

Unidad 5. PROCESO DE LA NEGOCIACION

Objetivos

El Alumno deberá conocer las fases, elementos clave y acciones de las actividades en una Negociación con la finalidad de aplicarlas posteriormente en la resolución de los Conflictos

5.1. EL PROCESO DE LA NEGOCIACION

Independientemente de las muy diversas y diferentes maneras en que son enunciadas las etapas de un proceso de Negociación, describiremos la siguiente:

- a. **Planificación.**- contempla el Diagnóstico, las Estrategias y las Tácticas
- b. **Negociación Cara a Cara.**- que describe 5 fases
- c. **Análisis Posterior.**- que incluye el análisis de los resultados del proceso.

a. La Planificación

La Planificación es la parte más importante de la Negociación pues garantiza la preparación del proceso. Una buena preparación previa es el camino más seguro para llegar a una Negociación Satisfactoria. Lo que se haga o se deje de hacer antes de llegar a la mesa de Negociaciones se revelará en cuanto se llegue a ella.

Un Negociador mal preparado tiene que limitarse a reaccionar ante los acontecimientos, nunca podrá dirigirlos.

El Arte de la dirección consiste en saber lo que hay que hacer y cómo hacerlo. Lo mismo puede decirse del Arte de la Negociación. Y es, precisamente, la fase de la Planificación la apropiada para definir lo que hay que conseguir y cómo conseguirlo.

La mayoría de los directivos se inclinan mucho más a tomar medidas que a dedicar tiempo a reflexionar sobre las condiciones y la planificación adecuada, quizás debido en parte por las limitaciones de tiempo y las presiones de trabajo. Para muchos, planificar resulta aburrido y tedioso por lo que se deja a un lado para “entrar rápido en acción”, sin pensar que **no planificar es planificar un fracaso**.

La planificación por tanto, presenta 3 etapas:

1. **Diagnóstico**
2. **Estrategia**
3. **Tácticas**

1. El Diagnóstico

Constituye una fase de vital importancia para la Negociación, pues a partir de ella se obtiene una información relevante que apoya la estrategia y tácticas a emplear. ***El Diagnóstico se centra en 3 aspectos claves:***

Análisis del tipo de negociación, Análisis del poder de negociación y análisis DAFO.

- **Análisis del Tipo de Negociación.**- se identifica el tipo de negociación a la que se enfrentan y su nivel de complejidad. Sobre la base de estas apreciaciones, se podrá definir el modo de negociación, es decir, Cooperativo o Competitivo. Si se conoce plenamente el tipo de negociación a la que se enfrentan, estarán en condiciones de trazar estrategias más coherentes y tácticas más adecuadas.

- **Del Poder Negociador.**- enfrentarse a un proceso negociador presupone, ante todo, evaluar el balance del poder negociador entre las partes. Existen muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos (poderío financiero) otras en leyes, reglamentos o precedentes, mientras que otras – tal vez las más importantes y las que menos se toman en consideración en la negociación – se basan en factores psicológicos. **Karrass (1985)** plantea que “el poder es una cosa extraña, es la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real. Es muy real, y es capaz de proporcionar enorme energía en una negociación. Pero, en gran medida, reside en nuestra mente. Es tan fuerte o tan débil como nosotros creemos que es”. El poder negociador transita por el análisis de un grupo de factores determinante que son:
 - **La Información.** Mientras más conozca sus fortalezas y debilidades y las de su contraparte, así como del objeto de negociación y del entorno, mayor poder tendrá.

 - **Legitimidad.** Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto como el poder de la legitimidad. El poder está investido por factores tales como la opinión pública, un sentido de rectitud, una buena trayectoria, una posición bien respaldada. El uso de modelos de contratos impresos, de “listas oficiales” de precios, de negociaciones anteriores, así como de regulaciones establecidas puede darle más legitimidad a sus posiciones.

 - **Compromiso.** El compromiso, la lealtad y la amistad son baluartes de poder. La gente que está comprometida con sus metas o con la satisfacción de otros tiene un poder oculto. El compromiso con su

organización, su convencimiento sincero de sus valores y de lo que hace, le da credibilidad y mucha fuerza para argumentar y defender sus posiciones.

- **Tiempo.** El tiempo y la paciencia son poder. La persona que está más restringida por el límite de tiempo proporciona al oponente una base de poder. Saber utilizarlo bien para buscar más información, para no precipitarse, para ser más convincente, para no dejarse presionar, para no dar la sensación de que está “desesperado” y, al mismo tiempo, para no perder oportunidades por no reaccionar “a tiempo”.
 - **Saber Callarse.** Para no dar más información de la necesaria y para escuchar debidamente y esperar las respuestas de la contraparte es importante.
 - **Asumir riesgos.** La seguridad es una meta de los humanos. La persona que está dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o a un castigo, aumenta su poder.
 - **Dependencia.** En la medida que su contraparte dependa más de usted (o al menos piense de esa forma), tendrá más poder. Si usted depende más de su contraparte (o ésta lo piense así), tendrá menos poder.
 - **Esfuerzo.** Negociar es un trabajo arduo. En tal sentido, el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado lo imponen los requerimientos de planeación. La parte más dispuesta a trabajar duro gana en poder.
- **Análisis DOFA.** Todo el esfuerzo previo desarrollado en el análisis del tipo de negociación y del poder negociador constituyen importantes puntos de partida para efectuar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) de la negociación. Como resultado de este análisis se podrá obtener la información acerca de los factores internos y externos que favorecen el proceso negociador y la posibilidad de lograr acuerdos.

2. Las Estrategias

Es donde los especialistas exponen mayor diversidad de posiciones. Sin embargo, hay algo en común entre ellos y es la parte más sensible de un proceso de Negociación. Esta es la determinación de la Estrategia.

La Estrategia de la Negociación debe centrarse en la anticipación de las respuestas de la otra parte ante propuestas y sugerencias, así como en la capacidad y disposición de ésta para obtener sus Objetivos. La Estrategia marca la Línea General de Actuación

La Estrategia comienza con el conocimiento de la situación crítica negociable, es decir aquellas situaciones donde es importante que las partes involucradas deban quedar satisfechas con los acuerdos que se logren, por la importancia de mantener o crear una relación a largo plazo o donde se requiere la necesidad de compromiso de una o ambas partes.

Una vez identificada la situación crítica negociable, es necesario analizar a fondo un grupo de Categorías básicas que marcan el hilo conductor de la Estrategia de Negociación:

➤ **Necesidades**

Constituyen las carencias, insatisfacciones o insuficiencias que motivan a los negociadores a ir a la negociación con la finalidad de satisfacerlos. Son las cuestiones más esenciales y estables de todos los factores que intervienen en un proceso de negociación. Las Necesidades son múltiples como los Intereses o Escala de Valores que posee el Individuo, su Cultura y condiciones en que vive, por lo que pueden identificarse Necesidades Materiales y Espirituales. La identificación precisa de las Necesidades propias y de las de la contraparte constituye el factor más importante para alcanzar el éxito en una Negociación. Generalmente, las necesidades no se declaran o explicitan, sino lo que más bien afloran son los Objetivos de la Negociación

➤ **Los Objetos**

Son las vías, los instrumentos a través de los cuales los negociadores tratan de satisfacer sus necesidades en un proceso de negociación. Una misma necesidad puede satisfacerse a través de diferentes objetos, que pueden modificarse en el proceso de la negociación.

Algunos ejemplos de Estrategias:

- ¡**Cambiar de Sitio!** Buscar una excusa para cambiar de ubicación (por ejemplo: pedir a la otra parte que le acompañe a la máquina del café) de esta forma puede romperse un escenario hostil.
- Aplicar el **Asombro**: prueba a exagerar una reacción ante una propuesta. Por ejemplo, ante el precio que propone un vendedor, se puede exclamar “¿Cómo?, ¡es una broma!, ¿verdad? Esto provoca una bajada súbita de expectativas de la otra parte que se suele traducir en una ventaja para el comprador.
- **Utilizar documentos impresos y recurre a toda la Tecnología que creas necesaria.** Es fascinante cómo un documento puede dar legitimidad a tus

peticiones. Tendemos a creer lo que vemos escrito con más ímpetu que lo que escuchamos. De esta forma una hoja con una tarifa, parece que certifica que esos son los precios y poco pueden moverse. Sin embargo, escuchar el mismo precio al vendedor nos puede hacer pensar que podemos regatear un tanto por ciento.

- **Empezar por un extremo;** el punto de partida siempre debe ser alejado de la situación que deseamos alcanzar. Esto permite realizar concesiones sucesivas permitiendo un ambiente que provoque cesiones recíprocas que beneficien a ambas partes.
- **Dar Tiempo;** los seres humanos nos resistimos al cambio; dar unas horas o días de plazo permite reducir la resistencia para aceptar ciertas condiciones que han provocado rechazo en la otra parte.
- **Utilizar el Silencio.** Un largo silencio controlado por nosotros ante una propuesta u objeción de la otra parte, suele provocar una segunda respuesta, generalmente más sincera o aclaradora.
- **Apelar a la Autoridad Limitada;** si se está *acorralado* y se quiere ganar tiempo o forzar que la negociación se centre en otros aspectos, se puede recurrir a afirmar que no se tienen la autoridad para conceder lo que se pide. *Las normas de la compañía me impiden dar más de dos años de garantía, pero podemos...*
- **Retirarse;** una técnica muy usada en las negociaciones es la retirada ante la negativa de conceder lo solicitado. *Si esa es su última palabra, me temo que debemos dejarlo aquí.* Esto generalmente fuerza a una nueva concesión.

3. Las Tácticas

Si bien se decía que la Estrategia es, **en esencia, lo que piensan los Negociadores**, la Táctica **es lo que hacen los Negociadores**. Si se mira solo a la estrategia se tropezara con obstáculos que están a la vista y nunca alcanzar los Objetivos.

No existen Tácticas correctas para la Estrategia equivocada. Si no sabe a dónde va, qué sentido tendría discutir, como puede llegar.

- La Táctica se **refiere a la formulación de pautas a corto plazo que permiten alcanzar los Objetivos a largo plazo.**
- Las Tácticas **definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia.**
- 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. Estas no tienen por qué afectar a la relación entre las partes.
- Las **Tácticas de Presión** tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Por el contrario, estas sí pueden deteriorar gravemente la relación personal; son engañosas, buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario.

Por tanto, en la Táctica es necesario tener en cuenta como se inicia el proceso negociador, como se abandona, cuál será la primera oferta y que concesiones se pueden hacer. Esto incluye también organizar el equipo negociador, o sea, designar funciones que cumplirán los miembros del equipo, como se coordinaran dichas funciones, como se distribuirá la información sobre las necesidades y objetivos de la otra parte y como concretamente se pueden satisfacer.

Algunos ejemplos de Tácticas de Desarrollo 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 dé 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.

Algunos ejemplos de Tácticas de Presión 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.
- ***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.
- ***Tiempo***: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio; 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.

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.

5.2. La Negociación Cara a Cara

b) La Negociación Cara a Cara

Los Negociadores exitosos se preocupan mucho por su comportamiento “**cara a cara**”. Ellos evitan cuidadosamente el uso de las frases irritadoras como:

“Mi oferta es generosa”, “Mi oferta es justa o razonable”. Para ello es necesario tener una clara idea acerca del proceso de negociación Cara a Cara, comenzando por conocer las etapas de dicho proceso y cómo canalizar sus energías durante la misma mediante la aplicación de los diferentes estilos de influencia.

Etapas de la Negociación Cara a Cara

1. **Apertura.** Se da inicio al proceso, por lo que resulta necesario en la misma hacer las presentaciones formales, exponer y acordar la agenda, definir las reglas de trabajo para llevar a cabo la negociación y concretar la logística del proceso.
2. **Expectativas.** Las partes presentan sus expectativas, hacen las aclaraciones correspondientes y efectúan los ajustes necesarios a la agenda como resultado de este proceso.
3. **Intercambio.** Es aquí donde comienzan a ponerse en práctica las estrategias y tácticas previamente definidas, se produce en un primer momento una especie de comparación opciones vs. Demandas, en las que se evalúan las formas de hacerlas corresponder para llegar a resultados concretos. Se desarrollan las juntas privadas, los lobbies, empiezan los impasses y comienzan a manifestarse los conflictos.
4. **Acercamiento.** Es posible, la etapa más decisiva para el logro de resultados concretos y la más creativa desde el punto de vista de las decisiones que se adoptan para alcanzarlos. En la misma se identifican las áreas comunes y se toman un grupo de acuerdos preliminares.
5. **Cierre.** Incluye la revisión de los acuerdos, la definición de las fechas y los responsables, los mecanismos de seguimiento y monitores de los acuerdos y la aprobación final.

c) Análisis Posterior

En esta etapa se analizarán los Resultados del Proceso, las Experiencias Adquiridas, las Perspectivas Futuras y el Control o Seguimiento de los resultados.

5.2.2. Método de Negociación de Roger Fisher y William Ury abarca los siguientes puntos:

1. Separar las Personas del Problema.

Cuando uno se refiere a la “otra parte”, nos olvidamos con frecuencia que son personas, al igual que nosotros, que sienten emociones, tienen su propia escala de valores, tienen vivencias diferentes y son impredecibles. Es importante comprender que todo negociador tiene 2 tipos de intereses: **en la esencia** y **en la relación con** la otra parte. Por ello, no es bueno comenzar una Negociación con el propósito de vencer a toda costa. Ponemos en peligro las relaciones de negocio a futuro.

2. Concentrarse en los Intereses y no en las Posiciones.

La negociación basándose en posiciones (“yo quiero esto”), es menos eficaz que si se realiza basándose en intereses (“¿para qué quiero esto?”). Los argumentos, demandas e interpretaciones son la punta del iceberg. Busque la verdadera razón en los sentimientos, frustraciones, temores, emociones, deseos.

3. Inventar Opciones de Mutuo Beneficio.

Por ejemplo, dos niños, hombre y mujer, se disputaban una naranja. La madre decidió partirla por la mitad. Éste se preparó un jugo con su mitad y echó a la basura la cáscara. La niña ralló la cáscara y obtuvo la mitad de la ralladura de naranja que necesitaba para preparar un postre y echó a la basura la pulpa. La solución ideal salta a la vista. La invención creativa –buscando intereses comunes o complementarios– es una necesidad para generar múltiples acuerdos que sean de beneficio para ambas partes. Primero se debe inventar; luego, decidir.

4. Insistir en que los Criterios sean Objetivos.

La necesidad de criterios objetivos es fundamental para lograr una solución basada en principios, no en presiones. Debemos concentrarnos en los méritos del problema, no en el temple de las partes y ser abiertos a las razones, pero cerrados ante las amenazas.

Actualmente, **se utiliza la Programación Neurolingüística –PNL-** en las Negociaciones porque sirve para analizar la comunicación no verbal que representa el 93% de nuestra comunicación. Efectivamente, las palabras por sí solas sólo representan el 7% de lo que queremos decir. En este campo de la comunicación no verbal existen varios ejemplos que pueden ser de mucha utilidad si se sabe observar:

- **El Silencio.** Quedarse callado, saber manejar el silencio, es fundamental durante la negociación, pues se puede obtener mucha más información de lo que podría suponerse. No se debe olvidar de que el silencio es una situación muy tensa, que mucha gente no puede o no sabe controlar. Por tanto, se puede obligar a que el

otro continúe hablando tan sólo con permanecer callado.

- **No Mostrar Reacciones** ante lo que el otro nos dice. Un buen negociador NO reacciona. ¿Quién controla su estado de ánimo? Si es el adversario, quiere decir que somos muy frágiles. Somos responsables de los que nos sucede emocionalmente, incluyendo los conflictos. Los pleitos usualmente se dan por percepciones equivocadas. En vez de enfadarnos o reaccionar negativamente, es mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.

- **Parfrasear a la otra persona**, “a ver si le entiendo, lo que usted quiere decir”. Se logra verificar si se ha entendido bien. El receptor piensa que la otra parte sabe escuchar lo cual genera empatía.

II. Si bien, la Negociación es un Proceso inherente al Ser Humano en su relación con los demás.

También es cierto que no hay una fórmula que asegure el éxito, existen Principios que, con inteligencia y flexibilidad, potencian los resultados beneficiosos para las partes en ese proceso que tiene un antes, un durante y una fase posterior. Por lo anterior, **comentaremos este otro Proceso:**

A. Satisfacer Necesidades más que Deseos

Al encarar una negociación, las partes declaran deseos, generalmente, contrapuestos. Pero quizá las verdaderas necesidades de ambas partes no estén tan desalineadas. Porque los deseos expresados son sólo una exteriorización incompleta de tres niveles de necesidades: el relacionado con el tema que se está discutiendo, el referido a los intereses personales de los individuos que negocian y el nivel de necesidades de las partes que los negociadores puedan estar representando.

Pensar cómo se va a medir el éxito de la negociación ayuda a marcar en forma precisa las propias necesidades, pero conociendo también las de la otra parte.

B. Conocer y usar el Poder real propio, teniendo en cuenta el de la otra parte

El poder de las partes no es estático, es relativo, porque existen diversas fuentes de poder: la personalidad, el nivel de desarrollo, imagen e influencia de la empresa representada en el proceso, la situación (quién oficia de “local”), el manejo de los tiempos y el conocimiento de la MAAN propia y ajena (mejor alternativa a un acuerdo negociado): alternativa que le queda a cada parte en caso de que no se cierre exitosamente la negociación. No conceder más allá de la propia MAAN con el afán de cerrar una negociación.

C. Posicionarse adecuadamente en el espectro “competitivo-colaborativo”

Hay negociadores netamente “competitivos”: consideran que como resultado del proceso deberían “ganar” algo que la otra parte necesariamente tendría que “perder”. También están los puramente “colaborativos”: creen que ambas partes pueden ganar al terminar el proceso y que se debe ayudar a la otra

parte para el logro de sus objetivos. Ninguno de estos casos es necesariamente siempre correcto.

D. Establecer aspiraciones elevadas pero razonables

Las metas altas, no cercanas a la propia necesidad, dan margen para negociar y permiten cerrar el acuerdo en un punto todavía favorable a uno, en caso de que las concesiones sean inevitables. Pero si la propuesta es irrazonable, la otra parte puede resentirse y tomar una posición hostil. Explorar con creatividad las necesidades de la otra parte antes de establecer las metas, porque existe la posibilidad de cerrar un acuerdo aún más favorable de lo que se hubiera esperado. Las metas altas pueden rebajarse con cautela e inteligencia, pero las bajas son muy difíciles de subir.

E. Desarrollar una Estrategia de Concesiones

Planear y saber ajustar durante el proceso de negociación una estrategia de concesiones creativa determinará que se lleven objetivos a buen puerto. Es poco probable que las necesidades propias sean satisfechas por la otra parte en su totalidad. Es necesario, entonces, conceder según el valor que cada aspecto tiene para ambas partes.

Es posible que un determinado factor sujeto a negociación no sea de gran importancia para uno y, sin embargo, sea esencial para la otra parte. Ceder en este factor mostrará flexibilidad y generará confianza. Grandes concesiones señalan debilidad; escasas concesiones provocan un punto muerto.

F. Administrar la Información

Compartir información genera confianza y reduce la incertidumbre, pero evitando contestar preguntas delicadas, y apoyando las propias ideas con argumentos sólidos, hechos y datos. Conforme avanza la negociación, sondear la información de la otra parte, formulándole preguntas, escuchándola y haciéndole ver que ha sido escuchada. También observar el lenguaje corporal, que da una idea de las necesidades que la otra parte trae consigo, de su nivel de ansiedad, sinceridad y poder.

G. Gestionar la Relación Interpersonal

En una negociación no sólo se pone en juego el tema propio por negociar, también cuentan las percepciones, emociones y valores de los involucrados. Uno de los inconvenientes más difíciles que deben afrontar las partes es el separar el problema de la persona

El secreto está en focalizarse en el problema por resolver, manteniendo una comunicación eficaz, con una adecuada empatía y flexibilidad y generando confianza para facilitar el proceso de explorar, escuchar, persuadir y confrontar.

Atacar innecesariamente a la otra parte sólo provocará heridas en su autoestima difíciles de superar durante el resto del proceso, y alejará la discusión del tema en concreto.

H. Gestionar el uso del Tiempo

El tiempo disponible para negociar se debe tomar como fuente de poder o, en

su defecto, no dejar que lo perjudique a uno. Cuando ese tiempo para negociar empieza a agotarse, la tensión aumenta. Lo cual ha de estimular la creatividad para encontrar soluciones positivas, en vez de originar desesperación y concesiones absurdas.

A veces conviene frenar un proceso de negociación "atascado", no perdiendo más tiempo y solicitando un cuarto intermedio para pensar y evaluar nuevas alternativas.

I. Realizar una adecuada preparación previa

La negociación exitosa implica una preparación previa responsable y, en lo posible, exhaustiva, anticipando las necesidades y fuentes de poder propias y las de la otra parte, y planeando una adecuada estrategia de concesiones y de la información que se compartirá.

J. Realizar un balance de la negociación para capitalizar lo aprendido

Además de considerar el resultado que se obtuvo, se puede preguntar si una negociación determinada fue mejor que la propia MAAN. En caso negativo, significa que se perdió la objetividad en busca de cerrar algún acuerdo.

¿Se mejoró la relación con la otra parte? ¿Cómo se desarrollaría una negociación futura con ella? ¿Se sentaron bases para una relación estable?

¿Se logró un resultado permanente y práctico? ¿Se capitalizaron conocimientos útiles con esa negociación? ¿Se cubrieron las necesidades de ambas partes? ¿Están ambas partes satisfechas?

Por Roberto Luchi, Director del Área Académica de Operaciones y Tecnología IAE
(www.americaeconomia.com)

III: Otro Esquema de Negociación: Voluntad o Búsqueda de Acuerdo:

- La Negociación vincula a 2 o más Actores interdependientes que enfrentan divergencias 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. Este resultado substancial y no simplemente formal de la Negociación, puede asumir cuatro formas principales:

a) **Compromiso Simple:** es la solución mínima. Nadie obtiene la satisfacción total de sus **objetivos**.

b) **Concesiones Mutuas:** Solución superior al compromiso. Búsqueda de **equilibrio** en la mayoría de los puntos en la negociación. Requiere **creatividad** por parte de los negociadores.

c) **Adjudicaciones de Contrapartidas:** Se crean nuevos elementos negociables, ampliando el objeto inicial de la negociación.

d) **Creación de Nuevas Alternativas:** El antiguo problema se transforma en uno más adecuado para ofrecer una solución.

IV. Otras consideraciones también podrían ser:

- ✚ **Según las Personas Involucradas**: Las negociaciones pueden efectuarse entre individuos, entre estos y grupos o entre grupos. A medida que intervienen más personas se complejiza más el proceso pues entran a jugar mayor número de intereses, puntos de vista, comportamientos, conductas, expectativas y niveles de satisfacción, lo que genera un sinnúmero de diferencias y demanda una mayor preparación del proceso.
- ✚ **Según la Participación de los Interesados**: Pueden clasificarse en negociaciones 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, el proceso se puede retardar y, lo que puede ser más peligroso, complicarse por la falta de comunicación entre las partes debido a la entrada de intermediarios.
- ✚ **Según Asuntos que se Negocian**: Existe una gama amplia de asuntos que pueden negociarse, desde aspectos políticos, comerciales y técnicos, hasta personales y afectivos. En cada caso resulta imprescindible tener un conocimiento adecuado del objeto de la negociación, así como crear el ambiente propicio para lograr el efecto deseado.
- ✚ **Según el Status Relativo de los Negociadores**. Bajo tal criterio las negociaciones pueden clasificarse en horizontales, cuando las partes se encuentran en un mismo nivel de la escala jerárquica; vertical, cuando las partes que negocian se encuentran vinculadas a través de una relación de subordinación directa; o diagonales, cuando la negociación se produce entre partes que se encuentran en diferentes escaños de la pirámide jerárquica.
- ✚ **Según el Clima Humano**. De acuerdo con este criterio las negociaciones pueden ser amistosas o polémicas, así como abiertas y sinceras o manipuladas. Las negociaciones amistosas y abiertas y sinceras resultan mucho más fáciles que el otro extremo.
- ✚ **Según los Factores Desencadenantes**. De acuerdo con estas, las negociaciones pueden clasificarse como: negociaciones libres (entre compradores y vendedores); forzadas, cuando un hecho específico provoca la negociación, morales o afectivas, cuando la causa del proceso negociador tiene que ver con comportamientos, actitudes o valores; y legales, cuando la causa que la origina es una demanda judicial concreta.
- ✚ **Según Canal de Comunicación**. Pueden clasificarse en cara a cara, telefónicas, epistolares 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.
- ✚ **Según el Modo de Negociación**. Pueden clasificarse en negociaciones competitivas y en negociaciones cooperativas. Dentro de la misma negociación se pueden presentar estos modos. La comprensión de los mismos y su combinación adecuada en el proceso pueden ayudar en el proceso de negociación.

