

ACTORES DE LA NEGOCIACIÓN

AUTORA: CAROLINA GONZÁLEZ CASTILLO



San Marcos

ÍNDICE

Introducción.....	3
Actores de la negociación	4
Resultados de la negociación	6
Principales prácticas en las negociaciones.....	8
Conclusión	11
Bibliografía	13

INTRODUCCIÓN

La negociación ideal se crea con una ética discursiva en una comunidad de diálogo, donde las normas morales son universales y están mediadas por la acción comunicativa. Así, la comunidad ideal de diálogo evidencia la libertad e igualdad de los hablantes, garantizando que los roles que se establecen en la interacción sean intercambiables. Por lo tanto, la comunicación se convierte en el propósito del diálogo y los acuerdos que surgen del diálogo se convierten en la evidencia de esta racionalización. La acción comunicativa establece sus bases en las normas éticas.

En la vida diaria, como en una negociación, la comunicación es primordial, ya que es el proceso de transmisión de información entre un emisor y un receptor, determinado por la dependencia de la recepción, la calidad de la emisión, la objetividad del juicio y la flexibilidad del comportamiento. Así, es una actividad donde ambas partes están conscientes para intercambiar información. Todas las comunicaciones, intencionales o no, están compuestas por elementos y tienen como propósito informar, generar acciones, crear entendimiento o transmitir una idea.

La ética en una negociación se crea mediante la argumentación. Los procedimientos determinan qué normas son correctas y cuáles racionales. Además, el diálogo permite que los individuos se constituyan en sujetos de argumentación, sin desconocer que en este se presentan “vicios” de intereses de dominación de unos individuos sobre otros y, por ende, las normas no adquieren un verdadero nivel de legitimidad. Este inconveniente llevó a la ética a proponer situaciones ideales de diálogo que permitieran eliminar los intereses individuales y establecer una ética de la responsabilidad.

Los actos que realiza el ser humano se dan para comunicar, dar a conocer ideas y diferencias, escuchar al otro y llegar a acuerdos. Tanto en la vida como en una negociación, es indispensable actuar con ética hacia el otro, reconociéndose como actor principal, dado que en nuestras acciones está el arte de vivir y discernir lo que es bueno y lo que no.

Actores de la negociación



Son las posiciones de los negociadores. Los aspectos técnicos y psicológicos hacen diferentes a los participantes. Hay que considerar la interacción con ellos, como un grupo social que tiene potencial y tiene un escenario de opciones y riquezas. Existen tres aspectos fundamentales: la cohesión, las metas retadoras y la coordinación adecuada, los cuales permiten tener como consecuencias mejores resultados como grupo de trabajo con los oponentes.

El primer actor son los negociadores de intranegociación, quienes son personas con experiencia y conocimiento interno de la organización que identifican, de acuerdo con los propósitos de la negociación, cuáles son los vínculos que se pueden tener y los intereses, necesidades y deseos. Este grupo de trabajo recolecta toda la información, pone objetivos cuantificables y establece las áreas de efectividad para lograr mejores soluciones. Adicionalmente, crea la Mapan (mejor alternativa para un acuerdo negociado), ya que los objetivos tienen medidas. La Mapan da los parámetros para establecer el mínimo y el máximo negociados y tomar las mejores decisiones, así como tener lineamientos y concesiones.

El segundo actor es el negociador, quien toma la información de los intranegociadores para poner en funcionamiento los parámetros. Toda la información la recibe el grupo negociador que es el que va a lograr los resultados y toma en cuenta los lineamientos del grupo intranegociador para poner sus límites y alcances. Hay que cuidar que el grupo negociador no se vea limitado con el grupo intranegociador.



¡Reflexionemos!

Estos grupos pueden actuar con cooperación y cohesión para compartir beneficios. Los negociadores son los oponentes y es preciso identificar: ¿quiénes son?, ¿en qué empresa trabajan?, ¿cuáles son sus antecedentes de negociación?, ¿en qué están invirtiendo?, ¿cuál es su competencia?, entre otros. Con esta información se abre una puerta para determinar sus necesidades y resolver el interrogante: ¿por qué es importante esta negociación?

Las necesidades son oportunidades que tiene la contraparte en el entorno global, el cercano y el interior de la organización para lograr objetivos. Por otro lado, los deseos son la forma en que los oponentes consideran que pueden resolver las necesidades. Tanto los deseos como las necesidades crean oportunidades para solucionar problemas y escenarios para la negociación.

Resultados de la negociación

Al tener un acuerdo, se pregunta si se ha actuado y negociado bien. Se pueden analizar diversos indicadores para evaluar si se han respetado las pautas:

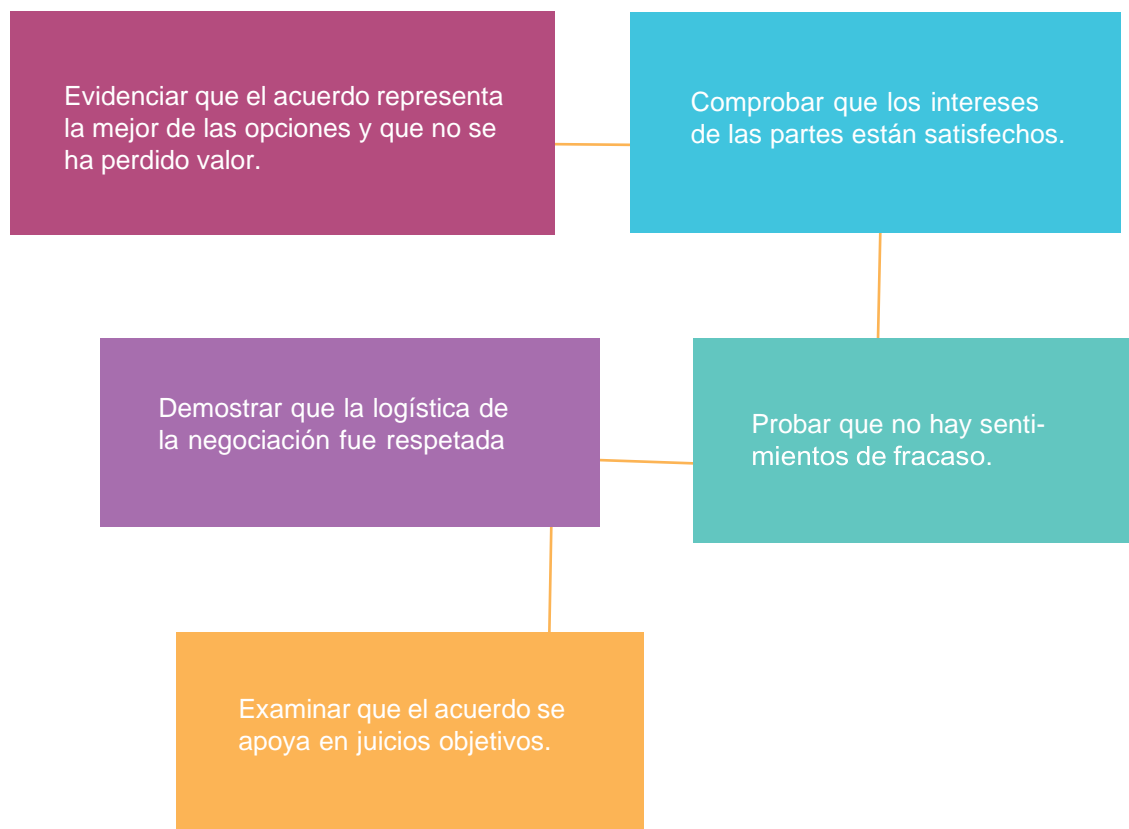


Figura 5.
Fuente: propia

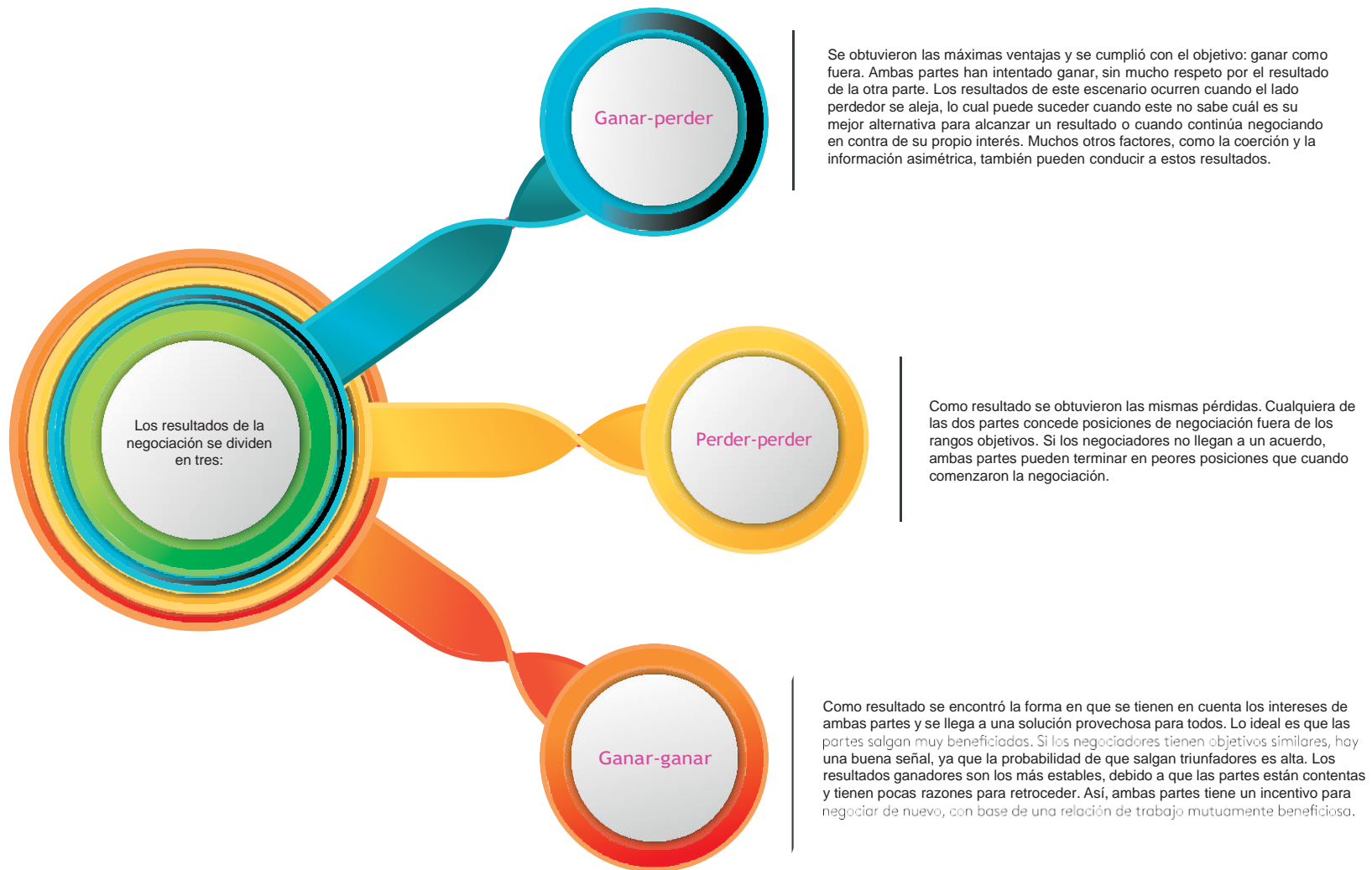


Figura 6.
Fuente: propia

Principales prácticas en las negociaciones

Las negociaciones están en la mayoría de actividades que realizamos. A continuación, se exploran las diez principales prácticas que procuran mejorar las habilidades en los acuerdos.

1. **Prepárese:** adquiera condiciones para enfrentar el reto de la negociación, así, el tiempo que se empleará en el acuerdo será más productivo. Una buena preparación indica tener claro los propósitos, las metas e intereses propios y ser capaz de exponerlos con claridad ante los demás. Los negociadores mejor preparados tienen la ventaja porque saben analizar las ofertas de la otra parte. Para aumentar la probabilidad de éxito en la negociación, se deben conocer y comprender las necesidades propias y las de la otra parte.
2. **Establezca la estructura fundamental de la negociación:** se debe tener claro qué clase de negociación se va a enfrentar: distributiva, integradora o una combinación de las dos. Se deben emplear estrategias y tácticas que se relacionen con la negociación que se escogió, de lo contrario, se generarían resultados menos favorables. También es posible que en las negociaciones se emplee una mezcla de elementos integradores y distributivos.

En ocasiones, el compromiso, las adecuaciones y la evasión pueden ser estrategias de los negociadores experimentales que identifican estas situaciones, adoptando estrategias y tácticas preparadas para obtener el mayor beneficio.

3. **Trabaje en la Mapan:** esto es importante porque es la mejor alternativa en el caso de no alcanzar un acuerdo. Las partes deben tener clara su Mapan, dado que esta les da la opción de trabajar en el acuerdo, con el fin de que sea beneficioso para ambas partes.

Cuando un negociador no dispone de una alternativa, le costará más trabajo lograr su objetivo y tener un buen acuerdo, debido a que la otra parte puede presionar de manera agresiva y obligarlo a aceptar un acuerdo que puede no ser el más beneficioso.

4. **Puede retirarse:** el objetivo de casi todos los negocios es lograr un resultado valioso para las partes. Cuando un negociador decide retirarse de la mesa de trabajo, lo hace porque no obtiene un acuerdo que lo satisfaga y retirarse es mejor que tener un acuerdo deficiente. Por otro lado, en ocasiones, los negociadores se concentran en alcanzar un acuerdo y pierden de vista los objetivos. La mejor manera de obtener un resultado satisfactorio es no dejar de mirar la meta y concentrarse en los objetivos que se plantearon. Si al evaluar el avance de la negociación con los objetivos y la Mapan se visualiza que no se satisfacen las necesidades ni se alcanza la meta, la mejor opción es retirarse.

5. Domine las **paradojas**: en una negociación se pueden incorporar paradojas, que son los elementos contradictorios. Al manejar estas paradojas, el desafío de las partes está en encontrar el equilibrio en los siguientes contextos:

- **Confianza o desconfianza**: a los negociadores que les cuesta mucho creer en lo que les dicen, les costará mucho trabajo llegar a un acuerdo. Por otro lado, los negociadores que creen todo lo que les dicen quedan expuestos a que se aprovechen de ellos.
- **Honorable y abierto o cerrado y opaco**: cuando una de las partes expone sus necesidades de forma abierta y honesta, se expone a que se aprovechen de ella. Por otro lado, cuando se cierra demasiado, un negociador tiene efecto negativo en su reputación y, al no revelar información, no logra obtener las bases para un buen acuerdo. El desafío de esta paradoja es identificar qué información dar a conocer y cuál reservar por razones éticas.
- **Declarar valor o crear valor**: en todas las negociaciones hay un momento donde las partes realizan la declaración de valor. Las habilidades y estrategias adecuadas para cada etapa en el acuerdo son diferentes; por lo general, se requieren habilidades distributivas en la etapa de declaración de un valor y habilidades integradoras en la creación de un valor.

Para los negociadores es un desafío equilibrar las dos etapas y la transición de crear a declarar un valor no está marcada ni identificada. Los negociadores deben evitar desmejorar la relación de lluvia de ideas e invención de opciones que tiene lugar durante la creación de valor.

6. Acuérdesse de lo **intangible**: las partes deben recordar los factores intangibles mientras se realiza la negociación y permanecer conscientes de sus habilidades potenciales. Con regularidad, los aspectos intangibles suelen inquietar la negociación de manera negativa y confundir la mentalidad del negociador.

7. Gestione las **coaliciones** de manera activa: las coaliciones son el pacto o la unión entre personas para lograr un fin común. Los negociadores valoran la presencia y fuerza de las coaliciones logrando captar la fuerza en beneficio propio. Al ser parte de una coalición, la comunicación es fundamental para asegurar que los objetivos se cumplan.

8. Proteja su reputación: esta es la opinión o concepto que la gente tiene sobre una persona. En las negociaciones es esencial empezar una reunión con una buena reputación y cada negociador debe protegerla. Los negociadores con una reputación



Paradoja

Especie opuesta a la opinión común y, especialmente, la que parece opuesta siendo exacta.

Intangible

Que no debe o no puede tocarse.

Coalición

Acuerdo entre varias partes, con el fin de luchar contra un enemigo común. Confederación, liga o unión.

poco creíble y deshonesto tendrán dificultades para negociar. Por otra parte, para quienes tienen la reputación de ser honestos y justos será más fácil la negociación.

Negociar con una persona dura, pero justa significa prepararse para una negociación probablemente difícil. Sin embargo, hay que estar consciente de que la otra parte será racional y justa en su conducta. Por el contrario, negociar con una persona difícil, pero fingida significa que las partes necesitan verificar lo que dice la otra parte, estar atentos a los trucos sucios y ser precavidos al compartir información.

9. La **racionalidad** y la **justicia** son relativas: las personas tienden a contemplar el mundo de una manera racional, con una conducta objetiva y con un resultado justo, de modo que se beneficie a las partes. En las negociaciones la racionalidad es fundamental: hay que ser claro en lo que se piensa y justo en lo que se expone.



Racionalidad

Justificación racional. Orientación. Actitud del que actúa de acuerdo con la razón y no se deja llevar por sus impulsos.

Justicia

Virtud que consiste en dar a cada uno lo que es debido, de acuerdo con una norma general.

10. Aprenda de sus experiencias: en la negociación se resume el aprendizaje de una vida. Para lograr ser el mejor negociador, hay que aprender de las experiencias. No hay ninguna negociación que sea igual, por tal motivo, los negociadores necesitan ejercer con frecuencia el arte de la negociación. Los negociadores deben dedicar un tiempo para analizar cada negociación cerrada y revisar lo sucedido y lo aprendido. Se invita a los negociadores a realizar un proceso de tres pasos: dedicar tiempo a la reflexión personal, estar en constante actualización y llevar un escrito de los puntos fuertes y débiles. Las personas que realizan este ejercicio determinan las falencias y habilidades, y logran el mejoramiento continuo.



Instrucción

Puedes repasar todas estas prácticas en el recurso Infografía.

Conclusión

El principio ético de la negociación sostiene que la intención de un negociador está relacionada con los componentes que se tienen en cuenta cuando se decide si las tácticas son engañosas o poco éticas. En la comunicación no se pueden dejar de evaluar las consecuencias directas e indirectas de la acción negociada. Ahora bien, los actores de la negociación dan solución a los problemas que se pueden presentar y también la determinación adecuada de los intereses particulares y colectivos que estén en juego en la negociación, los cuales tienen que ser evaluados, explorados, examinados y validados en un procedimiento orientado al consenso y beneficio mutuo.

Los resultados positivos de la negociación son consecuencias de las buenas prácticas. Los buenos resultados se identifican cuando se combinan la ética y los actores que son los responsables de que el acuerdo sea efectivo, beneficioso y positivo para las partes. Para lograr una buena negociación, hay que tener una buena comunicación y ser claros con la otra parte, soportando los argumentos de la mejor manera e inclinando el acuerdo al mejor beneficio posible para las partes.



Figura 7.
Fuente: shutterstock_363109049



Instrucción

Finalmente, puede reforzar sus conocimientos con la actividad Emparejamiento.

No olvide realizar las actividades evaluativas de este módulo.

BIBLIOGRAFÍA

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Kennedy, G. (2002). *Negociación*. Gran Bretaña, Reino Unido: Edinburgh Business School.

Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2011). *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.

Velásquez, M. (2006). *Ética en los negocios. Conceptos y casos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica