



ESTRATEGIAS Y TÁCTICA DE NEGOCIACIÓN

AUTOR: JESÚS SALCEDO



San Marcos

Introducción	3
Estrategias y tácticas de negociación	5
10 tácticas de negociación difícil y negociación común	6
Preparación para la negociación.	9
Paso 1. Considere cuál sería para usted y la contraparte un buen resultado	9
Paso 2. Identificar oportunidades de creación de valor potencial	9
Paso 3. Identifique su Batna y el precio de reserva, y haga lo mismo para el otro lado	10
Paso 4. Mejorar el Batna	10
Paso 5. Anticiparse al problema de autoridad	11
Paso 6. Aprende todo lo que puedas sobre la gente y la cultura del otro lado, sus metas y cómo han enmarcado el problema	14
Paso 7. Prepárese para la flexibilidad en el proceso: no se encierre en una secuencia rígida	15
Paso 8. Reúna estándares externos y criterios relevantes para la equidad.	15
Paso 9. Alterar el proceso a su favor	16
Bibliografía	19

Actualmente, la mayoría de las organizaciones conciben en la importancia de construir competencias centrales en áreas cardinales a sus estrategias. Para algunas compañías, el desarrollo de nuevos productos es una competencia central esencial, para otras, es el marketing, la ingeniería u otros campos dependiendo de la naturaleza del negocio. Estas competencias son los mecanismos que hacen que la ejecución de la estrategia se despliegue a todos los niveles de la compañía, consolidando de esta manera el éxito presente y futuro de toda organización.

La negociación es uno de los campos en los que las organizaciones necesitan sustanciales competencias, pero pocos lo consideran como tal, se requieren habilidades de negociación para interacciones efectivas entre gerentes y subordinados, entre diferentes departamentos, entre empresas y sus proveedores, clientes y sindicatos, naciones y entidades internacionales y en muchas otras situaciones.

Por lo tanto, la competencia organizacional es, de hecho, la suma de las competencias de todos los integrantes de la organización. Por consiguiente, las organizaciones, incluidas las personas, necesita pensar en cómo pueden mejorar las habilidades de negociación. Por esta razón es fundamental potencializar las competencias del negociador como lo son, el tacto y diplomacia, conocimiento del lenguaje corporal, destrezas de escucha efectivas, asertividad, empatía, paciencia, capacidad de mantener la calma y lidiar con el conflicto, toma precisa de notas, mantenimiento de registros y análisis de problemas. Una vez armonizados los anteriores elementos se puede inferir que un negociador efectivo:

- *Alinea los objetivos de negociación con los objetivos de la organización:* esto sólo es posible cuando los objetivos son claros. La alta dirección tiene la responsabilidad de comunicar los objetivos a todos, desde la suite ejecutiva hasta la sala de correo, incluidos los que negocian en su nombre. La comunicación es la mejor garantía de alineación entre objetivos y comportamientos de los empleados y resultados negociados.
- *Se prepara a fondo y utiliza cada fase de negociación para prepararse más:* en organizaciones efectivas, las personas asisten a reuniones con hechos y propuestas bien estructurados. Así mismo las personas que negocian por sí mismos, sus departamentos y la organización deben estar igualmente preparados.
- *Utiliza sesiones de negociación para aprender más sobre los problemas en juego y el Batna de la otra parte y el precio de la reserva:* los negociadores, al igual que los jugadores de cartas, a menudo deben operar en una niebla de incertidumbre. Sólo a través de la preparación y diálogo se podrá reunir la información necesaria que les permite discernir esa niebla. El Batna y el precio de reserva son generalmente perceptibles de un lado, y el de la contraparte a menudo puede ser averiguado a través del diálogo efectivo en espacios diferentes al de la mesa trabajo.

- *Tiene la destreza mental para identificar los intereses de ambos lados, y la creatividad para pensar en las opciones de creación de valor que producen situaciones de ganar-ganar:* un negociador realmente bueno confronta lo que otros perciben como un juego de suma cero, como una posibilidad de cambiar el juego. Así mismo, puede ayudar al otro lado a ver el valor de compartir información y expandir el universo de oportunidades de valor.
- *Puede separar los asuntos personales de los problemas de negociación:* el negociador integral sabe que no se trata de él o ella, o incluso sobre las personas sentadas en la mesa. De la misma manera opera con objetividad y se centra en producir el mejor resultado posible.
- *Puede reconocer barreras potenciales para el acuerdo:* las barreras no son siempre obvias. Un hábil negociador profundiza en estas y encuentra forma de neutralizarlas.
- *Sabe cómo formar **coaliciones**:* no todos los negociadores se enfrentan a negociaciones donde intrínsecamente tienen una ventaja adquirida. El otro lado a menudo tiene mayor poder, sin embargo, sabe que una coalición de varios jugadores débiles a menudo puede contrarrestar ese poder. Así mismo sabe cómo construir tal coalición en una base de intereses compartidos.
- *Desarrolla una reputación de confiabilidad y confiabilidad:* las negociaciones más efectivas se basan en la confianza. Generalmente la confianza a través de una fase de negociación paga dividendos en el siguiente. Los buenos negociadores practican el comportamiento ético y manejan el arte de la persuasión muy bien.



Coalición

Consisten en alianzas temporales que se forman entre entidades o personas, ya sea de manera natural o artificial, con el fin de defender intereses en común y negociar con una tercera parte.

Estrategias y tácticas de negociación



Algunos negociadores parecen creer que las **tácticas de negociación** dura son la clave del éxito. Recurren a amenazas, demandas extremas e incluso comportamientos poco éticos para tratar de obtener ventaja en una negociación.



Tácticas de negociación

Son acciones específicas que se llevan a cabo con el fin de lograr un acuerdo favorable en una negociación.

De hecho, los negociadores que apelan a estrategias de negociación dura suelen estar traicionando la falta de comprensión acerca de los beneficios que se pueden lograr en la mayoría de los pactos. Cuando los negociadores recurren a tácticas de negociación dura, transmiten que ven la negociación como una empresa de ganar-perder. Un pequeño porcentaje de las negociaciones concierne a un sólo tema, como el precio, puede verse como convenios de ganar-perder o acuerdos distributivos.

Sin embargo, las negociaciones involucran múltiples problemas. Como resultado, estos acuerdos integrales dan a las partes el potencial de crear resultados beneficiosos para todos, o alianzas mutuamente beneficiosas. Los negociadores pueden comerciar mediante una lluvia de ideas de soluciones creativas, identificar diferencias en las preferencias que pueden estar maduras para las compensaciones y generar confianza.

Desafortunadamente, cuando las partes recurren a tácticas de negociación dura, corren el riesgo de perder beneficios. Debido a que los negociadores tienden a responder de la manera en que son tratados, las tácticas de negociación duradera de una de las partes pueden crear un círculo vicioso de amenazas, demandas y otras estrategias duras. Este patrón puede crear una negociación dura que fácilmente se deteriora y se convierte en impase, desconfianza o un trato supremo para todos los involucrados.

10 tácticas de negociación difícil y negociación común

Para evitar que cualquier negociación se desintegre en tácticas de negociación dura, primero debe comprometerse a no involucrarse en estas. Se debe recordar que, por lo general, hay mejores maneras de cumplir sus objetivos, como generar confianza, hacer muchas preguntas y explorar las diferencias. Luego, debe prepararse para las tácticas de negociación dura de su contraparte. Para hacerlo, primero deberá ser capaz de identificarlos. Cuanto mejor preparado se esté para las estrategias de negociación dura, más capaz se podrá estar para desactivarlas. Las siguientes son 10 tácticas rigurosas en negociación que se deben tener en cuenta.

1. *Exigencias extremas seguidas por pequeñas y lentas concesiones:* tal vez esta sea la táctica de negociación dura más común, la cual protege a los negociadores de hacer concesiones demasiado rápido. Sin embargo, puede evitar que las partes lleguen a un acuerdo y prolongar innecesariamente las negociaciones. Para evitar esta táctica, se deben tener muy claros los objetivos, la mejor alternativa a un acuerdo negociado (Batna), y el resultado final, y no se debe intimidar por un oponente agresivo.
2. *Tácticas de compromiso:* en una negociación la contraparte puede decir que tiene las manos atadas o que tiene una discreción limitada para negociar. Por consiguiente, se debe hacer lo necesario para descubrir si estas tácticas de compromiso son genuinas. Es posible que deba negociar con alguien que tenga mayor autoridad para tomar decisiones.
3. *Estrategia de negociación tómalo o déjalo:* las ofertas rara vez deben ser no negociables. Para desactivar esta táctica de negociación dura, trate de ignorarla y enfóquese en el contenido de la oferta, luego haga una contraoferta que satisfaga las necesidades de ambas partes.
4. *Invitando a ofertas no re-programadas:* cuando hace una oferta, puede encontrar que su contraparte le pide que haga una concesión antes de hacer una contraoferta. No haga una oferta contra usted reduciendo sus demandas, en su lugar, indique que está esperando una contraoferta.
5. *Intentando impresionar:* a veces puede descubrir que su oponente sigue haciendo demandas cada vez mayores, esperando que llegue a su punto de ruptura y lo conceda. Se debe resaltar la táctica de negociación dura y aclarar que sólo se participará en un intercambio recíproco de ofertas.
6. *Insultos personales:* los ataques personales pueden alimentar las inseguridades del negociador y hacerlo vulnerable. Se debe tomar un descanso si se siente nervioso, y hay que hacerle saber a la otra parte sepa que no se tolerará los insultos y otras maniobras de poco valor para la negociación.

7. Presumir y mentir: exagerar y tergiversar los hechos por la contraparte, puede hacer que el negociador se lleve sorpresas poco agradables. Se debe ser escéptico sobre las afirmaciones que parecen demasiado buenas para ser ciertas, por lo tanto, se debe investigar un poco más.
8. *Amenazas y advertencias*: ¿Quieres saber cómo lidiar con las amenazas?, el primer paso es reconocer las amenazas y advertencias oblicuas como tácticas de negociación dura que son. Ignorar una amenaza y nombrar una amenaza pueden ser dos estrategias efectivas para desactivarla.
9. *Menospreciando las alternativas*: la otra parte podría tratar de hacer derrumbar o deteriorar la seguridad del negociador, mediante la minimización del Batna. Por lo tanto, se debe estar muy bien preparado para defender los objetivos propuestos.
10. *Buen policía, mal policía*: en ocasiones los negociadores se pueden enfrentar con un equipo de dos personas, donde una es razonable y la otra es difícil. Por lo tanto, es evidente que es una táctica de negociación dura y se debe estar atento de no ser parte de ese juego en la negociación.



Video

Para reforzar lo visto hasta el momento, lo invito a revisar la animación que preparamos sobre: "Variables estratégicas del entorno internacional".

<https://vimeo.com/250879770>.

Preparación para la negociación

Todo esfuerzo importante se beneficia de la preparación, con la negociación no es diferente. Los negociadores que saben lo que quieren, con que están dispuestos a conformarse, y entienden que es lo que la otra parte quiere tienen una mejor oportunidad de negociar un trato favorable para ellos mismos. Por consiguiente, la preparación significa entender su propia posición e intereses, la situación y los intereses de la otra parte o partes, los problemas en juego y las soluciones alternativas. Significa aprender tanto como sea posible del Batna, el precio de reserva de las otras partes, la zona dentro de la cual se puede llegar a un acuerdo, las oportunidades para crear más valor en la negociación y también significa entender a las personas con las que tratarás. Por consiguiente, es importante abordar estos temas de preparación a través de nueve pasos.

Paso 1. Considere cuál sería para usted y la contraparte un buen resultado

Todo negociador debe iniciar una negociación preguntándose: ¿Cuál sería un buen resultado para mí? ¿Cuáles son mis necesidades y cómo las priorizo? Luego formule las mismas preguntas desde la perspectiva del otro lado. Los expertos en negociación se refieren a los intereses de las diversas partes cuando presionan a las personas a prepararse. Sin entender esos intereses, los propios y los de las otras partes, un buen resultado es en general elusivo. La identificación de los intereses de la otra parte a veces es difícil, sobre todo cuando ese lado oculta sus intereses, como en el ejemplo de un representante de ventas independiente que está negociando con un fabricante la distribución exclusiva de sus equipos en una región particular del país. Los negociadores del fabricante son muy cautelosos acerca

de sus intereses a largo plazo frente a este representante de ventas porque quieren eventualmente reemplazarlo por una de sus propias personas.

Los intereses de las dos partes a veces se revelan a través de diálogo en la mesa de negociación. Pero no siempre, particularmente en los acuerdos distributivos de ganar o perder. Si no puede identificar los intereses de la otra parte, use cada oportunidad de comunicación para buscarlos. Así como también se debe consultar las fuentes secundarias relacionadas con el sector de la industria.

Paso 2. Identificar oportunidades de creación de valor potencial

Una vez que se vislumbra cómo sería un buen resultado desde la percepción de cada una de las partes, se puede identificar fácilmente las áreas de terreno común, compromisos y oportunidades para intercambios favorables. Permitiendo de esta manera la creación de valor en la negociación, por lo tanto, se debe responder la pregunta ¿Quién reclamará ese valor?, una de las partes podría reclamar el 100 por ciento del mismo, o podría ser compartido de alguna manera.

Naturalmente, quien ayuda a crear valor a través de la negociación, querrá reclamar una parte, tendría derecho a ella. Esto es lo que hacen los vendedores en las adquisiciones comerciales negociadas. Wholesome Products, está siendo comprada por Conglomerated Foods en una adquisición amistosa. A pesar de que las acciones de Wholesome se cotizan a USD\$ 50 por acción en la bolsa de valores, Conglomerated está dispuesto a pagar \$ 65 por acción. ¿A qué se debe esta decisión?, entre otras razones, el adquirente ve sinergias valiosas en la unión de las dos compañías. Ese valor extra no existía en Wholesome como una

compañía independiente, y podría no existir si alguna otra compañía estuviera haciendo la adquisición. Pero Conglomerated lo ve como una valiosa oportunidad para aumentar en su conjunto el valor global de la compañía. Por lo tanto, al establecer una prima por el precio de las acciones, ambas compañías en este ejemplo reclaman su valor recién creado: los accionistas de Wholesome obtienen más dinero, incluso a ese precio, la gerencia de Conglomerated piensa que ha obtenido un buen resultado debido a la identificación de sinergias anticipadas entre las dos empresas, permitiendo de esta manera lograr la sostenibilidad de la compañía a largo plazo.

Paso 3. Identifique su Batna y el precio de reserva, y haga lo mismo para el otro lado

El Batna y el precio de reserva son dos (2) elementos importantes de la preparación en toda negociación. El precio de reserva es el punto menos favorable en el que se aceptará un acuerdo negociado. Por ejemplo, para un vendedor, esto significa la cantidad mínima o la línea de fondo que estaría dispuesto a aceptar, mientras que para un comprador significaría la mayor cantidad (máximo) o el saldo final que estaría dispuesto a pagar. También se lo conoce como el punto de “alejarse”. Y para lograr una adecuada identificación de la mejor alternativa a un acuerdo negociado (Batna), se debe realizar una lista de cuáles serán sus alternativas si la negociación finaliza sin acuerdo.

Paso 4. Mejorar el Batna

Cualquier cosa que los negociadores puedan hacer para mejorar su mejor alternativa en un acuerdo negociado los colocará en una posición más sólida. Reafirmar el Batna es una parte importante de la preparación, pero no se limita a la fase de prenegociación. Los buenos negociadores trabajan para mejorar sus Batna antes y durante las deliberaciones con el otro lado. Es así como el autor Jim Camp, invita a sus lectores a evitar parecer necesitados, lo que es equivalente a tener un Batna débil, los negociadores astutos se aprovecharán de esa necesidad. Si los oponentes no lo tienen, los negociadores rigurosos harán todo lo que puedan para alentar la necesidad de sus oponentes, los negociadores rudos son expertos en reconocer esta necesidad en sus adversarios y expertos en crearla también. Los negociadores que representan a corporaciones gigantes, aumentarán las expectativas de sus adversarios, describiendo escenarios atractivos y exagerados para mega órdenes, empresas conjuntas, alianzas globales, todo con el propósito de crear necesidad por parte de su adversario.

Entonces, cuando la necesidad está bien establecida, argumentan cambios, excepciones y demandas de concesiones. Para evitar parecer necesitado se debe construir un Batna fuerte y dejar que el otro lado sepa que está preparado para retirarse si exige demasiadas concesiones.



Figura 1
Fuente: Shutterstock/476284525

Paso 5. Anticiparse al problema de autoridad

La sabiduría convencional insiste en que el negociador del otro lado de la mesa debe tener plena autoridad, de lo contrario, se arriesgaría a ser víctima del viejo truco del concesionario de automóviles, donde justo cuando se está a punto de llegar a un acuerdo con el vendedor, él dice *“tendré que aclarar esto con mi gerente”*. En otras palabras, la negociación con el vendedor se usa para llevarlo a su balance final, la segunda negociación, con el gerente, pretende empujarlo más allá. Hay ventajas reales para negociar con la persona que tiene el poder de firmar en la línea punteada, todo su razonamiento lo escucha directamente el responsable de la toma de decisiones. Los beneficios de la buena relación construida en la mesa de negociación probablemente se reflejarán en el acuerdo y su implementación. Hay menos posibilidades de disputas o malas interpretaciones de disposiciones particulares. Evita el truco del concesionario de automóviles descrito anteriormente.

Si su objetivo es hacer que la persona del otro lado de la mesa esté ansiosa por llegar a un acuerdo con la contraparte, los esfuerzos del negociador no servirán de nada si el que toma las decisiones reales se encuentra en un segundo plano. Por lo tanto, se debe hacer lo que sea necesario para identificar al verdadero tomador de decisiones. No se debe dudar en preguntar: **¿Quién tomará la decisión?**, si esa persona no está en el equipo de negociación, se debe sugerir que se incluya en este. De esa forma se evitan malentendidos y se ahorrará tiempo. Ahora bien, si el tomador de decisiones está en la mesa, es aconsejable presionar un poco a la contraparte.

También se debe tratar de descubrir cómo la otra parte tomará su decisión. **¿Depende de un individuo, un equipo o un comité? ¿La decisión será impulsada alrededor de la organización por una semana o dos? No hay que dudar en preguntar directamente, ¿Qué proceso de toma de decisiones usa para un problema como este?** Sin embargo, no siempre se podrá negociar con la persona (o el comité) que retiene la autoridad final. Incluso los tratos negociados por el presidente de los Estados Unidos, posiblemente la persona más poderosa de la nación, deben ser ratificados por el Senado de EE. UU. Por otro lado, tratar con negociadores que carecen de plena autoridad, puede tener ventajas, estas personas pueden ser más libres para discutir los intereses de su compañía y explorar opciones creativas. Si se está tratando con alguien que no tiene plena autoridad, se deben observar las siguientes precauciones:

- Se debe confirmar la regla básica de que ninguna de las partes estará comprometiendo a su compañía en la negociación (si no están comprometidos, tampoco deberían tener que hacerlo).
- Se sugiere aprovechar la oportunidad para debatir sobre sus intereses respectivos y crear opciones y paquetes creativos.
- Cuando se negocie sobre cuestiones relacionadas con el dólar, es aconsejable disponer de un margen de maniobra en caso de que el negociador final presione más en una segunda ronda. Si no hay margen de maniobra, transmita con fuerza el mensaje de que ésta es su mejor oferta.

En lugar de insistir en que la persona al otro lado de la mesa de negociación tiene plena autoridad, es más importante determinar el nivel de autoridad de la persona con la que se va a negociar, para que de esta manera se pueda realizar una planificación adecuada. Por lo tanto, se debe tratar de determinar lo siguiente:

- ¿Quién estará en la mesa de negociaciones?
- ¿Cuál es el título y el área de responsabilidad de esa persona?
- ¿Cuánto tiempo el representante de la otra parte ha estado con la compañía?

- ¿Cómo está estructurada la empresa? ¿Es muy jerárquica, con un poder de decisión significativo centrado en la parte superior, o está relativamente descentralizada?
- ¿Cómo se ve al negociador dentro de la organización? ¿Generalmente se lo respeta y se le escucha, o no?

Por supuesto, esta información puede ser difícil de obtener, pero vale la pena buscarla. Si se conoce a otros jugadores en la industria o en la comunidad de negocios, es aconsejable indagar un poco más acerca de la contraparte. No obstante, si se concluye que el negociador del otro lado tiene muy poca autoridad formal y no es respetado ni escuchado por los que toman las decisiones, se tiene un problema, porque trabajar con personas con esas características llevarán al proceso de negociación a una pérdida de tiempo, por lo tanto, se debe proponer que otro representante participe en las negociaciones. Una manera discreta de hacerlo es sugerir que traerá un colega (ya sea con más autoridad formal o porque su recomendación conjunta tendrá más peso), y le pedirá a la otra parte que haga lo mismo.

No sólo hay que analizar a la contraparte, sino también el propio lado del negociador, el cual siempre tiene que conocer exactamente cuánta autoridad tiene en una negociación. Por ejemplo:

- ¿Está autorizado para comprometerse con un rango predeterminado de ofertas para las cuales se ha obtenido la aprobación del comité? ¿Qué pasa si se puede negociar algo mejor? ¿Qué consideraría el comité como mejor?
- ¿Está autorizado a comprometerse con un acuerdo que cumpla con ciertos objetivos financieros, con la libertad de estructurar el trato de la mejor manera posible? ¿Prefiere su empresa que traiga un trato así para su revisión y aprobación formal?
- ¿Está su autoridad limitada en cuestiones de dólares, pero no en otras opciones creativas con implicaciones financieras significativas?
- ¿Está autorizado a proporcionar información sobre las necesidades, intereses y preferencias de su empresa si la otra parte se involucra en un intercambio recíproco de buena fe?

Por consiguiente, el negociador puede sentirse frustrado si no obtiene la autoridad que busca, pero al menos no va a traspasar involuntariamente sus límites. Menos autoridad es a veces mejor. La necesidad de revisar ciertas decisiones puede ser estratégicamente útil y puede permitirle ser más creativo al inventar opciones.



Instrucción

Lo invito a realizar la actividad de aprendizaje: práctica.

Paso 6. Aprende todo lo que puedas sobre la gente y la cultura del otro lado, sus metas y cómo han enmarcado el problema

Negociar es en el fondo una actividad interpersonal. Los negociadores experimentados entienden esto y se esfuerzan por aprender todo lo que puedan sobre las personas con las que deben lidiar. ¿Quiénes son esas personas del otro lado de la mesa? ¿Son experimentados negociadores o novatos? ¿Son agresivos o son acomodadores que evitan conflictos? ¿La cultura de su organización es burocrática o emprendedora? ¿Las personas en la mesa están autorizadas a hacer un trato, o deben volver a sus jefes para recibir instrucciones y aprobación? Quizás más importante, ¿Qué están intentando lograr y qué tan crítica es esta negociación para su negocio? Buscar respuestas a estas preguntas es parte de la preparación previa a la negociación y debe continuar en la misma mesa. Deberían, por ejemplo, pedirle a la otra parte que proporcione los nombres y títulos de su equipo de negociación. Una vez que tenga esos nombres, pregunte en su empresa o en la industria ¿Qué puede decirme sobre estas personas? ¿Alguien ha tratado con ellos antes?, sus títulos pueden ayudar a responder la pregunta de si están o no autorizados a hacer un trato.



Figura 2
Fuente: Shutterstock/564154345

Paso 7. Prepárese para la flexibilidad en el proceso: no se encierre en una secuencia rígida

Las negociaciones no siempre siguen un camino predecible o lineal. Las relaciones a veces son agrias. Los acontecimientos imprevistos provocan que una de las partes retire o congele las conversaciones. Las oportunidades recién descubiertas alientan a la otra parte a impulsar una negociación más dura. Un negociador es reemplazado por otro. Estas características significan que las partes deben estar preparadas para avanzar sin una hoja de ruta clara. También deben ejercitar la paciencia, porque muchas negociaciones tienen cualidades intermitentes. Los gerentes que se han ganado una buena reputación en las operaciones de sus compañías, *donde hagámoslo ahora* es la consigna, no están naturalmente dispuestos a la paciencia. Pero es una virtud que necesitan para negociar. Por lo tanto, algunas sugerencias que se deben tener en cuenta para ser más flexibles en las negociaciones sin perder su formalidad son las siguientes:

- Se debe comenzar con la suposición de que el proceso no se desarrollará de manera predecible y lineal. Hay que estar preparado para los cambios en ambos lados: nuevas personas y desarrollos imprevistos. Trate cada cambio como una oportunidad para aprender.
- La flexibilidad es importante, pero es flexible en el contexto de un objetivo más amplio. Si, por ejemplo, su objetivo en una negociación es adquirir un negocio en particular, hay que mantener ese propósito en mente en todo momento, se debe ajustar el ritmo de la conversación si es necesario. Sin embargo, se debe mantener la paciencia cuando ocurren retrasos imprevistos. Pero nunca hay que permitir que estos baches en el camino hagan perder de vista el objetivo de la negociación.

Paso 8. Reúna estándares externos y criterios relevantes para la equidad

Ambas partes quieren creer que cualquier acuerdo alcanzado es justo y razonable. Y si las partes esperan tener una relación continua, un sentido de imparcialidad y razonabilidad son aspectos indispensables en cualquier negociación. Por tal razón ninguna de las partes debería sentir que se ha visto obligada a hacer un mal negocio. Los criterios externos u objetivos a menudo se pueden usar para establecer lo que es justo y razonable. Lo cual se puede ilustrar en el siguiente contexto que servirá como ejemplo:

Hemos pasado algún tiempo investigando las estructuras de comisión utilizados por agencias inmobiliarias en el área metropolitana. Como se puede evidenciar, para propiedades enumeradas entre \$ 1 millón y \$ 3 millones, las tasas de comisión oscilan entre 3 y 5 por ciento, con un promedio de 4.4 por ciento. Por lo tanto, creemos que nuestra oferta de pagarle una comisión del 4.5 por ciento es justa y razonable.

Debido a que a menudo existen muchos criterios relevantes para la imparcialidad y la razonabilidad, una parte importante de la preparación es:

1. Investigar qué criterio se puede aplicar.
2. Estar preparado para mostrar por qué lo más favorable para usted es más relevante.
3. Estar preparado para mostrar por qué lo menos favorable para usted es menos relevante.

Si puede convencer a la otra parte de que un cierto criterio o fórmula es justo y razonable, le resultará más difícil rechazar una propuesta que incorpore ese estándar, y es más probable que se sientan satisfechos con el trato.



Instrucción

Realice la actividad de aprendizaje: caso simulado.

Paso 9. Alterar el proceso a su favor

¿Alguna vez han sentido que sus ideas estaban siendo ignoradas durante reuniones o negociaciones formales? ¿Alguna vez les ha parecido que estas reuniones están manipuladas para producir un resultado particular, a pesar de las aportaciones de una de las partes? Por tal razón se hace necesario considerar las siguientes posibles explicaciones:

- Cualquiera que haya establecido la agenda lo hizo con un resultado particular en mente, uno que beneficia a esa persona o entidad.
- Las personas participantes en la negociación están siendo influenciadas por alguien con mayor poder dentro de la organización, por lo tanto, a pesar de los argumentos de los negociadores estos de alguna manera están fuera de sintonía con los demás.

Por consiguiente, cualquiera de estas explicaciones puede desconectar a los negociadores de su objetivo principal y dirigir los resultados en una dirección favorecida o manipulada por otra persona. El antídoto es trabajar fuera de la mesa para cambiar el proceso. Los movimientos del proceso como lo describen Deborah Kolb y Judith Williams, no abordan los asuntos sustantivos en una negociación, en cambio, afectan directamente la audiencia que recibe esos asuntos. La agenda, el trabajo preliminar de prenegociación y la secuencia en la que se escuchan las ideas y las personas, todos estos elementos estructurales influyen en la receptividad de los demás hacia las opiniones y demandas.

Si alguna vez ha seguido las negociaciones de conflicto internacionales en las noticias, probablemente haya notado que los diplomáticos experimentados no abordan directamente los problemas. En cambio, pasan meses tratando de acordar dónde tendrá lugar la reunión, quién participará e incluso la forma de la mesa de negociaciones. Estos son todos los movimientos del proceso, y la preparación efectiva incluye la atención a estos temas fuera de la mesa. Por esta razón es fundamental tener en cuenta las siguientes recomendaciones específicas sobre los movimientos del proceso:

Trabaja detrás del escenario para educar a otros sobre tus ideas: una reunión formal no siempre es un buen lugar para presentar un caso detallado o para mantener un diálogo sobre un tema complejo, especialmente cuando los oponentes controlan la agenda. Por esta razón es aconsejable educar a los otros participantes uno a uno fuera de las reuniones formales. Concentrarse en las personas que son centros respetados de influencia. Convenza a estas personas de que sus ideas tienen mérito, y así lo podrán respaldar cuando sus oponentes intenten ignorar su posición durante las reuniones. Mejor aún, formar una coalición de apoyo fuera de las negociaciones.

Reformule el proceso: si el negociador ha sido marginado en una serie de reuniones o negociaciones, el proceso puede ser el motivo, considere este ejemplo:

Una jefa del departamento ruidoso ha enmarcado una próxima reunión en términos de su necesidad de más recursos, recursos que deberán provenir de su departamento. Ella está dispuesta a luchar para lograr lo que más pueda de esa reunión puede conseguir su objetivo, con la confianza de que los demás en la reunión serán neutrales porque no se verán afectados. Sin embargo, una mejor estrategia sería reformulando el contexto de la discusión, de sus necesidades a las necesidades de la compañía. Esto lo haría aparecer sensato y ayudaría a otros a reconocer que la captación de recursos del jefe del departamento también los afecta.

Mientras los negociadores se preparan para una negociación, deben reconocer que constantemente van a estar aprendiendo algo nuevo. El aprendizaje acerca de los problemas y sobre la contraparte siempre estará limitado por el tiempo, el costo de recopilar información y el hecho de que cierta información se ocultará deliberadamente. Así se aprenderá a medida que se desarrollan las negociaciones.



Instrucción

Para complementar, revise el recurso: podcast.

En resumen, tratar de dinamizar las habilidades fundamentales de negociación en un contexto globalizado, donde la incertidumbre y la multiculturalidad son elementos transversales constantes que están presentes en la cotidianidad de la toma de decisiones, se hace necesario desarrollar habilidades holísticas entorno a los intereses, comportamientos y objetivos tanto de las personas como de las organizaciones involucradas en cualquier proceso de negociación, así mismo se debe siempre contemplar el beneficio mutuo como común denominador en cualquier acuerdo.



Lectura recomendada

[*Fundamentos de negociación. Leer capítulo 12. Las mejores prácticas en las negociaciones*](#)

Lewicki, Barry, Saunders

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

Hopmann, T. y Sánchez, G. (1990). *Teoría y procesos en las negociaciones internacionales*. Santiago de Chile: D - CEPAL.

Ioanid, A. (2015). Multicultural business negotiation. *FAIMA Business & Management Journal*. 3(1), 5-14.

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.

Panke, D. (2012). Negotiation effectiveness: why some states are better than others in making their voices count in EU negotiations. *Comparative European Politics*, 10(1), 111-132.

