

# Formas de Negociación

## Negociando con el poder

El “poder de la negociación” es un término sugestivo, nos sugiere que por diferentes razones, se pueda influir para obtener mejores resultados en una negociación. Chester Karrass lo identifica como “...el factor más importante de los resultados de una negociación... es la habilidad que tiene una persona de controlar los recursos y beneficios de la otra.”

- Los participantes son adversario.
- El objetivo es la victoria.
- Exija concesiones como condición para la relación.
- Sea duro con el problema y con las personas.
- Desconfíe de los otros.
- Mantenga su posición.
- Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
- Busque la única respuesta: La que usted aceptará.
- Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades.
- Todo negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación.
- La relación tiende a confundirse con el problema.
- Las negociaciones basadas en posiciones ponen la relación y la sustancia en conflicto.

Gary Karrass amplió esta idea con lo siguiente: “el poder es una cosa extraña, es la idea que nos hacemos de él, lo cual no significa que no sea real, 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”.

# Formas de Negociación

## Negociación Posicional

La negociación es un proceso mediante el cual dos partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden en sus pretensiones iniciales para alcanzar un acuerdo beneficioso para los dos.

La negociación posicional también recibe la denominación de negociación distributiva o negociación de confrontación.

Los factores que influyen en la negociación se agrupan en cuatro grandes categorías: ambientales, técnicos, humanos y emocionales.

En toda negociación posicional aparecen una serie de variables relevantes:

- El tiempo, que se emplea como estrategia de presión hacia la otra parte, atrasando o adelantando la toma de decisiones en función de los intereses.
- Las aspiraciones, que son las expectativas que un negociador tiene de ver logrados sus objetivos. A menores expectativas, mayor será la presión que sentirá el negociador frente a su interlocutor. Se deben aumentar las aspiraciones de la otra parte.
- El poder del negociador, que es la capacidad para influir en las actitudes y comportamientos de su contraparte. Cuanto más poderoso sea percibido el negociador por su interlocutor, mayor posibilidad para obtener mejores resultados de la negociación.

La estructura de la negociación posicional es la siguiente:

- Planificación.
- Posicionamiento.
- Cesiones.
- Acuerdos.

En la fase de planificación, el negociador analiza todos los aspectos que pueden influir en la negociación. Recopila y analiza la información relevante. Determina los objetivos de la negociación. Desarrolla las estrategias que empleará durante la negociación. Prepara los medios que empleará. Fija el posicionamiento y el límite mínimo o de ruptura. Desarrolla sus argumentos y prepara las posibles objeciones que pueda encontrarse. Establece la estructura de cesiones y contraprestaciones a solicitar.

# Formas de Negociación

El posicionamiento es la fase de la negociación en la cual los negociadores fijan cuál es su posición inicial ante la otra parte; es decir, presentan cuáles son las pretensiones que quieren conseguir a través de la negociación. El posicionamiento correcto es aquel que se realiza partiendo del máximo de los objetivos, dejando suficiente margen para negociar. Se debe evitar el enfrentamiento que producen dos posicionamientos muy opuestos. El negociador se basa en su experiencia y en el conocimiento de su interlocutor para realizar el posicionamiento. En todo momento se requiere argumentar en profundidad el posicionamiento. Hay dos estrategias diferentes de posicionamiento:

**Posicionarse en primer lugar:** de esta forma se establece el marco de la negociación forzando a la otra parte hacia nuestro límite superior. El inconveniente de posicionarse primero es que nos podemos quedar demasiado cortos, perdiendo la posibilidad de obtener mejores resultados.

**Posicionarse en segundo lugar:** de esta forma conocemos las pretensiones del adversario y podremos realizar un posicionamiento más correcto. El inconveniente es que el marco de la negociación lo define la otra parte.

Una vez que las dos partes han realizado el posicionamiento, comienza la fase de las cesiones. Una cesión de una parte es una contrapartida para la otra parte y viceversa. A medida que avanza la negociación, las dos partes van concediéndose cesiones hasta alcanzar el acuerdo.

# Formas de Negociación

## **Las reglas básicas de las cesiones son:**

1. El valor de cada concesión lo fija la otra parte.
2. La primera concesión la debe realizar la otra parte.
3. Una cesión de una parte debe ir seguida de una cesión de la otra parte. Se cede solo a medida que el otro cede. Hay que recibir una contrapartida por cada cesión.
4. Cederemos lo que para nosotros tiene poco valor y mucho valor para el oponente.
5. Dejaremos que la otra parte realice la primera concesión importante. Debemos empezar cediendo en puntos de menor importancia para nosotros.
6. Debemos hacer creer al interlocutor que las concesiones son de mucho valor para nosotros.
7. Cuanto más difícil se consigan las contrapartidas, mayor importancia se les dará.
8. Debemos pensar cada cesión en términos de valor económico.
9. No se deben incrementar las aspiraciones del adversario cediendo rápido y mucho.
10. Al final de la fase de intercambio de cesiones, llega un momento en el cual las posiciones de las dos partes están lo suficientemente cerca como para que cualquier movimiento por parte de los negociadores cierre el acuerdo. El acuerdo debe figurar por escrito para que posteriormente pueda corroborarse su cumplimiento. El acuerdo debe recoger penalizaciones en caso de incumplimiento. Al finalizar cada negociación se debe mostrar a la otra parte que ella ha conseguido más, aunque no haya sido el caso. Por último, una vez concluido el proceso, nos despediremos lo antes posible cortésmente.