

FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Fase I. El Conflicto de Intereses

El conflicto es algo que está presente en las relaciones humanas, surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas, y el choque de intereses de una persona o un grupo. Es la frustración producida en una persona o grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo.

Fase II. La definición de la zona de negociación y el tipo de negociación.

Existen dos tipos básicos de negociación que se implementan dependiendo del entorno, los intereses en juego y el carácter de los participantes: La negociación distributiva y la negociación integradora. Ambas tienen en común que las partes tienen un objetivo preciso y un margen de actuación para ceder a cambio de alguna concesión de la otra parte. En las negociaciones integradoras: se busca una mejor distribución de los beneficios de las partes. En ella existe la percepción de que el conflicto no es negativo para las partes. Esta negociación ocurre normalmente en aspectos no cuantitativos, tales como las relaciones interpersonales, el clima laboral o las labores de voluntariado. No se busca imponer, sino alcanzar un nuevo equilibrio en la relación de poder.

El concepto de zona de negociación es también llamado margen de maniobra, originalmente fue sugerido por (Walton y Mckersie 1965) y posteriormente desarrollado por (Kennedy, Benson y McMillan 1982). La idea de la zona de negociación parte que el acto de negociar implica movimiento, una toma y decisión que implica ceder de las posturas iniciales para llegar a un acuerdo. Un negociador que se siente a la mesa sin intenciones verdaderas de ceder algo, no es un verdadero negociador.

Hay en toda negociación cuatro elementos clave: cierto grado de interdependencia de las partes; un conflicto percibido entre las partes; una interacción que busca sacar

el mayor provecho de la negociación; y la posibilidad de llegar a un acuerdo. Existen cinco formas de manejar conflictos: 1. El uso del poder. 2. La colaboración. 3. El acuerdo. 4. La evasión. 5. La adaptación.

Fase III. Establecer los objetivos de la negociación.

Esta es una de las fases más importantes de la negociación, ya que es evidente la otra parte tratará de ocultar sus verdaderos objetivos o disfrazarlos. Cuando uno sabe lo que el otro quiere, es más fácil dibujar una zona de negociación y planearla con éxito.

Existen tres tipos de objetivos: Los Me gustaría (MG); Los pretendo (P) y los Tengo que conseguir (TC). Los objetivos Me gustaría son aquellos con los que uno sale en un proceso de negociación. El director sabe que son difíciles de lograr, por lo cual, es posible abandonarlos como una posición inicial si la parte contaría hacer concesiones. Si esto ocurre y se avanza a los objetivos que se llaman Pretendo, es decir, aquellos que objetivamente podemos lograr con una buena negociación. En toda negociación existe un límite mínimo, pasado el cual, resulta inaceptable la negociación, lo cual constituye la frontera al conflicto abierto. Estos son los objetivos Tengo que conseguir. Los cuales son la última carta del juego, ya que, si se traspasan, los costos de un arreglo son inferiores a la ruptura de relaciones. Muchos hábiles negociadores construyen al inicio de las discusiones, lo que se llama la ventana de la negociación, define los tres diferentes objetivos, así como, los de la parte contraria.

Fase IV. El proceso de negociación.

El uso de las tácticas de negociación está relacionado con la estrategia global de negociación que desee asumirse. Hay tres tipos de estrategias: la competencia, la colaboración y la subordinación. La estrategia de competencia: ejemplifica a la mayor parte de las negociaciones distributivas, donde el logro de metas se hace a expensas de la parte contraria. En esta estrategia se usan el sigilo, la amenaza o las simulaciones como medio para ocultar a las propias metas y descubrir las contrarias.

La estrategia de colaboración: es usualmente usada en los tratos integradores cuando se subraya la consecución de metas comunes y cuando se busca una relación ganar-ganar. Esta estrategia requiere que una de las partes comunique sus necesidades con exactitud y adopte una actitud que permita solucionar las diferencias. Por ejemplo, las relaciones entre un padre y su hijo. La estrategia de subordinación: ocurre cuando una de las partes pone sus propios intereses por debajo de la otra parte con el propósito de evitar un conflicto. Esta persona o grupo se preocupa excesivamente por la consecución de las metas de la otra. Ejemplo de ello son las relaciones personales donde una de las partes se subordina a los deseos de la otra por amor. Independientemente de la estrategia que se decida utilizar, existen algunas recomendaciones para el desarrollo de la negociación. Lo primero, es que los argumentos que se exponen en la mesa de negociación deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables. Los negociadores deben ir provistos de argumentos para los aspectos competitivos y provistos de concesiones para el aspecto cooperativo. Cuando es evidente que la negociación es inevitable, las partes deben de prepararse a definir la estrategia mediante un plan que involucra 5 fases: informarse sobre las intenciones de la parte contraria; Integrar el equipo de negociación; establecer los objetivos a distintos niveles; determinar la zona de negociación; y prever el desarrollo de la negociación. Informarse sobre las intenciones de la parte contraria: Aquí se busca descubrir cuáles son los propósitos verdaderos de equipo opositor, para ello se debe de reunir todas las fuentes disponibles, desde las formales, como puede ser: la revista del sindicato y sus publicaciones- a las que uno debe de estar suscrito -, hasta las charlas de café y los comentarios hechos en forma más distendida. La existencia de orejas de una y otra parte es una práctica común en las organizaciones con rituales frecuentes de negociación.

Una vez que ha sido definida la estrategia y se está seguro de que se conoce la situación actual, es importante evaluar los últimos acontecimientos en torno a los negociadores. La evaluación de los acontecimientos más frecuentes puede implicar un cambio en la estrategia de negociación planteada. Existen dos tipos de tácticas: las conciliadoras y las coercitivas.

Fase V. El cierre de la negociación.

La negociación es todo un arte que requiere un protocolo y un ritual que debe ser sumamente cuidado. Luego de intensas discusiones que pueden durar semanas y quizás meses, es necesario vigilar que el cierre del proceso se lleve a cabo mediante un acuerdo que resulte benéfico para ambas partes.

Los cierres más comunes son de tres tipos: Los cierres verbales. Los cierres parciales. El acuerdo final. Los cierres verbales: suelen utilizarse cuando el conflicto que se ha solucionado es relativamente simple, y con la palabra de las partes es suficiente para garantizar su cumplimiento por las relaciones de confianza que existen, sin embargo; si el conflicto tiene diferentes aristas, el acuerdo verbal no es recomendable, ya que no garantiza jurídicamente el cumplimiento por las partes. Los cierres parciales: estos se utilizan cuando la negociación es muy compleja y requiere que los grupos de negociación se dividan en comités revisores que deben llegar a acuerdos parciales, los que sumados darán como resultado un acuerdo global. Por ejemplo; la negociación de un contrato colectivo que involucre mesas como: seguridad social, remuneraciones, capacitación y desarrollo, etc. El acuerdo final: existen dos formas de acceder al acuerdo final: el cierre con concesión y el cierre con resumen. En el primero, se dicen cosas como: “aceptamos esta última petición, siempre y cuando firmemos ya el acuerdo final”. Este es uno de los cierres más comunes. En el segundo, el cierre con resumen se puede indicar: “después de tantos días de trabajo hemos accedido a (se enumeran las concesiones), por lo cual sería una pena que no pudiéramos llegar a un acuerdo final.

Referencia:

Rivas Tovar, Luis Arturo. (2010, julio). Negociación. Disponible en:
<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/281668/NEGOCIACION.pdf>