

Material Imprimible

Curso de Negociación Efectiva

Módulo 1: la negociación efectiva

Contenidos:

- ¿Qué es la negociación?
- Características de la negociación
- Condiciones para una negociación efectiva
- Objetivos de la Negociación.
- Tipos de negociaciones
- Principio y fundamentos de la negociación efectiva.
- El conflicto

La negociación forma parte de nuestro día a día, tanto a nivel profesional, personal, formal e informal. La necesidad de mejorar el desarrollo de nuestras relaciones y negociaciones nos obliga a estar en constante aprendizaje de nuevas estrategias y técnicas de negociación. Lograr un acuerdo no siempre es sencillo y pocas veces es beneficioso para todas las partes involucradas.

Origen de la palabra Negociar

Determinar el origen de la acción de negociar es una tarea difícil, pero si pensáramos en un miembro de un grupo o clan acercándose a otra persona para delimitar territorio, exigir cooperación en la caza animales o acordar una tregua, sin duda, podemos remontarnos al origen mismo de la relación entre humanos.

A lo largo de la historia de la humanidad, representantes de diferentes grupos han mantenido contactos pacíficos para llegar a acuerdos sobre cuestiones de interés común. Estas acciones pueden sentar las bases de las actuales negociaciones.

A partir del siglo VI antes de Cristo, los oradores llevaban a cabo las negociaciones para abogar por las causas de la ciudad, ante asambleas populares o ante los representantes de las ciudades extranjeras. A pesar que en la época del Imperio Romano las relaciones comerciales con sus colonias tenían un carácter de subordinación, el emperador Constantino alentó el desarrollo de métodos de negociación, preocupado por lograr capacidades que aseguraran la posición de su Imperio.

Para principios de la Edad Media, el negociador era un enviado de la Iglesia Católica y en el intento de lograr apoyo estatal, comienzan a distinguirse distintos tipos de negociadores. En el siglo XVI se establecen los grandes imperios comerciales.

A partir de la primera Guerra Mundial las negociaciones dejan de ser exclusivas de los monarcas y comienzan a tomar un carácter público. Sin embargo, es a partir de la segunda Guerra Mundial cuando se ve un giro y negociaciones comerciales a nivel internacional adquieren grandes dimensiones.

Durante muchos años, las actividades comerciales han sido la razón de las conexiones nacionales e internacionales, la existencia de divisas, la producción en masa y la competencia en el mercado. Por eso, es necesario sobrevivir en un mercado altamente competitivo que se desarrolla con el tiempo, y la posibilidad de permanecer depende de adaptarse a los cambios a través de habilidades, creatividad, innovación y el saber negociar. La negociación es quizás el método alternativo de resolución de conflictos más

utilizado a nivel mundial, tal como vimos, lo utilizamos hasta en los aspectos más cotidianos de nuestras vidas.

¿De dónde proviene la palabra negociar?

La palabra negociar hace referencia a comerciar, especular, vender o comprar algunos géneros de tipo comercial, algunos valores y mercancías para incrementar el caudal. Tratar algunos asuntos de manera privada o pública procurando su logro. Ajustar un endoso, traspaso o donación de un vale o letra.

Este vocabulario se compone del sustantivo «negocio» y del sufijo flexivo «ar» que indica infinitivo de los verbos. Según su etimología, la palabra negociar, proviene del latín *negotiarī*, sus componentes léxicos son el prefijo *nec*, que es una negación y de *otium* que significa ocio, tiempo libre, tiempo de no trabajo; por lo que *negotiarī* se puede definir como, ajustar el valor de algo o uso del tiempo libre para obtener recompensa si lo relacionamos con la palabra negocio.

¿Pero cuál es el significado del concepto negociar según la RAE?

La Real Academia Española define el concepto “negociar”, tomado como parámetro su origen por eso lo define como: “Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores para aumentar el caudal. Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro. Tratar por la vía diplomática, de potencia a potencia, un asunto, como un tratado de alianza, de comercio, etc. Ajustar el traspaso, cesión o endoso de un vale, de un efecto o de una letra o descontar valores”.

Una definición común podría ser: “acto en el que dos o más personas buscan soluciones a un conflicto de intereses mediante un acuerdo.”

Negociación

Habiendo reflexionado sobre el origen y el significado del concepto “negociar”, para tener un marco de referencia, conozcamos y desarrollemos el concepto de “negociación”. En este caso la Real Academia Española la define como la acción y efecto de negociar, como tratos dirigidos a la conclusión de un pacto o convenio.

¿Cómo definen otros autores el concepto de negociación?

Se podría reconocer un primer grupo de autores que consideran el término negociación como el medio de solución de conflictos, entre ellos están, Ralf Dahrendorf (1971), Edward

de Bono (1985) y Fernando Milia (1985). El segundo grupo analizan en detalle el mecanismo de la negociación, considerándola como una entidad individualizada, en este caso encontramos a Herb Cohen (1981), Gary Karrass (1985) y Gerard Nierenberg (1984).

Pero en los últimos años nuevos autores han expuesto otras consideraciones. Según Schoonmarker, (1990) “La negociación es un método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos”. “La negociación no es un fin en sí mismo, sino un procedimiento de conseguir unos objetivos y satisfacer unos intereses” (Julio Gómez Palomar, 1991).

Por su lado Puchol, Luís. (2005) define: “La negociación es un fenómeno humano diario y universal, desde niños todos los seres humanos negociamos, desde bebés aprendemos a que, a cambio de una sonrisa nuestros padres nos proporcionan alimento, limpieza, descanso y amor. Por eso resulta paradójico que al alcanzada la edad adulta, olvidemos aquellas habilidades que tan precozmente aprendemos”.

Nierenberg (1998), plantea que: “Nada tan fácil ni, a la vez, tan complejo. Cualquier deseo a satisfacer, cualquier necesidad a remediar es, al menos potencialmente, una ocasión para iniciar el proceso negociador. Cada vez que las personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones, cada vez que llegan a un acuerdo, están negociando...”.

Es así como cada autor presenta diferentes acepciones sobre el tema, sin embargo, en la mayoría de los casos se coincide que se trata de un proceso, que busca lograr un objetivo y destacan la importancia de la persuasión y la comunicación.

Características típicas de una negociación

Sin duda, la negociación forma parte de nuestras vidas; negociamos a todas horas y sobre cualquier asunto. Pero lo hacemos sin método, intuitivamente, así que no siempre logramos lo que queremos, tal como lo queremos. Hablar de negociación es hablar de relaciones humanas, esto se debe a que existe una relación de interdependencia entre las partes, pero también existe un conflicto de intereses.

Entre las características más típicas que se dan en toda situación de negociación, podríamos observar que siempre es entre dos o más partes, involucradas entre sí, para quienes existe un conflicto de intereses. De esto se desprende otra característica donde se expone que las partes negocian porque piensan que pueden ejercer cierta influencia sobre la contraparte para llegar a un buen acuerdo. Pero también toda negociación implica una confrontación de voluntades, donde no existen reglas, procedimientos o

sistemas fijos para resolver controversias. En este proceso se involucran aspectos tangibles, como dinero, materias primas, productos, maquinaria y equipo, etcétera, pero también factores intangibles, como el tiempo, imágenes, ideas y servicios, entre otros.

En reiteradas ocasiones, las personas olvidan que el arte de negociar es un proceso de descubrimiento, donde es fundamental el intercambio, considerando que negociar no es ceder, ni convencer, sino más bien todo aquello que esté relacionado con el conflicto, la percepción, la conciencia, la inteligencia, la emoción, el sentimiento, la persuasión, la actitud, la comunicación y la conducta.

Demasiadas personas creen estar negociando porque invierten tiempo en persuadir al otro, en vez de desarrollar un diálogo para descubrir lo que el otro quiere. Solemos creer que nuestra forma de ver y nuestra lógica son las correctas o, incluso, las únicas posibles. En una negociación se falla demasiado porque usamos argumentos que, como nos convencen a nosotros, suponemos que convencerán al otro. La persuasión eficaz parte de comprender que el otro puede pensar de otra manera, lo que nos obliga a diseñar un mensaje acorde.

Objetivos de una negociación efectiva

La negociación efectiva pretende el cumplimiento de varios objetivos. Es preciso que en una primera fase se defina con precisión qué resultado se pretende alcanzar, considerando el rango posible de resultados válidos. Este rango vendrá determinado por el resultado óptimo, es decir, el mejor resultado posible; por el resultado aceptable, lo que significa que está por debajo del resultado óptimo, pero es suficientemente bueno para cerrar el acuerdo; y finalmente un resultado mínimo o por debajo de la marca mínima aceptable, del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

La interacción favorece el entendimiento mutuo y la superación de las diferencias, permitiendo establecer compromisos y producir opciones beneficiosas para ambas partes. En tal sentido, un proceso de negociación cumple su objetivo cuando se logra:

- Desarticular presiones y malos tratos.
- Consolidar acuerdos beneficiosos a todas las partes.
- Procurando una comunicación efectiva entre todos los componentes.
- Contando con recursos para superar situaciones extremas en la relación entre las personas.
- Transmitiendo una dinámica de gestión:
 - Participativa y amigable

- De un buen entendimiento
- Construyendo acuerdos (beneficiosos, solidarios y equitativos)
- Elevando el bienestar personal, institucional y comunitario.

Principios básicos y los fundamentos de una negociación efectiva

Existen varios principios, en total vamos a describir siete principios:

El primero de los principios es satisfacer las necesidades más que los deseos; teniendo claras las expectativas de las partes. Con miras a posibles soluciones y resoluciones que satisfacen las necesidades de todos, lo que resulta posible solo si se asume que las partes a negociar pueden converger en un punto de mutuo interés.

El segundo principio es conocer el alcance y la fuerza de cada una de las partes, para lo cual es importante saber con quién se negocia, es decir que rol juega en la negociación, considerando que el poder de las partes es relativo, sin embargo, deben estar convencidas de querer negociar.

El tercer principio sugiere plantear el caso en forma ventajosa para las partes, hablamos de buscar un balance. Es preciso realizar un proceso de análisis que permita definir los lineamientos del proceso de negociación, sin asumir lo que la otra parte piensa sino buscando hechos e interpretaciones consensuadas para construir un argumento en conjunto o dejando abierta la posibilidad de replantear el tema de negociación, conscientes de que nunca será el 100% de lo que planteamos al inicio.

El cuarto principio refiere a establecer aspiraciones altas pero razonables, que apunten a una negociación profesionalizada, con fundamentos técnicos a partir de criterios lógicos y racionales.

El principio número cinco establece desarrollar opciones y una estrategia de concesiones; considerando que cada negociación es única, que cada parte posee intereses y necesidades diferentes, se debe conocer las opciones y posibles soluciones alternativas, por ejemplo, una estrategia de concesiones define la flexibilidad o rigidez de la negociación.

En el caso del sexto principio, nos alerta sobre la administración hábil de la información, ya que esta nos brinda un poder, por ende, quien más información tiene, más conoce a la otra parte y puede negociar mejor. Compartir información genera confianza, sin embargo, podemos dar o esconder información según sea conveniente. No se debe dar más información que la necesaria, considerando para ello, la importancia del lenguaje corporal.

El séptimo y último principio que vamos a conocer es la gestión eficaz de las relaciones interpersonales, tratando de entender al otro y respetando sus necesidades. Los negociadores son personas que ocupan un rol por eso es importante que no se tome como algo personal, sino como parte de un acuerdo. Aún en las negociaciones más difíciles, nos debemos enfocar en ser transparentes, abiertos a todas las posibilidades, buscando el beneficio para todas las partes.

El conflicto

Podríamos entender el conflicto a partir de diferentes puntos de vista. El tradicional, considera al conflicto como algo perjudicial para todas las variables y por lo tanto hay que eliminarlo.

Desde el punto de vista de las Relaciones Humanas hay una convicción, que los conflictos son un resultado natural e inevitable, por lo cual cierto nivel no es malo.

El tercer punto de vista es desde un enfoque interaccionista, es decir que el conflicto es un proceso necesario para que el grupo se desarrolle eficazmente y no se vuelva apático, sin capacidad de respuesta ante necesidades de cambio e innovación. Profundicemos.

Históricamente, el conflicto estuvo relacionado con cosas negativas, incluso los principales estudios de psicología social y organizacional, hasta mediados del siglo XX, se basaban en la eliminación de los conflictos (Sheriff, Lewin, Fayol, Taylor, etc). De hecho, Lewis (1956), define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.

¿Pero qué dicen los autores más recientes al respecto?

En la actualidad, se entiende y se admite la existencia del conflicto, asumiendo que no necesariamente ha de ser siempre negativo; lo realmente negativo, es decir que produce consecuencias dañosas, no es el conflicto en sí, sino las formas de afrontarlo y ellas son las que pueden perjudicar o beneficiar, debilitar o fortalecer nuestras relaciones.

Cualquier conflicto puede adoptar un curso constructivo (positivo) o destructivo (negativo). Hoy en día, podemos encontrarnos con definiciones que ven al conflicto como un desacuerdo intenso u oposición de intereses o ideas. Una de las concepciones más relevantes de la actualidad para definir el conflicto, es la realizada por Thomas (1992), señalando el conflicto como:

“Proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne”. Thomas (1992)

Según esta definición, se desarrolla el modelo procesual de Thomas, en el que trata el proceso del conflicto como una secuencia de eventos, en la que los primeros eventos determinan el transcurso de los siguientes y, por tanto, sus resultados. Se deben tener en cuenta las características de las partes, pero también las variables contextuales.

Muchos autores entienden al conflicto como un proceso. Específicamente, un proceso dinámico, porque va evolucionando y se va transformando en el tiempo, pasando por diferentes estados. Por ejemplo, un autor como Entelman (2002) dice que: “El conflicto es un proceso dinámico, sujeto a la permanente alteración de todos sus elementos. A medida que se desarrolla su devenir, cambian las percepciones y las actitudes de los actores que, en consecuencia, modifican sus conductas, toman nuevas decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos que integran su poder y, a menudo, llegan a ampliar, reducir, separar o fusionar sus objetivos”.

La Psicología nos explica que somos "individuos" porque tenemos distintas necesidades y distintos intereses, por lo tanto, cuando interactúan individuos siempre va a estar presente la semilla del "conflicto".

De la manera en que resolvamos ese conflicto de intereses derivará un costo presente y un costo futuro. El costo presente estaría dado con un conflicto mal resuelto, que determina un ambiente de tensión afectando nuestras posibilidades de eficiencia. En cuanto al costo futuro, un conflicto mal resuelto dará por resultado el deterioro de la relación interpersonal.

Tipos de conflicto

Autores que desarrollan el conflicto organizacional lo clasifican en tanto participantes, en cuatro tipos: el Intrapersonal, el interpersonal, el intragrupal y el intergrupalo.

1) Conflicto **intrapersonal**, es el que se da, en la órbita interna de cada individuo; se manifiesta a través de pensamientos y sentimientos negativos o contradictorios hacia sí mismo; por ejemplo, su imagen corporal, su identidad y la coherencia con los valores e ideales que se sostienen y su actuación concreta. La mayoría de las veces estos pensamientos o sentimientos son influenciados, en cuanto a su surgimiento, por la autoestima y el autoconcepto.

- 2) Conflicto **interpersonal**, es el que se da entre dos o más individuos, pudiendo surgir de diferentes fuentes y admitir distintas clases.
- 3) Conflicto **intragrupal**, caracteriza al conjunto de acciones antagónicas entre individuos que se produce dentro de un mismo grupo, organización, institución o nación.
- 4) Conflicto **intergrupal**, es el conjunto de acciones antagónicas que se dan entre conjuntos de individuos, que, por alguna razón, se han asociado entre sí como agrupaciones, organizaciones, instituciones o naciones.

Existen algunos subtipos de conflicto que surgen a partir de diversos enfoques, por ejemplo, podríamos referir al conflicto intelectual o emocional; al funcional/constructivo o disfuncional/destructivo. Si analizáramos el conflicto a nivel organizacional, podríamos distinguir, por ejemplo, entre conflictos de tareas, de roles, de relaciones, de intereses, de proceso o estructurales.

En el caso de Van de Vliert (1998) distingue entre “conflictos centrados en la tarea y que ayudan a mejorar los resultados (funcionales), y conflictos centrados en la persona, que obstaculizan la consecución de los resultados (disfuncionales)”.

Aspectos básicos del conflicto

Algunos aspectos básicos del conflicto según Joan Boada-Grau, se exponen en su libro solución de los conflictos en empresas y organizaciones (2009), en el Joan Boada-Grau, describe tres aspectos básicos del conflicto.

El primero lo refiere a una situación social de enfrentamiento que conlleva estados emocionales entre las partes, como hostilidad o tensión; estados cognitivos de percepción de antagonismos y conductas de rechazo, enemistad o violencia.

El segundo aspecto es en cuanto a los objetivos que las partes esperan conseguir y que aparecen como incompatibles, ya sea parcial o totalmente; así, las percepciones sesgadas no acentúan la compatibilidad.

El tercer y último aspecto básico es la relación interdependiente de las partes. Conseguir los objetivos de una parte depende y determina los de la otra. El conflicto supone que las partes se enfrentan entre sí para alcanzar objetivos percibidos como incompatibles y actividades incompatibles.

El conflicto es una situación en la cual unos actores (individuos, grupos, organizaciones, naciones) o bien persiguen objetivos o defienden valores opuestos, o bien persiguen simultánea y competitivamente el mismo objetivo.

La negociación Efectiva y la resolución de conflictos

Antes que nada, es importante considerar, que en la búsqueda de resolución del conflicto es necesario concientizar a los actores de la existencia del mismo, luego de la naturaleza del problema y finalmente de la metodología de su resolución. En la medida en que no exista la intervención de terceros agentes, la negociación suele permitir a las partes en conflicto, mantener el control sobre el proceso y el acuerdo que de él pueda resultar.

Independientemente de las formas y estrategias de negociación adoptadas, ésta suele requerir como condición previa la entrada del conflicto en un estado de madurez que facilite la apertura del proceso de resolución. Esta situación de madurez de un conflicto se caracteriza por la percepción de las partes de que los costos de una confrontación continuada son más perjudiciales que los costos de un hipotético acuerdo.

Esto puede darse como resultado de varias circunstancias:

- La percepción de las partes y la madurez del conflicto (se da por la frustración de una o más partes debido a su incapacidad para alcanzar sus objetivos por los medios escogidos)
- El protagonismo en el seno de una o más partes de nuevas personas con un talante diferente al de las personas previamente implicadas en el conflicto.
- Por la existencia de presiones externas que instan a las partes a alcanzar un acuerdo en el marco de un período de tiempo determinado.
- Es importante que se contemplen como parte de la percepción, los factores externos que pudieran crear tensión, como por ejemplo los gestos, las palabras, el ambiente o las actitudes utilizadas.

A priori, en caso de conflicto la solución que parece más adecuada es la negociación ya que el acuerdo logrado se produce directamente entre las partes, sin embargo, hay indicios que no siempre es así. Cuando el proceso de negociación no se inicia en el momento en el que se dan las condiciones óptimas para ello, el conflicto no se mantiene necesariamente en un estado de madurez y puede pasar mucho tiempo antes de que llegue una nueva oportunidad para su resolución. Es importante saber que, en una negociación, las emociones y los sentimientos juegan un papel fundamental, por lo que una negociación o resolución de disputas mal manejada, provoca enfrascarnos en tensiones y debates improductivos en donde las personas se alteran, pierden el control, vence la pasión a la razón y se acentúa el conflicto, creando un clima inapropiado para llegar a un entendimiento.

No deberíamos considerar la negociación como la panacea, ni que, ante cualquier conflicto, necesariamente, sea la única solución posible. Hay veces que el conflicto puede tener consecuencias positivas; lo importante es saber y poder maximizar esas consecuencias positivas.

El caso más llamativo es el de los cambios. El conflicto puede tener consecuencias positivas, porque un conflicto también puede estar revelando la necesidad de que se produzcan unos determinados cambios y, por el contrario, la proposición de negociación para evitar las consecuencias desagradables del conflicto y salvar en la medida de lo posible la situación actual, puede ser una estrategia para mantener la relación de poder o los privilegios actuales.

Es importante reconocer, que incluso en conflicto, nos encontramos en una situación propicia para la negociación, pero esto no significa necesariamente, tener que resolverlo. Si quisiéramos sintetizar, diríamos que la negociación es un hecho de la vida, donde todos negocian algo todos los días. Aunque debemos tener presente que no todo lo que hacemos es negociación.

En la actualidad, más y más ocasiones requieren negociación. Todos quieren participar en las decisiones que los afectan, aunque cada vez menos personas aceptan decisiones dictadas por otros. Las personas tienen opiniones disímiles, y utilizan la negociación para lidiar con sus diferencias. Ya sea en los negocios, en el gobierno o en la familia, las personas llegan a la mayoría de las decisiones mediante la negociación. Por tanto, cuando hablamos de negociar, nos referimos a una manera civilizada de resolver conflictos mediante un proceso de búsqueda y formalización de acuerdos, que satisfagan los intereses de cada parte.

Se debe considerar la posibilidad de la utilización estratégica de la negociación de cara a terceras partes: el contenido en sí no es tan importante como la percepción de una tercera parte de su exhibición de poder, de fidelidad, etc.

La negociación sólo existe si queremos llegar a un acuerdo y éste sólo existe si hay cooperación. Porque considerando que en la negociación el resultado está condicionado por el poder, no podemos obviar que éste, sólo se consigue, cuando los demás nos lo reconocen.

Reflexión sobre conflicto y negociación

Hay momentos en que es aconsejable evitar el conflicto o ignorarlo. En muchas ocasiones es la alternativa más simple, y a veces la más ventajosa; simplemente se debe evitar el conflicto o no darse por enterado de su existencia.

“Cuando uno quiere, dos no riñen” dice la sabiduría popular. Como todo refrán, con esta frase se expresa un pensamiento moral, un consejo o una enseñanza, ¿pero que nos está queriendo decir? Sencillo, que lo primero que debemos preguntarnos ante un conflicto es si debemos o no debemos negociar, si el conflicto es de los que se solucionan por sí mismos con el tiempo o si se trata simplemente de un espejismo de nuestra percepción. Este es un paso fundamental al que no suele prestarse atención en los libros sobre negociaciones, que comienzan ya con la decisión de negociar tomada, cuando habría que considerar una fase previa. “Negociar o no negociar”; esa es la cuestión.

Si negociamos lo que no tenemos que negociar, el resultado seguramente será un fracaso. A veces la mejor negociación es la que no se inicia, y el mayor desastre puede ser tener éxito.

Los diferentes tipos de negociaciones

Para darles un marco de referencia, les proponemos identificar diferentes clasificaciones. Si tuviéramos en cuenta la cantidad de personas involucradas podríamos clasificar a las negociaciones como aquellas que se realizan entre individuos, las que se realizan entre individuos y grupos y finalmente aquellas que se realizan entre grupos.

Es necesario advertir, que a medida que intervienen más y más personas, se ponen en juego más y más intereses, opiniones, comportamientos, expectativas y satisfacciones, y por consiguiente el proceso se vuelve más complejo.

Para quienes consideran la participación de los interesados, podrán clasificar las negociaciones en directas e indirectas (a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.). En el primer caso, por lo general, el proceso es más expedito y dinámico, mientras que, en el segundo caso, debido al ingreso de un intermediario, la falta de comunicación entre las partes puede retrasar y complicar el proceso.

La tercera clasificación podríamos realizarla a partir de los asuntos que se negocian. Sin duda, existe una variedad amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. Esto no descarta que en cada caso sea imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como de la creación del ambiente propicio para lograr el efecto deseado.

Otra clasificación que podemos considerar al momento de enfrentar una negociación es según el status relativo de los negociadores. Considerando tal criterio, las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, verticales o diagonales. Serán horizontales cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica. Clasificadas como verticales, cuando las partes que negocian se encuentran vinculados a través de una relación de subordinación directa y diagonales, cuando la negociación se produzca entre partes que se encuentran en diferentes niveles de la pirámide jerárquica.

La quinta clasificación se podrá realizar a partir del clima humano, de acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Es fácil concluir que las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles de resolver que aquellas que se consideran polémicas y manipuladas.

Si consideráramos el canal de comunicación, las negociaciones podrán, ser cara a cara, telefónica, epistolar, es decir que el receptor se encuentra lejos, o sobre la base de representantes. La diferencia fundamental entre ellas reside en el grado en que fluye el proceso de comunicación que se establece entre las partes.

Cuando en una negociación se consideran factores desencadenantes, las negociaciones pueden clasificarse de cuatro maneras: libres, forzadas, morales o afectivas y legales. Las negociaciones libres son las que se suelen dar entre compradores y vendedores; Para comprender las negociaciones forzadas, debemos considerar un hecho específico como provocador de la negociación. Morales o afectivas, en el caso que la causa del proceso negociador tenga relación con comportamientos, actitudes o valores. Finalmente podrán ser legales, cuando la causa que origina la negociación es una demanda judicial concreta. La última de las clasificaciones se da según el modo de negociación, el cual se podrá basar en negociaciones inmediatas, progresiva o situacional, pero por sobre todo contemplando dos dimensiones, la integrativa y la distributiva. Para comprender ambas dimensiones vamos a conocer las negociaciones de tipo acomodativa, competitiva, colaborativa o evitativa. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada podrán ayudar en el proceso de negociación.

Aspectos básicos de cada tipo de negociación

Las negociaciones se pueden dar a partir de un estilo de negociación inmediata, el cual intenta lograr un acuerdo dejando de lado las relaciones personales, por ejemplo, esto sucede en las compra-ventas realizadas libremente.

En cuanto a la negociación progresiva, podemos identificarla como aquella que requiere algo más de tiempo, ya que se va generando una aproximación en la relación personal, poco a poco, creándose un ambiente de confianza antes de pasar a los negocios.

Para comprender la negociación situacional, debemos considerar el equilibrio, ya que este último estilo de negociación se adapta a las circunstancias, se conocen los detalles de la situación, las habilidades y las debilidades. Sin duda es el estilo más ágil y eficaz, pues aquí se usa una técnica adaptada a la situación, cambiando entre los otros dos estilos según sea necesario.

Detallemos ahora los distintos tipos de negociación y conozcamos en que consiste cada uno.

Aparte de los tres estilos mencionados arriba, existen diferentes tipos de negociación que se pueden dar a la hora de hacer negocios o intentar llegar a un acuerdo. Cada uno de ellos depende y se puede adaptar a la personalidad, valores y principios de cada persona. Resulta de suma importancia señalar que al final de cada negociación, se produce un resultado o un “acuerdo”; este tipo de resultado se clasifica según la dinámica de la negociación la cual está directamente relacionada con el tipo de negociación que se lleve a cabo. Es así como se generan acuerdo de: ganar – ganar; perder – ganar; ganar – perder; perder - perder o en su defecto ningún acuerdo.

Pero entonces, ¿cuál es el mejor acuerdo al que debemos llegar en una negociación? La respuesta la obtendremos recién cuando identifiquemos los distintos tipos de negociación.

Negociación Acomodativa

En este tipo de negociación, el negociador adopta una conducta más pasiva, sumisa y conciliadora con respecto a la otra parte. Es como dejar ganar a la otra parte al principio. Al realizar esta estrategia, el negociador es consciente de que no se obtendrán los mejores resultados a corto plazo. En esta técnica lo que prima es la paciencia, esperando recoger los beneficios en el largo plazo.

Se utiliza cuando se da importancia a la relación con la otra parte o cuando es necesario ganarse su confianza con vistas al futuro. No es recomendado adoptar este tipo de negociación de manera permanente ya que puede percibirse como una persona débil y fácil de ganar, generalmente este estilo lo eligen personas cuya personalidad es frágil, insegura y pasiva.

Se rige por el principio: una concesión de “hoy puede significar un éxito para mañana”. Por ejemplo, este tipo de negociación es el que se da cuando se sabe que un proveedor está cobrando más que otro por un determinado producto, pero, sin embargo, como es el que nos ha atendido toda la vida y sabemos que no habrá problemas en el caso de retraso en los pagos, lo seguimos eligiendo.

Negociación Competitiva

Se presenta con una actitud ganar-perder, sumado a un comportamiento de tipo agresivo. Aquí cobra menos importancia la relación con el oponente, pues lo fundamental es obtener el mejor resultado. Podríamos conceptualizar este tipo de negociación como ganar a cualquier costo o al modo soviético según lo entendía Herb Cohen. Siempre sale victorioso el negociador, perdiendo la otra parte. ¿Cómo es posible?

Existen ciertas circunstancias, en las que la negociación competitiva es recomendable. Por ejemplo, si solo se va a negociar una vez y no hay necesidad de cuidar la relación con la otra parte. En negociaciones donde se reparten varias partes del beneficio, y lo que gana una parte lo pierden las demás. O aquellas en las que el precio es lo único que interesa. Tengamos presente que este tipo de negociación, jamás da la más mínima concesión ya que eso es una muestra de debilidad.

La Negociación Colaborativa

Se presenta con una actitud ganar-ganar. Es aquella en la que los negociadores manifiestan deseos de llegar a un acuerdo beneficioso para ambos y una alta cooperación. Se busca que todos ganen y se caracteriza por la búsqueda de objetivos compartidos. Es necesario que las partes involucradas inviertan todas sus habilidades y medios para poder obtener en conjunto beneficios que no alcanzarían por sí solas.

En cuanto a las características típicas de la negociación cooperativa, se encuentra la búsqueda del interés mutuo, con negociadores íntegros y que conocen los principios de la negociación ya que este tipo de negociación se suele utilizar en situaciones duraderas y de futuro. Por ejemplo, en la relación de una empresa con sus proveedores, no existe solo un intercambio o cambio de dominio de propiedad de un bien o servicio, sino que hay una colaboración e integración efectiva para el presente y el futuro. ganar-ganar, no significa un acuerdo cincuenta-cincuenta o un acuerdo justo, significa que ambas partes deben sentirse satisfechos con el resultado de la negociación, con el logro de los intereses

particulares. Negociar buscando valor consiste en ampliar el campo de los intereses compartidos y reducir el de los intereses en conflicto.

El resultado final es un incremento total del valor para ambas partes, por eso, por ejemplo, resulta la técnica ideal para negociar dentro de una organización, ya que evita conflictos.

Negociación Evitativa

Es aquella en la cual el negociador no quiere negociar ya que el fruto de la negociación conlleva el deterioro de la relación y a resultados negativos. Presenta una actitud basada en evitar perder – perder. Los supuestos beneficios que se obtienen del acuerdo no van a compensar los problemas de llevarlo a cabo, por eso el negociador, elige no negociar. Se opta por la negociación evitativa cuando hay más que perder que ganar con el acuerdo. También cuando se tiene claro que no se sacará ganancia alguna del acuerdo. Se puede dejar la negociación para más adelante, aunque las otras partes no siempre están de acuerdo.

En esta negociación, los negociadores no están interesados en los resultados ni en la relación como tal; según (Chamoun; Nicolás HABIB 2007) “no existe una zona de posibles acuerdos, y cuanto antes abandonan la negociación mucho mejor porque acabarse con grandes conflictos”. Esta negociación no tendría razón de ser en casos empresariales o comerciales ya que los resultados no serían óptimos ni rentables.

A modo de cierre, es importante saber que para llevar a cabo una negociación exitosa es fundamental que cada parte tenga claro qué importancia tiene tanto el resultado final, como la durabilidad de la relación con el resto de las partes. Es importante tener pleno conocimiento del proceso, así como ser flexibles y completamente adaptables a las nuevas condiciones que pueden surgir. Es necesario el análisis exhaustivo y certero de las condiciones del proceso de negociación, así como de los posibles escenarios, las exigencias de la contraparte y los diferentes criterios que puedan generarse en la negociación, eso ayuda a escoger el estilo a utilizar en cada momento.

Es fundamental tener presente que en las negociaciones pueden existir momentos en los que es necesario improvisar y siempre es conveniente tratar de descifrar la estrategia del resto de los involucrados. Como vimos, existen diferentes estilos de negociación, cada uno se distingue por sus rasgos significativos. La adopción de un tipo u otro depende del procedimiento de cada proceso y de las partes que intervienen en él.