

# Negociación

Las negociaciones intervienen en las interacciones de casi todos los miembros de grupos y organizaciones. Entre ellas, hay una modalidad que se destaca: la fuerza laboral tiene que negociar con la administración. Pero hay otras negociaciones que no son tan evidentes; los gerentes negocian con subalternos, colegas y jefes; los vendedores negocian con los clientes; los encargados de compras negocian con los proveedores. En las organizaciones poco estructuradas de la actualidad, en las que sus miembros deben trabajar cada vez más con colegas sobre quienes no ejercen autoridad directa y con quienes ni siquiera tienen un jefe en común, las habilidades para negociar se vuelven fundamentales.

Una negociación se define como un proceso en el que dos o más partes deciden la manera de asignar recursos escasos. Aunque acostumbramos pensar en los resultados de una organización en términos de un solo evento económico, como negociar el precio de un automóvil, cada negociación de las organizaciones también afecta la relación entre los negociadores y los sentimientos que surgen entre ellos. Depende del grado de interacción que habrá entre las partes, en ocasiones el mantenimiento de la relación social y el comportamiento ético son tan importantes como lograr el resultado inmediato de un acuerdo. Observa que usamos los términos **negociación y acuerdo** en forma indistinta.

## Estrategias para llegar a acuerdos

Existen dos enfoques generales de la negociación: los acuerdos distributivos y los acuerdos integradores.

### Acuerdos distributivos

Usted ve en internet un anuncio de la venta de un automóvil usado. Parece que se trata de lo que usted estaba buscando y va a verlo. El vehículo está en buenas condiciones y usted lo quiere. El dueño le dice el precio, pero usted no quiere pagar tanto. Entonces los dos negocian el precio. La estrategia de negociación que utiliza se denomina **acuerdo distributivo**, el cual se caracteriza principalmente porque opera en condiciones de suma cero; es decir, cualquier ganancia que obtenga una de las partes es a expensas de la otra, y viceversa. Cada peso que logre que el vendedor descuenta del precio del automóvil, es un peso que usted ahorra, y cada peso que el vendedor consiga, será a expensas de usted. Por lo tanto, la esencia de los acuerdos distributivos es la negociación de quién se lleva cuál rebanada de un pastel completo. Por pastel completo nos referimos a una cantidad determinada de bienes o servicios por repartir. Cuando se establece la cantidad, o las partes creen que está establecida, tienden a tomar acuerdos en forma distributiva. Es probable que el ejemplo más citado de acuerdos distributivos sea el de las negociaciones laborales en relación a los salarios.

# Negociación

Los investigadores han demostrado de manera consistente que, cuando una persona participa en acuerdos distributivos, una de las mejores tácticas que puede utilizar es plantear la primera oferta, y que esta sea agresiva. El hecho de hacer la primera oferta demuestra poder; es mucho más probable que los individuos con poder hagan las ofertas iniciales, que hablen primero en las reuniones y, por lo tanto, generan la delantera. Un negociador hábil establece un ancla con la oferta inicial y los estudios sobre negociación demuestran que tales anclas favorecen mucho a quienes las establecen. Otra táctica de este es fijar una fecha para el acuerdo, por ejemplo el trato de un salario para una nueva contratación.

## **Acuerdos integradores**

El acuerdo integrador opera bajo la suposición de que uno o más de los posibles acuerdos puede generar una solución de ganar-ganar, un acuerdo integrador requiere de las dos para que funcione.

En términos de comportamiento intraorganizacional, si todo lo demás permanece igual, es preferible un acuerdo integrador a un distributivo porque el primero forja relaciones de largo plazo. El acuerdo integrador une a los negociadores y les permite dejar la mesa de negociaciones con la sensación de haber logrado una victoria. Por otro lado, el acuerdo distributivo deja a una parte como la perdedora; tiende a provocar rencores y acentúa las divisiones cuando los individuos tienden a trabajar juntos constantemente. Esto indica una ventaja importante de las negociaciones integradoras: aun cuando usted “gane”, quiere que su oponente tenga buenos sentimientos con respecto a la negociación.

Existen formas de lograr resultados más integradores. Los individuos que negocian en equipo llegan a acuerdos más integradores que quienes actúan individualmente, ya que se genera un mayor cúmulo de ideas cuando hay más personas en la mesa de negociaciones, así que trate de negociar en equipo.

Otra forma de alcanzar más acuerdos en los que todos ganan consiste en plantear más asuntos. Cuanto mayor sea el número de asuntos que incluya en una negociación, mayores oportunidades habrá de hacer intercambio de favores, ya que las personas tienen distintas preferencias. Esto produce mejores resultados para cada participante que los que se lograrían si cada asunto se negociara de manera individual. Por último, consiste en enfocarse en los intereses subyacentes de ambas partes más que en los problemas, “es mejor concentrarse en porqué un trabajador quiere aumento y no solo en el monto del aumento”, es probable que surja un potencial no previsto para obtener resultados integradores si ambas partes se concentran en lo que realmente desean y no en los aspectos específicos de los que se está negociando.

# Negociación

Por último, es importante reconocer que la transigencia podría ser el peor enemigo en un acuerdo de ganar-ganar.

## Acuerdos distributivos e integradores

Características del acuerdo	Acuerdo distributivo	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la rebanada más grande posible del pastel.	Agrandar el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas.
Motivación	Ganar-perder.	Ganar-ganar.
Enfoque	Posturas (“en este asunto no puedo ir más allá”).	Intereses (“¿me puedes explicar por qué este asunto es tan importante para ti?”).
Intereses	Opuestos.	Congruentes.
Información compartida	Poca (compartir información solo permitirá que la otra parte tome ventaja).	Mucha (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de los intereses de cada una).
Duración de la relación	Corto plazo.	Largo plazo.

## El proceso de negociación

Preparación y planeación. Antes de comenzar a negociar, es necesario determinar ciertas cuestiones, por ejemplo, si usted fuera gerente de compras en Dell Computer, y su meta consiste en lograr una reducción significativa de costos de su proveedor de teclados, debería asegurarse de que la meta sea central en las discusiones y no se vea opacada por otros asuntos. A menudo resulta útil expresar por escrito sus metas y desarrollar un rango de resultados: desde el “más esperado” hasta el “mínimo aceptable”, para mantener centrada su atención.

# Negociación

Las relaciones cambian como resultado de una negociación por lo que este es otro resultado que se debe tomar en cuenta. Sí es posible “ganar” una negociación, pero provocando resentimiento o rencor en el otro. Tal vez sería mejor adoptar un estilo más transigente. Si el hecho de conservar la relación provoca una imagen de debilidad y de fácil explotación, tal vez sería mejor considerar un estilo más agresivo, para esto considere que las personas se sienten bien con respecto al proceso de negociación para una oferta de trabajo tiene mayor satisfacción laboral y es menos probable que renuncien un año después, sin importar los resultados reales de dicha negociación.

Una vez que haya reunido la información, úsela para desarrollar una estrategia. Como parte de su estrategia debe determinar cuál es la mejor alternativa para un acuerdo negociado (o MAPAN) para usted y la otra parte. Su MAPAN determina el valor mínimo aceptable para usted en un acuerdo negociado. Cualquier oferta que reciba que supere su MAPAN es mejor que un estancamiento, por lo tanto no debe hacer una negociación solo que considere su oferta más atractiva que su MAPAN, piense lo que la otra parte está dispuesta a ceder. Las personas que antes de que inicie la negociación subestiman lo que el oponente está dispuesto a entregar en aspectos fundamentales, obtienen menos resultados de las negociaciones.

Definición de las reglas básicas. Una vez que realizó la planeación y desarrolló una estrategia, está listo para definir con la otra parte las reglas y los procedimientos básicos para la negociación.

Aclaración y justificación. Cuando hayan planteado sus posturas iniciales, tanto usted como la otra parte explicarán, ampliarán, aclararán, reforzarán y justificarán sus demandas originales (informar a cada parte los asuntos a discutir).

Acuerdos y solución de problemas. La esencia del proceso de negociación es el intercambio real a tratar de alcanzar un acuerdo, aquí es donde ambas partes necesitan sin duda hacer concesiones.

Cierre e implementación. La etapa final en el proceso negociación es la formalización del acuerdo al que se ha llegado y el desarrollo de todos los procedimientos necesarios para su aplicación y monitoreo.

# Negociación

## La Negociación

