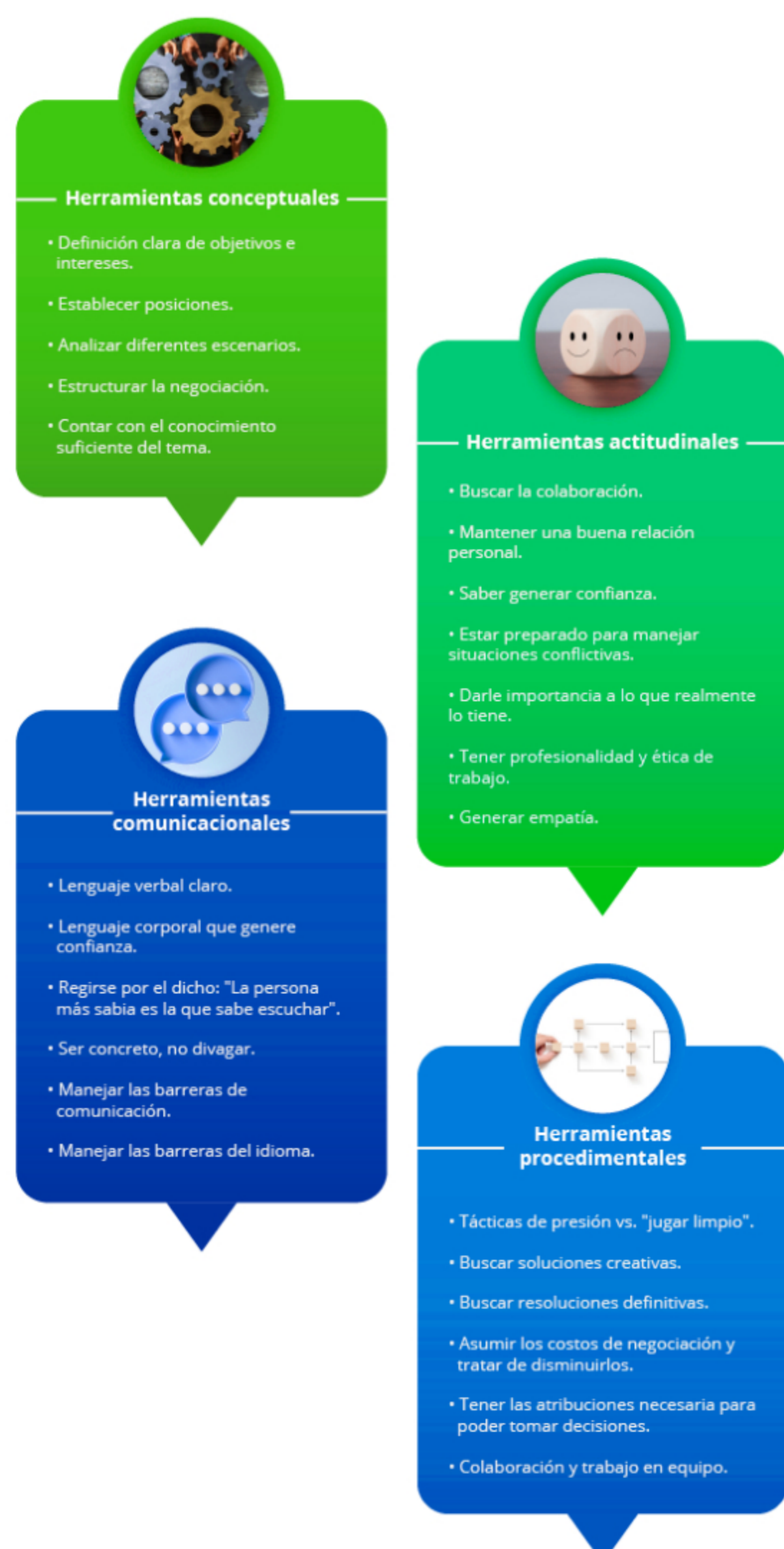
La capacidad de negociación requiere de una metodología a seguir que permita cumplir con las expectativas en el resultado final. El negociador debe invertir un tiempo considerable para preparar su estrategia y lograr una negociación efectiva. Para ello, debe tomar en cuenta una serie de etapas que le permitirán defender su posición sin dejar nada al azar. Las etapas principales en que se divide son las siguientes:



- **Análisis de la situación:** básicamente, es la definición del problema con sus fundamentos, lo cual permite decidir si negociar o no negociar, ya que en muchas ocasiones es posible encontrar otras alternativas o soluciones antes de llegar a una negociación. En esta fase es de gran utilidad el estudio de la Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado (MAPAN).
- **Preparación:** esta fase es muy importante para la recopilación de información. Algunos ejemplos de información a integrar son: perfil del negociador, mapa de intereses, estudio del entorno socioeconómico, precios y costos, etcétera.
- **Planificación:** en esta etapa se define la posición desde la que se va a negociar; se establecen los objetivos y los intereses que serán presentados a la otra parte.
- **Negociación:** se plantean ya propiamente el objetivo y los intereses, a partir de las posiciones de cada una de las partes. El papel del negociador toma una gran relevancia, por lo que deberá hacer uso de todas sus habilidades negociadoras. El negociador debe controlar los posibles cambios en la negociación, así como las causas de posibles conflictos, e irlos gestionando para lograr el fin deseado.
- **Cierre del acuerdo:** durante esta etapa se hace una recapitulación de los acuerdos a los que se hayan llegado, para posteriormente plasmarlos en documentos. Es importante no omitir detalles ni dejar lugar a dudas. Las partes deben estar conformes y formalizar dichos documentos.
- **Seguimiento:** en esta fase final se deben poner en marcha todos aquellos procedimientos que se consideren oportunos, para comprobar que lo pactado se está realizando exactamente en las condiciones en las que fue convenido.

Herramientas de negociación

Las herramientas de negociación son aquellas que van de la mano con los estilos de negociación y la habilidad para implementarlas. Te presentamos algunas de las más conocidas, pero ten presente que no son exhaustivas y que pueden surgir nuevas y mejores formas con el tiempo.



Cierre



Las personas han necesitado llegar a acuerdos desde el principio de los tiempos, aunque probablemente no como un proceso estructurado y consciente. Sin embargo, con base en el estudio de técnicas y herramientas de negociación, todos podemos convertirnos en buenos negociadores.

De acuerdo con el negociador internacional Francisco Ríos (2018), en la negociación efectiva se debe "hacer todo lo posible por alcanzar un resultado que exceda las expectativas propias y las de la contraparte. De esta forma, no solo se logra un excelente acuerdo, sino que se agrega valor a la relación de negocios".

Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender la definición de negociación.
- Diferenciar los tipos de negociaciones que existen.
- Explicar los siete elementos de la negociación, según el método Harvard.
- Enlistar las etapas de la negociación.
- Conocer las habilidades de un negociador.

Referencias bibliográficas

- De las Alas, E. (2019). *El arte de negociar. El negociador a tiempo completo*. España: AIIIM.
- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (2018). *¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder*. España: Vergara.
- Carnegie, D. (2018). *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*. España: Penguin Random House.
- Real Academia Española. (s.f.). *Negociar*. Recuperado de <https://dle.rae.es/negociar>
- Ríos, F. (2018). *Conoce las claves para una negociación efectiva*. Bancolombia. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/administracion-y-finanzas/claves-para-negociacion-efectiva>

Para saber más

Los siguientes enlaces son externos a la Universidad Tecmilenio, al acceder a ellos considera que debes apegarte a sus términos y condiciones.

- Videos**
- Galisky, A. (s.f.). *Cómo exponer tu punto de vista* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.ted.com/talks/adam_galinsky_how_to_speak_up_for_yourself/transcript?language=es#t-95877
 - Psicoactiva. (2018, 13 de junio). *La negociación eficaz y como ser un buen negociador* [Archivo de video]. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=Ekg4rVPN_wc

- Lecturas**
- BidDown. (s.f.). *Método de negociación Harvard, ¿es la estrategia de negociación más completa?* Recuperado de <https://biddown.com/metodo-de-negociacion-harvard-es-la-estrategia-de-negociacion-mas-completa/>
 - Espinosa, R. (2011). *Manual del participante. Comunicación y negociación efectiva*. Recuperado de <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/08627.pdf>

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.