

La negociación y los negocios

1. **Introducción**
2. **Conceptos**
3. **Modelos de negociación**
4. **La negociación integrativa**
5. **La negociación como proceso comunicativo**

Introducción

Teniendo en cuenta que el mundo está atravesando una veloz y profunda transformación; es importante considerar que para poder afrontar tales cambios la negociación racional, inteligente y profesionalizada constituye un elemento imprescindible para la sociedad, en donde deben asumirse métodos adecuados para la administración y solución de conflictos. En este sentido, las personas, los gobiernos y las organizaciones han tomado conciencia y madurado de la trascendencia que el tema cobra en términos de poder desenvolverse en un medio altamente competitivo, conflictivo, globalizado y regionalizado.

La disciplina de la Negociación está inmersa en casi todos los actos organizacionales, comerciales, sociales, políticos, gubernamentales, etcétera, por lo cual las personas que no se preparen y se actualicen en la temática irán perdiendo proporcionalmente herramientas fundamentales para desenvolverse en el campo donde le toque actuar.

La negociación, resulta una disciplina de suma importancia para poder establecer interacciones y resolver conflictos en forma racional, económica, emocionalmente inteligente y profesionalizada.

Conceptos

Al convertirse en objeto de estudio, la negociación va a producir diversas explicaciones en lo que se refiere a su significado, los papeles de los actores, las ventajas y los inconvenientes de su extensión en los sectores que abarca. Negociar es tan antiguo como la humanidad misma, ejemplos de negociación los encontramos a través de la historia de todas las razas y pueblos del mundo y aunque no necesariamente implica un conflicto o una disputa se ha ido utilizando el término para estos fines. En este sentido, la negociación puede ser asociada a varios conceptos:

- Negociar es un acto integral de comportamiento en el que el negociador se enfrenta a un proceso complejo en que distintos actores o partes buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego.
- Negociar es lo que ocurre cuando dos partes tienen intereses en conflicto pero también tienen una zona de conveniencia mutua donde la diferencia puede resolverse.
- Negociar significa conferenciar, hablar o discutir efectos de alcanzar un acuerdo. La palabra clave es Acuerdo. (Ilich, 1996)

- Confrontación pacífica entre dos partes destinada a la solución del conflicto que las enfrenta. En consecuencia, es un instrumento específico del comportamiento del ser humano.

De estos conceptos pueden extraerse elementos comunes que apuntan hacia que la negociación es un proceso de comunicación donde intervienen varias partes con puntos comunes y en conflicto que discuten para llegar a un acuerdo.

El proceso de la negociación se inicia con la información. Para negociar hay que estar informado, preparado en el tema, saber de que se habla, conocer las expectativas de la otra(s) parte(s), conocer los reglamentos, leyes, artículos, datos, valores, costos, precios que se van a manejar, sin lo cual no es posible negociar eficazmente.

El análisis forma parte de la preparación de la negociación y se debe tener en consideración los cuatro aspectos básicos: información general, información sobre la información, información sobre la otra parte, e información sobre elementos de presión.

El esfuerzo y tiempo dedicado al análisis de los datos deben estar en consonancia con la importancia de lo que se va a negociar, es más, podría darse el caso de alguien que no negocie hasta tener analizado tantos y tantos datos que aplazan el momento de hacerlo indefinidamente. La situación perfecta no existe y esperar a encontrarla es como un sabotaje, o un interés en no lograr la solución.

Luego de informarse, estudiar, analizar los datos se está preparado para negociar. La tercera parte del proceso es la acción, sentarse a negociar. Una vez escogido el lugar y el ambiente, la primera acción es la apertura mediante la cual se obtendrá información sobre las necesidades, pretensiones y expectativas de la otra parte.

El proceso negociador debe cumplir tres principios:

1. Llegar a un acuerdo en el que ambas partes ganen o se beneficien en algo.
2. Debe ser eficiente, tener un método, debe ser capaz de cumplir etapas en un determinado tiempo y llegar a un objetivo.
3. Las partes deben estar satisfechas de la solución y a ser posible la relación debe quedar consolidada, mejorada, nunca dañada

Modelos de negociación

Con la evolución de los estudios sobre la negociación, numerosos teóricos de la misma han descrito o esbozado modelos del proceso. Principalmente en los últimos 20 años se han logrado muchos avances en el desarrollo metodológico del proceso de negociación, producto de mucha reflexión con respecto a un sinnúmero de experiencias y de un proceso de perfeccionamiento.

Así, como resultado tenemos un fondo teórico considerable pero poco a poco unificado en el que se encuentra una mezcla de:

- La tendencia más bien filosófica o política disertando sobre las virtudes de la negociación en un conflicto diplomático.
- Los manuales al estilo "manera de hacerlo", auténticos breviaros "Metodológicos" con procedimientos o técnicas, prometiendo el mayor éxito posible a los aprendices de negociadores.
- Los trabajos de psicólogos que se interesan en actitudes, comportamientos y principalmente en fenómenos de interacción. Esta corriente produce una vocación pedagógica buscando cómo cultivar una "mentalidad negociadora", por medio de la toma de conciencia, el aprendizaje y el entrenamiento.

- El aporte de la teoría de los juegos que postulan la racionalidad de los actores en un conjunto de conveniencias arbitrarias a fin de modelar las estrategias y de prever los resultados, producto de las investigaciones de matemáticos y economistas.

La negociación distributiva caracteriza a la negociación de suma cero, o sea que lo que gana un negociador necesariamente lo pierde el otro. Este tipo de negociación corresponde a comportamientos competitivos. Es una negociación agresiva donde se juega el todo por el todo. Es típica de las sociedades occidentales, donde la competencia tiene un valor primario como medio de superación productiva y de autorealización, en un contexto de sistema de mercado.

Cohen señala las características siguientes del modelo de negociación distributiva:

- Posiciones iniciales extremas: Las negociaciones se inician con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas, afectando las expectativas del oponente.
- Los negociadores tienen muy poca autoridad para hacer concesiones, estas son tardías y mezquinas, se ofrecen después de muchas sesiones de trabajo, representando cambios intrascendentes de la posición original.
- Se utilizan tácticas emocionales como gritos, llantos, golpes, etc., actúan como víctimas de las posiciones del negociador contrario.
- Las concesiones son tomadas como síntomas de debilidad del contrario, no existiendo reciprocidad.
- Existe una indiferencia total a fechas y límites en la actuación de los negociadores, hasta que uno se desploma.
-

Este tipo de negociaciones corre el riesgo de que los acuerdos sean de muy poca calidad y exista una clara tendencia al deterioro de las relaciones. Las negociaciones distributivas son típicas de situaciones donde es manifiesto el desbalance de poder, y que da como resultado la imposición.

La negociación integrativa

El comportamiento de los negociadores, es buscar la cooperación en concordancia con los objetivos que cada uno se ha fijado; el objetivo es encontrar un balance, un acuerdo ventajoso en el que no existen ni vencedores ni vencidos. En la negociación integrativa, la cuestión es buscar alternativas que puedan beneficiar a ambos, con la seguridad de que el conflicto no acarreará consecuencias deteriorantes.

En este tipo de negociación las posiciones iniciales solo representan un punto de partida y estarán sujetas a discusión y por lo tanto a cambios. Otra característica importante es que toma en cuenta las necesidades buscando las alternativas más variadas e integrales, descubriendo el interés verdadero detrás de las posiciones, teniendo como principio ceder en las posiciones manteniendo intacto el interés.

Existen tres características fundamentales en este modelo:

- Se intenta lograr confianza mutua, generando una relación en la que cada negociador cree en la honestidad y la confiabilidad de su oponente. Esta confianza no se alcanza exclusivamente en el acto de la negociación, sino que debe ser generada y alimentada a lo largo de las relaciones interpersonales que existen previamente a la actitud negociadora.
- Se intenta lograr compromisos de la contraparte, haciéndolo sentir que están en el mismo barco, y que es responsabilidad mutua llegar a un buen

puerto, caminando como un equipo cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable y querido por todos.

- Se intenta controlar al adversario: es importante tener bajo un adecuado control al oponente, para tomar rápido conocimiento cuando éste decida modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

La negociación como proceso comunicativo

Los ejecutivos contemporáneos están ante un entorno donde el tema de la comunicaciones ha tornado sumamente complejo, es mas, la globalización de los negocios ha llevado a los ejecutivos adquirir plena conciencia de los procedimientos de la comunicación y las características de una serie de culturas diferentes.

La comunicación es el corazón de la negociación. Si el negociador no puede manifestar sus deseos y necesidades de un modo adecuado y eficaz, le será poco menos que imposible alcanzar algún objetivo; del mismo modo, si la otra parte no consigue comunicarle sus necesidades, también tendrán problemas para lograr lo que desean. Por lo tanto, es evidente que una comunicación eficaz resulta esencial para cuidar y mantener el proceso de negociación.

El proceso de comunicación en negociación va dirigido al manejo de conflictos. La negociación ayuda a convertir las necesidades en acciones concretas. La manifestación de un deseo se convierte en un proceso de mutuas concesiones gracias a la negociación y a través de esta se exponen diferentes posturas y se consigue llegar al acuerdo con otras personas, al mismo tiempo.

Autor: Unocontenidos