



**ASPECTOS
IMPORTANTES
SOBRE UNA
NEGOCIACIÓN**

AUTOR: JESÚS SALCEDO



San Marcos

Introducción	3
Aspectos importantes sobre una negociación.	4
¿Qué es el proceso en una negociación?	5
¿Por qué importa el proceso?	5
¿Cuál es el mejor proceso?	6
Negociar explícitamente un proceso	6
Construir una agenda	7
Administrar el compromiso en el proceso de negociación	7
Hábitos de negociadores efectivos	9
Bibliografía	10

Introducción

El proceso de negociación puede tener un impacto enorme en los resultados, ya que una cuidadosa negociación conjunta aumenta la probabilidad de que las partes trabajen bien juntas, acaten sus decisiones, manejen las diferencias futuras y, en muchos casos, producen mejores resultados para las partes involucradas. Las fallas en la negociación son comunes, en el evento de algún impase en la mesa de negociaciones, los gerentes se apresuran a culpar a los desafiantes temas que se negocian (términos financieros, fechas de entrega, etc.) o a las duras tácticas de negociación de las partes opuestas (ofertas de "tómalo o déjalo"). Sin embargo, estas explicaciones son a menudo sólo síntomas que enmascaran otro problema: fallar en negociar explícitamente un proceso de negociación simple y efectivo.

Aspectos importantes sobre una negociación



¿Qué es el proceso en una negociación?

Cuando la mayoría de las personas piensan en prepararse para una negociación, inicialmente consideran el contenido de los temas que se tratarán, y dependiendo de la industria, dichos problemas pueden incluir términos de precios, garantías, cláusulas de daños, beneficios y aumentos salariales. Por el contrario, los problemas del proceso de negociación se refieren a cómo las partes tratan de resolver los diversos puntos que los motivó a reunirse en primer lugar. ¿Cómo se establece una agenda para la negociación y decidir a quién invitar? ¿Cómo deberían las partes intercambiar información? ¿Cómo las partes deberán tomar decisiones y hacer compromisos? Por consiguiente, la mayoría de los negociadores en ocasiones no consideran estas preguntas profundamente. Después de todo, como negocian en el presente tiene mucho que ver con cómo lo han hecho en el pasado. Para la mayoría de personas, la idea de organizar explícitamente un proceso de negociación suena incómodo, lento o simplemente imposible.



Figura 1.

Fuente: Shutterstock/337088285

¿Por qué importa el proceso?

El tiempo y la dedicación utilizados en gestionar el proceso correcto en una negociación es importante por dos razones: primero, un adecuado proceso impulsa la esencia de la negociación, decidir sobre a quién invitar a la mesa, que temas se abordarán y como estos se vincularán para la **creación de valor**, y cómo hacer y extraer compromisos, tendrán un notable efecto en el resultado de una negociación. Negociar y elegir las opciones de procesos antes de debatir temas sustantivos, es fundamental para la elaboración de acuerdos que perduren.



Creación de valor

Conjunto de actividades que aumentan el valor para los accionistas, incrementando la rentabilidad sobre el capital invertido, así como el de los bienes o el de los servicios para los consumidores.

En segundo lugar, un proceso justo aumenta la legitimidad y la satisfacción. En un sin número de contextos, culturas y entornos de negociación, los investigadores E. Allan Lind de la Universidad de Duke, Tom Tyler de la Universidad de Nueva York y otros han demostrado que la percepción de una persona acerca de la imparcialidad del proceso utilizado en una negociación influye no sólo en la satisfacción con el resultado sustancial, sino también en la voluntad de cumplirlo. Además, de acuerdo con dicha investigación de justicia procesal, cuantas más partes crean que llegó un proceso de forma justa y conjunta, es más probable que lo consideren legítimo y participen en negociaciones con las mismas partes en el futuro.

¿Cuál es el mejor proceso?

El siguiente enfoque de tres pasos para administrar los problemas del proceso en la negociación logrará significativamente maximizar los resultados en las negociaciones.

Negociar explícitamente un proceso

Antes de dar inicio a cualquier negociación, se debe explicar lo que se espera lograr y cómo se propone lograr estos objetivos. Si el otro lado visualiza un proceso diferente, se debe negociar cómo proceder, así mismo el tipo de enfoque que se implementará, como, por ejemplo, el enfoque de negociación de ganancias mutuas, el cual se enfoca en crear valor para todos los involucrados.

Se debe ser claro acerca de la intención de pasar tiempo intercambiando información y explorando opciones mutuamente beneficiosas. Sin embargo, la contraparte puede anticipar un proceso diferente, como un intercambio de borradores detallados o mejores ofertas, por lo tanto, es fundamental aclarar estas diferencias fundamentales en los enfoques de negociación para evitar cualquier confusión resultante que pueda generar desconfianza y corroer los resultados.



Ejemplo

De acuerdo a lo descrito anteriormente, este es el caso de la reacción de HMO Kaiser Permanente (Oakland, California) a mediados de la década de 1990 después de que las relaciones con 26 de sus sindicatos locales se habían deteriorado. Para sobrevivir en el mercado de la salud cada vez más competitivo, Kaiser Permanente sabía que tenía que cambiar la forma en que se acercaba a las negociaciones con estos sindicatos, dado a la desconfianza generada en sus relaciones, tenía claro que cualquier intento unilateral de cambio tendría un final fallido. En cambio, la administración se acercó a los líderes sindicales realizando un nuevo diseño en conjunto de sus procesos de interrelacionamiento. Ambas partes trabajaron juntas para diseñar un proceso de negociación basado en intereses que comenzó con un entrenamiento conjunto en técnicas de ganancias mutuas. La asociación resultante ahora se reconoce como una de las negociaciones basadas en intereses más exitosas entre mano de obra y la administración hasta la fecha.

Finalmente, en negociaciones complejas, considere establecer procesos creativos tales como grupos de trabajo o subcomités más pequeños.



Ejemplo

En Kaiser Permanente se crearon siete diferentes grupos de trabajo para abordar problemas tales como salarios, equilibrios entre el trabajo y la vida, la salud y seguridad de los empleados. Cada comité exploró los intereses y las posibles opciones de solución relacionadas con los temas asignados. En general, los miembros del equipo tienen más probabilidades de participar activa y cómodamente en subgrupos, si estos grupos no tienen la responsabilidad para hacer compromisos en nombre de otros.

esta razón, es necesario configurar una agenda realista. Asegurarse de establecer objetivos alcanzables para cada sesión permitirá lograr reuniones eficaces y eficientes.

Además, al planificar la agenda, se debe tener en cuenta que los equipos de negociación necesitan oportunidades para descansos, y tales tiempos de espera permiten que los equipos de negociación garanticen que están de acuerdo en varios temas y puedan comparar notas sobre si el otro lado parece dispuesto a comprometerse. Durante los descansos es aconsejable adoptar una mentalidad de solución de problemas y no una actitud negativa, ya que puede reforzar la dinámica de negociación negativa.

Construir una agenda

Para los negociadores es tentador sumergirse en la esencia de la negociación sin establecer primero una agenda y aclarar sus propósitos. Pero mientras los objetivos a largo plazo de la negociación pueden ser claros para todos (unos acuerdos firmados de algún tipo), para algunas personas de las involucradas en la negociación no lo son y pueden tener suposiciones diferentes sobre los objetivos y resultados de alguna reunión programada en particular.

Es posible que deseen identificar problemas centrales y aclarar dónde se encuentra cada parte, mientras que la otra parte espera concluir la sesión con un esbozo de un acuerdo. La incapacidad de conciliar estos propósitos opuestos puede conducir a una frustración innecesaria, con una parte que parece apresurarse a un acuerdo y el otro lado aparentemente a malgastar el tiempo intercambiando información. Por

Administrar el compromiso en el proceso de negociación

En cada negociación, las partes participan en un proceso de compromiso, específicamente, establecen acuerdos sobre el proceso de negociación, cuándo y cómo hablar de los problemas, y los temas cruciales, o qué decisiones tomar sobre estos. Al comprometerse con el proceso, las partes deben centrarse en la secuencia de problemas que se debatirán.

Por lo general, la mejor estrategia de secuenciación es comenzar con asuntos fáciles con intereses en común.



Ejemplo

Kaiser Permanente y su sindicato, tal vez por razones completamente diferentes, tienen un interés en común que es mantener la **ventaja competitiva** de la compañía, así como el bienestar proporcionado a sus trabajadores. Por tal razón, al realizar un acercamiento utilizando un terreno común, los negociadores pueden crear impulso hacia una mayor complejidad como lo son el tema de salarios y beneficios. Mientras estos problemas sean difíciles de manejar, descubrirá con buena voluntad que ha aprovechado el tiempo al avanzar en los problemas iniciales.



Ventaja competitiva

Son las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos.

Al administrar los compromisos sustantivos, es necesario prestar atención a los temas subyacentes. En negociaciones complejas con problemas múltiples, algunos problemas están relacionados y deben abordarse como un paquete.



Ejemplo

Kaiser Permanente, por ejemplo, no puede comprometerse a aumentar los salarios sin conocer realmente cuánto le costara la atención médica y los beneficios de jubilación. En estos casos, se debe evitar la tentación de bloquear los compromisos sobre cada tema a medida que avanza, en cambio es aconsejable reconocer la necesidad de agrupar los problemas relacionados. Abordar los asuntos secuencialmente (primero los fáciles y luego los difíciles), haciendo acuerdos tentativos en cada uno, hasta llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio y vinculante sobre la totalidad de la negociación.

Finalmente, diseñar un proceso de negociación inteligente no sólo ahorrará tiempo, sino que también permitirá ofertas más sabias, más robustas y más valiosas.



Lectura recomendada

Fundamentos de negociación. Leer Capítulo 4: La negociación: estrategia y planificación

Lewicki, R



Instrucción

Lo invito a realizar la actividad de aprendizaje: control de lectura

Hábitos de negociadores efectivos

Presión intensa y errores por descuido pueden convertir las negociaciones más importantes en desastres. Incluso los negociadores veteranos hacen negocios, dejando dinero sobre la mesa y dañando las relaciones laborales. ¿Por qué?, durante las negociaciones, seis errores comunes pueden distraerlo de su verdadero propósito: conseguir que el otro elija lo que quiere, por sus propios motivos. Evite las dificultades de negociación dominando el arte de dejar que el otro tipo se salga con la suya, todos ganarán.

Los negociadores globales hicieron un asombroso monto de \$ 3.3 billones en fusiones y adquisiciones en 1999, y esa es sólo una fracción del capital que pasó por las manos de los negociadores ese año. Detrás de los titulares impulsados por los acuerdos, los ejecutivos negocian interminablemente con clientes y proveedores, con grandes accionistas y acreedores, con posibles socios y aliados, con personas dentro de sus compañías y más allá de las fronteras nacionales. De hecho, siempre que las partes con intereses y percepciones diferentes dependan entre sí para obtener resultados, la negociación es importante.

No es de extrañar que Bob Davis, vicepresidente de Terra Lycos, haya dicho que las empresas *“tienen que hacer que el trato sea una competencia central”*. Afortunadamente, ya sea en los libros escolares o en la experiencia adquirida en las diferentes negociaciones, la mayoría de los ejecutivos conocen los conceptos básicos de la negociación, algunos son espectacularmente expertos. Sin embargo, las apuestas altas y la presión intensa pueden ocasionar errores costosos. Los malos hábitos se infiltran y

la experiencia puede engrandecer aún más esos hábitos. De hecho, con frecuencia los negociadores experimentados dejan dinero sobre la mesa, puntos no abordados, no muy buenas relaciones entre las partes o conflictos no resueltos. Hay tantas razones específicas para los malos resultados en las negociaciones como individuos y ofertas. Sin embargo, se repiten amplias clases de errores.

Por consiguiente, es importante abordar los errores más comunes en las negociaciones, incluso se debe abordar también más de cerca el problema correcto de negociación, lo cual permite al negociador entender el enfoque con que se debe analizar la negociación. Dichos errores podrá observarlos en el tema 2 de este eje.

Zapata, A. (2009). *Negociación: arte empresarial*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Rodríguez, M. y Ramos, J. (1988). *Técnicas de negociación*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Stoshikj, M. (2014). Integrative and distributive negotiations and negotiation behavior. *Journal of Service Science Research*, 6(1), 29-69.

Ma, Z. y Jaeger, A. (2010). A comparative study of the influence of assertiveness on negotiation outcomes in Canada and China. *Cross Cultural Management*, 17(4), 333-346.

