

CAPÍTULO VI

LA NEGOCIACIÓN COMO HABILIDAD COGNITIVA PARA EMPRENDER

Francisco Javier Lemus Gallego, Jose M^a Salinero Aroca, Guillermo Varela Arjona y
Cándida Sevilla Solano

1. INTRODUCCIÓN

Una de las definiciones de negociación es gestión o resolución de un asunto, especialmente por la vía diplomática. Las negociaciones son procesos a través de los cuales, dos o más partes, tratan de reducir o terminar un conflicto entre ellos. Una negociación exitosa es cuando las partes suscriben un compromiso. Una negociación no implica el uso de la fuerza bruta, las partes deben hacer concesiones, comunicarse y persuadir para alcanzar este compromiso.

Confeccionemos una lista con distintas situaciones sociales en las que debemos negociar, identificando a la persona con la que negociamos:

situación	persona

Una de las áreas donde la negociación es más evidente es en el ámbito empresarial. En el contexto de mercados dinámicos y competitivos, distintos ejecutivos negocian con clientes, proveedores, empresas de la competencia, autoridades y otras instituciones. De estas negociaciones dependen la rentabilidad de los negocios y la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

El estudio sobre la negociación ha seguido una evolución. En los inicios, este estudio siguió dos corrientes, una de ellas se centraba en áreas específicas de la negociación como la diplomacia, las negociaciones laborales o las comerciales, siempre según las aportaciones de expertos. La otra, hacía referencia a un estudio genérico de la negociación enfocada a dar consejos para ganar en la negociación. Es a partir de la década de los 70 cuando la negociación comenzó a verse como una disciplina integrada, como es el

caso de la Universidad de Harvard con el Profesor Roger Fisher a la cabeza, que inició un proyecto de investigación a partir de la experiencia de prestigiosos negociadores de todo el mundo. La novedad del Método Harvard consiste en poner el acento en el proceso comunicacional de la negociación y procurar llegar a un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Del tradicional esquema ganar-perder, se pasa a un esquema de ganar-ganar. Por supuesto, que esto no quiere decir que todas las partes obtendrán todo lo que desean, sino que obtienen más de lo que habrían podido obtener a través de cualquier otro modo. El modelo proporciona un método simple en su conceptualización teórica, pero requiere de habilidades para ser alcanzado en la práctica con óptimo resultado. Algunas personas tienen una capacidad innata de negociación, pero aún así el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que aplican intuitivamente y les proporcionan otras que surgen del marco teórico. Este grupo de investigadores elaboró un modelo de negociación, que considera siete elementos.

1.1. OBJETIVOS

- Identificar las situaciones en las cuales negociamos.
 - Conocer cuáles son los elementos básicos de la negociación.
 - Ser conscientes de la importancia que tiene planificar una negociación.
- Conocer las fases del proceso de negociación.

2. ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

2.1. INTERESES

Para explicar este elemento nos servirá el caso de las hermanas que disputaban una naranja.

Dos hermanas, ya casadas y con sus respectivas familias, estaban encargadas de efectuar las labores de limpieza de un salón en el cual otras personas habían sostenido una reunión. Al entrar, la hermana menor, notó que ya no había nadie en el salón, y que sobre una de las mesas habían quedado 10 naranjas. Se alegró mucho de verlas, pues sabía que nadie las reclamaría. De manera que empezó a empacar las naranjas en una bolsa que tenía, mientras, se imaginaba el delicioso jugo preparado con estas frutas que se tomaría esa noche en su casa.

Su hermana mayor entró repentinamente al salón y al ver las naranjas, exclamó: «Que bien, nos han dejado 10 hermosas naranjas».

A lo que la menor contestó: «¿Cómo es eso de que nos han dejado? Dirás, me dejaron a mí 10 naranjas».

«Es que te piensas quedar con todas ellas?»- replicó la mayor.

«Por supuesto! Tu bien sabes, que al que madruga Dios le ayuda.- respondió la hermana mayor-; de manera que esta vez me correspondió a mí en suerte quedarme con el regalito que quedó en el salón».

«¿Y no me piensas dar ni una sola naranja?»- le preguntó juguetonamente la hermana mayor:

«Ya te dije que no. En otra ocasión la suerte te favorecerá, como ya lo ha hecho antes»- manifestó la hermana menor:

*«A mí esto no me parece justo! -insistió sorprendida la hermana mayor-. ¿Qué tal si hubiera sido yo la primera en entrar a este salón?, ¿Te parecería justo que me hubiera quedado con las 10 naranjas?, ¿Te parecería correcto que no te hubiera dado ninguna?»
«Bueno hermana -corrigió la menor-, yo te puedo dar un par de naranjas».*

Pero la mayor insistió: «¿Sólo un par? Solo dos naranjitas para la hermana que tanto te ha querido toda la vida. Casi que me das sólo las migajas».

Esta discusión se prolongó por algunos minutos, y finalmente, después de algunos disgustos, la hermana mayor terminó recibiendo 4 de las 10 naranjas que había recogido su hermana menor.

Esta última se llevó sus 6 naranjas a su casa. Con ellas se preparó un delicioso jugo de naranja, y mientras lo compartía con su esposo e hijos, pensó en lo afortunada que había sido al encontrar las 10 naranjas, y sobre todo, al poder quedarse con más de la mitad de ellas.

Esa misma noche, su hermana mayor también llevó sus 4 naranjas a su hogar. Cuidadosamente las peló con un cuchillo, y con las cáscaras de todas ellas preparó un delicioso dulce. Y mientras lo compartía con su esposo e hijas, pensó en lo afortunada que había sido al quedarse con 4 de las naranjas, después de no haber tenido ninguna en sus manos. Terminada la cena, arrojó las pulpas de las cuatro naranjas a la basura, pues ni a ella ni a su familia les gustaba el jugo de naranja. Entonces sirvió a todos un vaso de leche que disfrutaron con el dulce de naranja.

Este ejemplo nos sirve para hacer una distinción clara entre posiciones e intereses. El fundamento básico de los procesos de negociación radica en que centra su atención en los intereses de las partes (motivaciones, aspiraciones, preocupaciones) y no en sus posiciones, poder de coerción o derechos legales.

Identifica las posiciones e intereses de cada una de las hermanas.

2.2. OPCIONES

Hace referencia a los posibles acuerdos a los que se pueden llegar, considerando las distintas maneras de satisfacer los intereses de las partes en negociación.

En el caso de un cliente y un proveedor vemos que la posición de cada uno es opuesta y está relacionada con el precio, y en este caso si uno gana el otro pierde. ¿Se puede considerar otros intereses que den lugar a opciones en las cuales ambos puedan ganar?.

2.3. ALTERNATIVAS

Hace referencia a lo que las partes pueden hacer, soluciones para resolver los conflictos y su origen. Las alternativas han de tenerse en cuenta tanto en qué pueden hacer conjuntamente las partes, como qué pueden hacer por separado.

2.4. LEGITIMIDAD

Se refiere a los criterios que se utilizan para juzgar, a las argumentaciones que usan cada una de las partes. Si un joven quiere negociar con sus padres la hora de llegada a casa, y para ello utiliza como argumento los horarios de sus amigos, puede obtener mayor legitimidad. Un criterio que sea externo evita el desgaste que pueden dar posiciones opuestas.

Pongamos distintos ejemplos de negociación y busquemos argumentos que puedan dar legitimidad.

2.5. COMUNICACIÓN

El instrumento básico para la negociación es la comunicación. Es necesario tener en cuenta tanto la comunicación verbal como la no verbal, y que esta comunicación tiene que tener en cuenta las siguientes características: hay que realizar una escucha activa, ser empáticos, ser asertivos, eliminar las barreras de la comunicación y transmitir sinceridad.

Volvamos al tema de la comunicación. Analiza y escribe aquellos aspectos de la comunicación que pueden ser importantes para la credibilidad en el proceso de negociación.

2.6. RELACIÓN

Las partes que participan en la negociación mantienen una relación, una interacción. El carácter de esta relación va a ser uno de los elementos decisivos en la negociación. Una buena relación permite enfrentarse mejor a los conflictos que surjan de la interacción. Hay dos reglas para que las relaciones sean positivas:

- Tratar la relación y el contenido de la negociación por separado.
- Ser constructivos.

2.7. COMPROMISO

El compromiso no debe tomarse de forma prematura, debe llegar cuando la negociación esté lo suficientemente madura. Los compromisos deben reunir las siguientes condiciones:

- Claros y operativos.
- Realistas.
- Suficientes.

El método para llevar a cabo este modelo se puede resumir de la siguiente manera:

- Separe las personas del problema.
- Céntrese en los intereses, no en las personas.
- Genere alternativas de beneficio mutuo.
- Insista en aplicar criterios objetivos.

3. FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Muchas negociaciones no siguen un plan prefijado, y esto puede llevar consigo un fracaso. Para que una negociación sea exitosa además de ser importantes las habilidades personales, se han de seguir unos pasos generales:

3.1. PREPARACIÓN

Para la preparación de la reunión es necesario, como en toda planificación, la realización de un diagnóstico. Para este diagnóstico debemos concretar los siguientes puntos:

- **Conocerse a sí mismo:** Para ello debemos contestar a las siguientes preguntas: ¿Qué quiero yo conseguir de esta negociación?. Para ello debemos concretar los objetivos operativos de la negociación, concretándolos lo máximo posible; y ¿por qué es importante para mí?. Concretando los intereses que tenemos.
- **Conocer a la otra parte:** El conocer a la otra parte va a darnos las líneas de la estrategia a seguir. Para ello debemos investigar sobre sus objetivos, necesidades, intereses, recursos estilo de negociación, poder para llegar a un acuerdo, y las posibles estrategias y tácticas que puede utilizar.
- **Conocer la situación:** debemos conocer el ámbito en el que se va a llevar a cabo la negociación. Utilizando un símil militar nos referiríamos a analizar el campo donde se va a llevar a cabo la batalla.
- **Estrategia de negociación.** Toda estrategia está basada en el diagnóstico previo que hayamos realizado. Una de las metodologías más utilizadas para la realización de un diagnóstico es la matriz D.A.F.O. (debilida-

des, amenazas, fortalezas y oportunidades), tenemos que potenciar las fortaleza, aprovechar las oportunidades minimizar amenazas y trabajar sobre las debilidades.

3.2. CONDUCCIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Es la interacción concreta donde se lleva a cabo la negociación. El instrumento fundamental que usaremos es la comunicación, y una de las claves de éxito es que los mensajes que lancemos sean creíbles. Para que nuestros mensajes sean creíbles debemos tener en cuenta:

- Hablemos.
- De forma natural.
- Para que el mensaje repercuta.
- Para ello debe interesar.
- Yo creo lo que tú dices y tú crees lo que digo yo.
- Todos debemos ganar en las conclusiones.
- Estas conclusiones perdurarán en el tiempo.
- Las conclusiones se respetarán porque son de todos.

Algunas veces será necesario realizar un protocolo de negociación, este debe ser aceptado por las dos partes.

3.3. IMPLEMENTACIÓN

Es el momento de llevar a cabo los compromisos a los que se han llegado con la negociación. Algunas veces en esta fase pueden surgir nuevos temas de conflicto que darían lugar a una siguiente fase.

3.4. RENEGOCIACIÓN

Se comenzaría un nuevo ciclo de negociación con las mismas características que las fases anteriores, intercambiándose nuevas ofertas hasta alcanzar un menor compromiso.

Leamos detenidamente el siguiente caso y respondamos a las preguntas planteadas:

Juan está interesado en comprar un ordenador nuevo. Se ha informado en distintos lugares y eligió de todos ellos un almacén que parece tener excelentes precios. Estudió cuidadosamente lo que realmente quiere, para tener muy claro lo que debe pagar. Al entrar al almacén se acerca al vendedor, se apren-

de su nombre y pide le contacte con quien sepa de ordenadores para que le enseñe diferentes modelos.

El vendedor se ofrece a indicar a Juan los ordenadores que disponen. Él manifiesta, que espera encontrar un modelo que sea de su gusto y con un precio razonable. «Me atrajo este almacén ya que ustedes, obtienen ganancias al mismo tiempo que le dan al cliente la oportunidad de realizar una excelente compra, creo que las dos cosas son importantes.

El vendedor a su vez pregunta a Juan las características técnicas del ordenador, al igual que el precio máximo que está dispuesta a pagar. Juan explica sus necesidades y el vendedor confirma que sus productos satisfacen sus requerimientos, pero que también algunas de las opciones escogidas sobrepasan el límite de precio, a lo que Juan le contesta: «No veo por qué tendría que ser así».

Juan escoge el modelo y pregunta el precio. El vendedor le indica que cuesta 650 euros, por lo cual Juan se sorprende, ya que de acuerdo al anuncio no debería costar más de 490 euros. El vendedor le indica que en este modelo en particular, existen dos elementos extras, que no se incluyen en los modelos de venta. Juan lo entiende pero aún no está de acuerdo con el costo adicional. Luego de una corta discusión Juan dice que no puede pagar tanto y que buscará en otro lugar. El vendedor le sugiere un modelo más barato, pero Juan no cambia de parecer. El vendedor le hace una rebaja hasta 580 euros. Juan lo analiza y lo piensa un poco. El añade que el precio incluye transporte e instalación. Juan responde que no puede ser más de 510 euros.

El vendedor responde a Juan que no puede dejárselo en ese precio, pero puede entregarle en 550 euros. Juan le responde: «De acuerdo, si el precio incluye entrega e instalación, puede elaborar la orden».

- Preguntas:

- Cuando vamos a negociar ¿comenzamos la negociación sin antes conocer a nuestra contraparte?
- A la hora de negociar ¿buscamos exclusivamente nuestros intereses?
- ¿Al realizar la compra nos interesa solamente comprar el producto al mejor precio, manteniendo una actitud defensiva y de desconfianza mutua?
- ¿Es importante analizar sobre los detalles de una negociación antes de comenzar una negociación, o los iremos estudiando en el transcurso de la misma?
- ¿En una negociación es imprescindible evitar conflictos y desacuerdos?
- ¿Qué finalidad tienen los conflictos en una negociación?

4. BIBLIOGRAFÍA

Fisher, R.; Ury, W.; Patton, b. (1996). *Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder*. Ediciones Gestión. 2000, S.A.

Herramientas de desarrollo profesional del siglo XXI (Revista emprendedores).