



Análisis de técnicas de negociación y resolución de conflictos

Brecciaroli, Andrea Celeste

1. [Introducción](#)
2. [Resumen](#)
3. [La preparación de la negociación](#)
4. [Elementos claves en la preparación](#)
5. [Planeamiento](#)
6. [Características del negociador](#)
7. [Tipos de negociadores](#)
8. [Estrategias](#)
9. [Tácticas](#)
10. [Estilos de negociación](#)
11. [Modelos competitivos](#)
12. [Modelos cooperativos](#)
13. [Bibliografía](#)
14. [Conclusión](#)
15. [Apéndice](#)

Introducción:

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos. Y estas situaciones nos las encontramos en nuestra vida diaria a cada momento, explícita o implícitamente.

Al negociar, los agentes pretenden conseguir, mediante algún tipo de procedimiento que puede ser tácito como concreto, reconocido como ignorado, cualquier cosa mejor que aquello que cada uno podría obtener por su cuenta.

Entonces, las situaciones de negociación, son situaciones en las que nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, sino también de las elecciones de otra gente que persigue asimismo un objetivo propio y que también depende de nosotros para obtenerlo. Además, dentro de este marco estratégico general, estas situaciones de negociación incorporan simultáneamente factores de conflicto y factores de cooperación, en proporciones variables y a menudo indiscernibles.

La gestión de este marco estratégico de conflicto y cooperación puede resultar muy complicada si se entra con los ojos cerrados, en estado de inocencia analítica y sin ningún método de reconocimiento e interacción.

El comportamiento de los negociadores, así como el resultado de la negociación tienen mucha relación con ciertos modelos estratégicos en que la información es incompleta, y en que las reglas del juego y las estructuras de incentivos, generalmente predefinidos o impuestos a priori, juegan un papel que acostumbra a ser más importante y decisivo que la propia negociación expresada.

El arte de la negociación, si es que existe, consistiría sobre todo en tener la capacidad de descubrir y seleccionar estos modelos y en adquirir la habilidad de diseñarlos o de evitarlos en función del conjunto de los intereses que están en juego en cada caso. Y también en saber que la cooperación es racional y necesaria, incluso desde el punto de vista egoísta, y que intereses que son diferentes pueden hacerse compatibles y encontrar satisfacción simultánea en acuerdos inteligentes obtenidos mediante una

negociación creativa.

Resumen:

El carácter complejo de la negociación es una consecuencia necesaria de la interrelación de los diversos elementos que componen su estructura. En un proceso de negociación tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego. Hay que comprender que negociar es un acto integral de comportamiento y en él, el negociador debería saber cuáles son sus habilidades, sus debilidades y fortalezas, con el fin de poder apoyar o ser apoyado en un equipo de trabajo el cual aumenta la complejidad del proceso, ya que cada integrante deberá asumir distintos roles y deberán fijarse pautas grupales. Asimismo, en una negociación están presentes los intereses, los recursos en juego, los valores con que cada parte enfrenta el proceso y, por esto último, los aspectos éticos y morales tendrán también su acción en la misma

La complejidad de "negociación" constituye una de sus características más relevantes y que, en definitiva, determina que no hay instancia de negociación que sea igual a otra y, por ende, que toda instancia de negociación es única.

La negociación vincula a dos o más actores interdependientes que enfrentan diferencias y que, en vez de evadir el problema o llegar a una confrontación, se entregan a la búsqueda conjunta de un acuerdo, de solución, de arreglo.

La preparación de la negociación:

A) LA PERSPECTIVA DEL TIEMPO

**El proceso del negociador:* El proceso del negociador está condicionado por:

- Las necesidades (tanto las presentes como las futuras)
- Las relaciones (que es lo que se va a modificar, que puede ser de bienes y servicios, poder, status, propiedad, etc.)
- El proceso de comunicación (es la claridad con la que se transmiten los intereses)

La condición fundamental de todo líder es su capacidad de conducir al logro de un objetivo, debe saber interpretar y conciliar intereses dispares. El liderazgo implica una constante negociación entre los diferentes factores de poder.

Karras y cohen determinaron las siguientes variables cruciales: La *información*, el *poder* y el *tiempo*
Información:



**Fases de una negociación:* El desarrollo de la negociación puede determinarse en 2 esferas:

1) El proceso anterior al inicio:

- De que manera encuadrar mejor cada negociación que encaramos, hay que tener en cuenta los tiempos
- Correcta formulación de los intereses, y la adecuada satisfacción de los intereses de la otra parte.
- De que forma podemos medir los resultados de una negociación, o que es lo que entendemos por una negociación exitosa.

2) El manejo de la negociación propiamente dicha.

**El Marco:* Una negociación exitosa y eficaz es aquella que se mantiene en el tiempo. También negociamos dentro de nuestra propia esfera, en el ámbito personal.

La idea de negociar a largo plazo requiere revisar constantemente el desarrollo del acuerdo alcanzado, "para ello siempre es necesario preparar la negociación previamente".

**El concepto:*

- Neg-Otío: La palabra negociación proviene del latín NEG-OTIO, que significa negar el ocio.
- Anda, toma y da algo a cambio: andar, la acción física, moverse, ocuparse, una actitud positiva. Tomar implica una actitud de recompensa, ya que has hecho algo pues gana. Pero no solo es importante que ganes tú, da algo a cambio implica fijarse que la otra persona también gane algo.

La negociación siempre ha sido inherente a la conducta humana, conviviendo junto a la confrontación. Si la confrontación implica la existencia de un ganador y de un perdedor, la negociación como objetivo final busca generar dos ganadores. Ambos no ganaran exactamente lo mismo, dependerá de su poder, su tiempo, su información, y de otros conceptos.

B) LA PREPARACIÓN

Toda negociación racional está preparada, la no preparación nos lleva a un proceso de irracionalidad generalizada. La preparación apunta a 2 aspectos básicos:

- Pensar en todos los detalles a tener en cuenta "al sentarnos a la mesa de negociación"
- Considerar nuestra cual será nuestra actitud durante la reunión, pensando en los intereses que motivaran la conducta de la otra parte y en los posibles imprevisto.

Al encarar un negociación podemos creer en el error de llegar a considerar lo que solo hay que ganar aquí y ahora, descuidando el resultado a largo plazo., y lo que es peor aun ni siquiera considerar esta óptica. Toda negociación es profesional sólo si esta debidamente preparada.

Elementos claves en la preparación

Una negociación profesional es una negociación preparada.

Los elementos claves para comprender el proceso del negociador son:

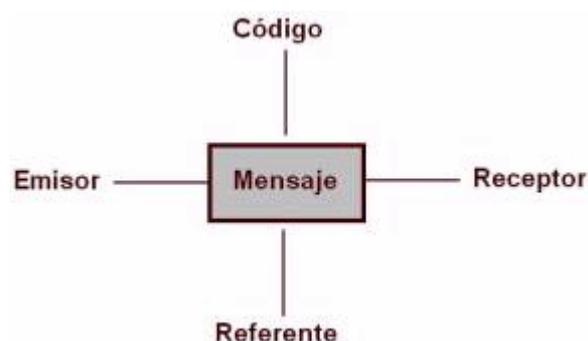
- Debe haber como mínimo 2 partes
- Las partes tienen o creen tener un conflicto de intereses
- La negociación es una actividad voluntaria, elegimos negociar ya que presuponemos que nos ayudará a lograr nuestros objetivos en una mejor forma.
- En la negociación se manejan cosas tangibles e intangibles. Los tangibles deben ser resueltos en el transcurso de la negociación, ya que son los aspectos sobre los que reside la negociación (precio, tasa de interés, contrato, etc.) .Los intangibles son de orden psicológico, la mayoría de las veces los esfuerzos se concentran en los aspectos tangibles. Dentro del ámbito de los intangibles encontramos interrogantes delicados como: el precedente que deja el resultado de la negociación, si nuestro desempeño fue mejor al de la otra parte, y los aspectos personales de la negociación.
- Las partes entran en un proceso de dar y recibir, implica que la formulación de demandas iniciales esta efectuada con una relativa distancia de las reales expectativas de las partes. El acortamiento de esta brecha es la esencia que marca el proceso de la negociación.

Teniendo en cuenta que toda negociación esta recortada por intereses muy precisos y se desenvuelve en un lapso muy limitado, la magia de una buena preparación reside en pensar en todo los cuidados a tomar en cuenta a efectos de lograr que la relación sea exitosa.

Una buena preparación también implica considerar los siguientes aspectos:

**El manejo de los elementos esenciales:* " Allí donde hay una comunicación , hay una negociación", los intereses a negociar pueden ser: pasados, presentes o futuros. El análisis de los elementos de la negociación son:

- Necesidades a satisfacer
- Relaciones a modificar
- Comunicación



En teoría en la negociación siempre nos referimos a las necesidades a satisfacer.

En la negociación es fundamental la comunicación entre las partes, hay que tener en cuenta todos los aspectos de la comunicación (palabras, gestos, tonos, señas, silencios, etc.)

Otro aspecto fundamental es conocer quienes son nuestros clientes, para esto es necesario realizar un perfil de la otra parte, y de las personas relacionadas con ella que influyen en el desarrollo de la negociación.



**Lenguaje no verbal:* Un cliente necesita percibir que recibe lo máximo a cambio de lo que el nos da., sino consigue su satisfacción total recurrirá a la competencia. El proceso de captar nuevos clientes o de recuperarlos es difícil.

Las señas pueden ser elementos simples de entender, como la caída de la facturación, reclamos de clientes, mala atención, etc. Deben ser captadas rápidamente a fin de no perder la negociación o complicarla.

Pueden tener más protagonismo que el lenguaje verbal, ya que se puede captar información que con palabras sería difícil de explicar.

El lenguaje no verbal tiene 3 elementos básicos:

- Actitudes: Es la predisposición que tiene la otra parte para bien o mal la negociación
- Gestos: Nos pueden indicar el grado de atención de la otra persona
- Disposición espacial: Se refiere al hábitat, el marco geográfico donde se desarrolla el encuentro.

Los elementos básicos del lenguaje no verbal adquieren tanto o más protagonismo que el discurso verbal. Si la negociación es un proceso recortado por intereses precisos, que se desenvuelven en un lapso muy limitado, esta relación requiere los mayores cuidados para que resulte exitosa, al menos de nuestra parte; y uno de los aspectos a considerar es el clima reinante que se establece en el vínculo.

Las señas permiten detectar acuerdos o desacuerdos, así como estados de ánimos que muchas veces no se pueden expresar con palabras.

**Lugar de la reunión:* El lugar de la reunión siempre será en función de la negociación a encarar, esto implica considerar la conveniencia de celebrar las reuniones en nuestro ámbito, en el del oponente, o en un sitio neutral.

Ventajas de negociar en el propio terreno:

- Que la otra parte venga a nosotros nos pone en una situación de poder
- Nos permite manejar el hábitat
- Nos permite y obliga a manejar los tiempos

Ventajas de negociar como visitante:

- Nos permite obtener información acerca de su entorno

Ventajas de un terreno neutral

- Evita las ventajas y desventajas de ser visitante o local.

**La forma:* La negociación puede ser grupal o individual, la forma que utilizaremos dependerá de la naturaleza de la negociación a encarar, y de la información que tengamos acerca de la forma en que la otra parte lo ha de hacer.

La negociación individual permite ganar tiempo, pero no permite un proceso de crítica y los beneficios que tiene la negociación en equipo.

La negociación grupal requiere de una preparación previa, ya que cada integrante debe conocer su función, a fin de ejecutarlo a la perfección.

**La autoimagen:* Nuestra imagen y la forma en la que la proyectamos es esencial en el proceso de negociación, y se debe considerar al momento de preparar la negociación.

Esta formada por 3 elementos:

- Lo que realmente somos
- Lo que creemos que somos (acá nos solemos preguntar si la forma en que proyectamos nuestra imagen guarda relación con lo real)
- Lo que el otro cree que somos (la forma en que proyectamos quienes realmente somos y lo que creemos que somos serán los elementos determinantes en la otra parte, receptora del mensaje, de la idea de nuestra autoimagen)

El negociador deber saber como utilizar su autoimagen durante el transcurso de la negociación, ésta debe relacionarse con la dimensión real y debe ser modificada en función a la actitud de la otra parte. También es importante realizar un perfil de la otra parte, poder determinar sus necesidades.

**El rol:* Es papel que desempeña una persona en la negociación, nos indica su función, su poder, y su capacidad de decisión. Es importante determinar el rol de la otra parte para saber si estamos negociando con la persona adecuada.

**Factores de la negociación:* El ritmo del proceso negociador manejado con la idea de cambio permanente: Hay que saber adecuar los tiempos a los cambios de la negociación, es la naturaleza del cambio la que hace que las tácticas y las estrategias de una negociación varíen constantemente.

Presentación de propuestas:

- Todas juntas o por la táctica del "salame"
- Presentación formal o informal , es decir escrita o expuesta
- Actitud participativa o competitiva
- Realizar concesiones o mantenerse duro para demostrar poder
- Poner énfasis o no en la relaciones interpersonales
- Abordaje personal o mediante representantes.
- Mantener una agenda de trabajo, y
 - Formalizar los acuerdos en contratos.

Planeamiento:

- Elaboración del plan de acción (estrategia) para alcanzar los objetivos. Así como de las medidas concretas (tácticas).
- Decisión del enfoque general de la negociación: atacar, esperar, apoyarse en el poder, etc.
- Decisión de la posición a mantener y oferta inicial. Nivel de flexibilidad.
- Preparación del escenario: ambiente que favorezca el tono deseado de la negociación; lugar, atenciones, servicios, etc., que ayuden a crear un ambiente acorde a la estrategia seleccionada, el nivel de la negociación y la imagen que se pretende proyectar.

Características del negociador:

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

- * 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.
- * Muy 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 de 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).

En la negociación 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.

* **Autoconfianza:** 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.

* **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.

Por último, es importante resaltar que si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender asistiendo a cursos de formación y base de práctica.

Tipos de negociadores:

Es difícil clasificar los distintos tipos de negociadores ya que cada persona tiene su manera particular de hacerlo, no obstante se podrían definir dos estilos muy definidos.

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) autoconfianza, 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.

* Si negocia desde una posición de poder se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento.

Utilizará cualquier estratagema para presionar y lograr sus metas.

* Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

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.

* Le gusta jugar limpio, por lo que no utiliza ninguna táctica de presión. Confía en la palabra del otro, cede generosamente y no manipula.

* 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.

En la vida real los negociadores se situarán en algún punto intermedio entre estos dos extremos.

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.

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en

cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones.

Esta firmeza no se debe entender como inflexibilidad. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información nueva que reciba, a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Resulta de gran interés conocer el tipo de negociador al que uno se aproxima con el fin de detectar sus fortalezas y posibles carencias, y en este caso tratar de corregirlas.

Asimismo, conviene identificar el tipo de negociador al que se ajusta el oponente con vista a poder interpretar su comportamiento, anticipar sus movimientos y si fuera necesario tratar de contrarrestarlos.

Estrategias:

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:

Estrategia de "*ganar-ganar*", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

Estrategia de "*ganar-perder*" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

* En la estrategia de "*ganar-ganar*" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso.

En este tipo de negociación se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial.

"Por ejemplo, se comienza negociando una campaña publicitaria para el lanzamiento de un producto y se termina incluyendo también la publicidad de otras líneas de productos."

Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

* Por su parte la estrategia de "*ganar-perder*" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "*ganar-ganar*" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.

Para concluir se puede indicar que la estrategia de "*ganar-ganar*" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "*ganar-perder*" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

Tácticas:

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 de 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 tácticas que 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, incomoda, 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.

Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

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.

Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.

Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio.

Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una copiosa comida regada con vino. 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.

Por regla general estas tácticas engañosas hay que evitarlas, pueden ser beneficiosas en un momento dado pero a la larga uno se termina granjeando una imagen de negociador deshonesto, falso, poco fiable.

Si se emplean tiene que ser de forma discreta, tratando de que la otra parte no lo perciba.

Si uno es descubierto el deterioro de las relaciones personales puede ser importante.

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.

Para finalizar destacar algunas ideas:

Ante una negociación no se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir ni las tácticas a utilizar. Todo ello tiene que estar definido y convenientemente preparado antes de sentarse a la mesa de negociación.

Esto no impide que en función de cómo se vayan desarrollando los acontecimientos uno vaya ajustando su actuación.

Resulta también muy importante detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza. De este modo es más fácil anticipar sus movimientos y tomar las medidas oportunas.

Estilos de negociación:

Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica.

No se puede tratar de 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.

A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un vínculo personal antes de entrar a discutir posiciones.

Los primeros suelen basar su decisión en datos objetivos (precio, financiación, características técnicas, garantía, plazo de entrega, etc.), mientras que los segundos valoran también muy especialmente consideraciones subjetivas (confianza, amistad, honestidad, etc.).

Una variable que resulta determinante para ver que 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.

La diferencia fundamental entre una negociación aislada (por ejemplo, la compra de una vivienda) y una relación duradera (la relación con un proveedor) está en la importancia o no de establecer una relación personal con el interlocutor.

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.

No sería lógico en este caso negociar con prisas, tratando de imponer a toda costa nuestros planteamientos, con el consiguiente deterioro de los lazos afectivos.

Modelos competitivos:

En un establecimiento educativo se plantea un conflicto entre el Director y un Docente por el horario de entrega de los boletines de calificación; el director, haciendo uso de su autoridad ordena al docente la entrega en un contraturno, el docente, se niega a asistir fuera del horario escolar.

La cuestión se transforma en una puja de poder. Si el director "cede" aparecerá como débil y falto de autoridad; el docente se presenta como una víctima del poder del superior, buscando alianzas.

Generalmente la primera respuesta de ambas partes será "no cambio mi posición".

Entre los alumnos del penúltimo curso de una escuela secundaria se plantea un conflicto por la empresa con la que realizarán el viaje de fin de curso, ningún sector quiere "ceder", sostienen que el otro bando tiene intereses particulares o que se opone sólo para demostrar su poder.

Estas situaciones responden a un modelo competitivo de negociación que se caracteriza por:

- La negociación es entendida como un juego de suma cero (lo que gana uno pierde el otro).
- Se intenta conseguir objetivos a expensas del adversario.
- Posiciones iniciales extremas: se inician las negociaciones con pedidos irracionales e intransigentes, se realizan ofertas ridículas con lo que se afecta el nivel de expectativa del oponente.
- Autoridad limitada: los negociadores carecen de autoridad -o esta es muy limitada- para hacer concesiones.
- Tácticas emocionales: Ejemplos de ellas son las actitudes exasperadas, gritos, golpes en la mesa, actuación como "víctima" del poder o de la mala intención- no real de la contraparte.
- Consideración de las concesiones del oponente como debilidades: ante una concesión del oponente

- no se actúa en forma recíproca.
- Mezquindad en las propias concesiones: se demoran las concesiones y son mínimas.
- Ignorancia de fechas límites: actuación como si el tiempo no existiera, y, por lo tanto, o se agotara, sin que existan límites a este respecto.

Modelos cooperativos:

También denominados "ganar-ganar" o "para la satisfacción mutua" consisten básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y una victoria total o muy importante, de uno sobre el otro. Los dos deben sentir que han ganado algo y que el resultado de la negociación debe otorgar beneficios aceptables para ambas partes. GANAR-GANAR negociando implica lograr que las partes de una negociación inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solos. Existen tres objetivos que deben tenerse en cuenta para lograr una negociación cooperativa:

- Lograr confianza mutua;
- Lograr el compromiso de la contraparte: hacerla sentir que están en el mismo barco y que es responsabilidad mutua llegar a buen puerto;
- Controlar al adversario: es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

En el ámbito educativo, en principio, por las características de las relaciones continuas, aparece recomendable el modelo colaborativo.

Si analizamos el caso del Director que ordena entregar los boletines a contraturno al docente, a la luz de este modelo, y, siguiendo de alguna manera el modelo propuesto por la Escuela de Harvard tendremos que: separar las personas del problema, resulta que un desacuerdo tiende a aumentar la hostilidad y la generación de actos negativos, es por ello que, una cuestión esencial resulta entender que el desacuerdo no implica ataque a la persona, ni del director ni del docente.

En este punto resulta útil "ponerse en el zapato del otro", para entender qué piensa y cómo se siente.

Una causa frecuente de conflictos resulta es el deducir las intenciones de la otra parte en base a los temores, pensemos qué ocurre cuando el director o el supervisor realiza una visita al curso, la primera reacción es pensar que "nos está persiguiendo", "quiere ver qué estamos haciendo mal".

En el caso, que venimos analizando, el director puede pensar que la actitud del docente se debe a que "quiere causarle problemas" o el docente pensar que existe alguna cuestión personal de parte del directivo.

El segundo paso es concentrarse en los intereses no en las posiciones, de hecho, en el caso del director y el docente, pueden existir intereses comunes (que se realice la comunicación de las notas, que no se interfiera el normal dictado de clases, cumplir con el reglamento) y distintos (el director: demostrar su autoridad y el docente: no venir fuera de su horario, etc).

El trabajo en base a los intereses puede permitir soluciones que no tienen cabida desde las posiciones. Una vez detectados los intereses cabe la etapa de generación de opciones. En esta etapa resulta útil la técnica de la "lluvia de Ideas" que es conocida en educación.

En el caso que estamos desarrollando, pueden ser opciones: que el docente entregue los boletines en su turno fuera del horario, en un recreo, que se haga en un horario de una actividad especial, que otro docente lo cubra mientras se realiza la reunión con los padres, etc.

Luego de la etapa de generación de opciones cabe la evaluación de las mismas buscando utilizar criterios que sean objetivos para la selección de las mismas.

En el caso del conflicto por la empresa con la que se realizará el viaje de fin de curso, también puede realizarse este análisis, detectando los intereses, que pueden ser personales, dudas respecto de la solvencia de tal o cual empresa, cuestiones relativas a precios, financiación, servicios, pasajes "gratis" que otorgan.

Los modelos de negociación en colaboración aportan un marco para permitir que, más allá de las diferencias personales se busquen soluciones integradoras.

Conclusión:

Pienso que para mi y mi proceso de aprendizaje fue mejor definir primero *que no es negociar*, negociar no es buscar que el otro pierda, o llegar a negociar con los brazos caídos pensando que el otro tiene todas las de ganar, o pretender imponer mi punto de vista sin importarme el otro o los otros que hacen parte de esta negociación.

Negociar es algo complejo, algo que no es fácil; a lo cual nos enfrentamos a diario, pero a medida que pasa el tiempo pasamos de negociaciones fáciles a negociaciones más complicadas. Desde chicos negociamos por ejemplo un juguete, pero esta negociación es fácil, la hacemos con personas que nos aman que no son duros con nosotros a los cuales les hacemos los mayores depósitos en su cuenta emocional y por eso son en ocasiones flexibles pero nunca demasiado, ya que hemos aprendido a ser buenos negociadores.

Encontré mucho agrado en este trabajo ya que he visto como este se complementa con algunas materias que estoy viendo en la vida cotidiana (negociando), y creo que la posición que adoptemos debe depender de la realidad y siempre debemos buscar el "Ganar / Ganar".

Pienso que un buen negociador se hace tanto como se nace, no podría existir sin esos dos elementos; se debe tener una serie de cualidades en su carácter y forma de ver la vida, y comenzando por ahí se desarrolla una cadena en la personalidad del negociador las cuales lo hacen excelente frente a sus relaciones con los demás y de esta forma puede lograr muy buenas negociaciones teniendo en mente el ganar/ganar.

Aunque son mucha las personas con las que conviviremos en un futuro, debemos tener en cuenta que tendremos que negociar con personas que adopten diferentes roles (duro, suave o basado en principios) y tal vez mientras nosotros aprendamos a negociar correctamente también asumiremos algunos de estos roles; no pienso que estar en el rol duro o suave sea malo, lo malo radica en estar siempre en esa posición y no evolucionar hasta llegar al rol de basado en principios, también creo que hasta que no tengamos la experiencia suficiente no podremos llegar a este.

Algo que me gusto mucho fue la estrategia de penetración, creo que nos da unos buenos ejemplos para los pocos expertos en el temas de la negociación y creo que el día de mañana cuando estemos ganando experiencia en las negociaciones la deberemos tener en cuenta para iniciarnos en este complejo proceso que es negociar.

Bibliografía:

www.google.com.ar
www.monografias.com
www.gestiopolis.com
www.aulafacil.com

Apéndice:**Comunicación:**

El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.

Cada uno de ellos tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuales son sus objetivos.

Además 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 encuentros que satisfagan los intereses mutuos.

Podremos adaptar nuestra oferta para que se ajuste mejor a sus necesidades.

Además, podremos seleccionar aquellos argumentos que respondan mejor a sus intereses.

Esto que parece obvio falla en numerosas negociaciones, siendo la principal causa de que éstas no lleguen a buen término.

No es infrecuente que las partes se enzarcen en una agria disputa sin que ninguna de ellas conozca realmente cual es la posición de la otra.

La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no sabemos escuchar.

Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.

Además, la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva que nos hace saltar ante el primer comentario del con el que no coincidamos.

La buena comunicación exige una escucha activa:

Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder.

Cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras ("Lo que usted quiere decir es que...") para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente.

La otra persona agradecerá que se le preste atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación. En su momento él también nos prestará la atención debida. Otro aspecto fundamental es saber preguntar.

Por lo general nos cuesta trabajo preguntar, evitamos realizar algunas preguntas por miedo a molestar, si la respuesta no nos ha quedado clara nos resulta aún más difícil insistir.

Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convencido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir autorrespondiéndose.

Lenguaje:

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro, que facilite la comprensión.

No se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

El lenguaje que se utilice debe adecuarse a la persona a la que uno se dirige.

Si se trata de un profesional de la materia se podrá utilizar un lenguaje más técnico; si sus conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.

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.

Hay que evitar emplear términos que parte de los presentes puedan desconocer (a parte de que es poco delicado, puede disponer a parte del grupo en contra).

No obstante, habrá momentos en que se toquen ya temas más técnicos (de ingeniería, financieros, jurídicos, etc.) donde los especialistas de cada grupo utilizarán un lenguaje más específico.

Hay que ser especialmente cuidadoso cuando el interlocutor sea una persona extranjera, con diferente lengua materna.

Aunque pueda conocer nuestro idioma probablemente su dominio sea limitado, por lo que hay que facilitarle al máximo la comprensión utilizando un vocabulario fácil de seguir.

Si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria, que está perfectamente capacitado para realizar esta labor.

El único modo de tener plena seguridad de que reúne estos requisitos es seleccionando uno mismo al traductor y no limitarse a aceptar al propuesto por la otra parte.

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.

Su mirada (nos mira a la cara, evita nuestra mirada, mira al techo, está distraída, mira al reloj...), su voz (cambia de ritmo, enfatiza frases, resulta monótona, cansina...), sus gestos (rasgos relajados, tensos, nerviosismo...), su postura, movimientos, acciones (apenas toma notas de lo decimos, puede que no le interese...).

Asertividad:

Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras.

En ocasiones es más fácil asentir, aún no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto.

No obstante, este tipo de cesiones al final se suelen terminar pagando.

Es frecuente encontrar dos tipos de personas.

Aquellas a las que les cuesta decir "NO", les resulta especialmente violento y prefieren evitarlo, cediendo si hace falta.

Otras que dicen "NO" de manera prepotente, brusca, sin importarles el impacto negativo que pueda tener en la otra persona.

La asertividad define la capacidad de decir "NO" de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte.

Estas personas saben decir "NO" cuando entienden que hay que decirlo, pero sin brusquedades, sencillamente, sin que ello les suponga ninguna dificultad especial. Son personas asertivas por naturaleza.

Aquellas personas que no gozan de esta habilidad pueden llegar a aprenderla con una buena práctica.

Para un buen negociador la capacidad de decir "NO" cuando sea necesario resulta fundamental, no sentirse cohibido si hay que contradecir al oponente.

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.

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.

Por último, señalar que es preferible no llegar a ningún acuerdo que cerrar uno que no convenga.

Andrea Celeste Brecciaroli,

acbrecciaroli@hotmail.com

Estudiante de tercer año del Polimodal

Buenos Aires, Argentina