MATERIA: NEGOCIACIÓN APLICADA

UNIDAD N° 3: "LA NEGOCIACIÓN"

DEFINICIÓN:

Es un método alternativo de Resolución de Conflictos cuyas características son que es voluntaria, informal, directa y permite a las partes tener control sobre el proceso y la solución (Sin ayuda o facilitación de terceros).

Estilos y modelos de Negociación:

- **a) Basadas en las Posiciones y los Intereses:** una distinción conceptual básica entre las posiciones y los intereses. Ambos conceptos se encuentran estrechamente asociados a los modelos de negociación.

- El término ***interés*** habitualmente se ha conceptualizado englobando aspectos múltiples respecto a los sentimientos de las personas acerca de lo que es básicamente deseable, aparecen las necesidades, los valores (creencia profunda del individuo, basada en la religión, ideología u orientación cultural), deseos, preocupaciones y temores de las partes. Por ello resulta comprensible que los intereses funcionen como motivadores de las personas y sean el resorte silencioso que subyacen en el conflicto.
- Las ***posiciones*** son las posturas asumidas por las personas, aquello que manifiestan que pretenden. Si bien las posiciones son, en parte, reflejo de sus intereses, sino más bien el lugar desde donde cada uno piensa que puede protegerlos o defenderlos mejor.

Modelos Arquetípicos de la Negociación: ADVERSARIAL Y NO ADVERSARIAL.-

- **b) Los Métodos Adversariales (Modelo Competitivo):** las partes resuelven el conflicto compitiendo, es decir, son contendientes, y un tercero suple la voluntad de las partes y toma una decisión. Necesariamente el conflicto tiene el siguiente desenlace: una parte pierde y la otra gana, se trata de la llamada fórmula *"ganador/perdedor".* La decisión del tercero que pone fin a la disputa, se basa en la ley o en la aplicación de un precedente. Ej.: litigio, arbitraje.

- **c) Heterocomposición (Modelo Competitivo):** cuando se designa un tercero que actúa por voluntad acorde de las partes, por ejemplo, un árbitro. La Heterocomposición pura ocurre exclusivamente en el caso del proceso judicial.
- **d) Los Métodos No Adversariales (Modelo Cooperativo):** están orientados a que las partes trabajen juntas y cooperativamente para solucionar el conflicto. Las partes tienen el control sobre la solución, acuerdan su propia decisión. Todas las partes se benefician con la solución que juntas han creado. Ej.: negociación, conciliación y mediación.
- **e) Autocomposición (Modelo Cooperativo):** las propias partes deciden consensualmente la solución del conflicto. La decisión no se impone por ningún tercero. A lo sumo se designa un tercero como facilitador, mediador o conciliador, que no ostenta poder de decisión.

Negociación	Mediación	Conciliación	Arbitraje	Juicio
MÉTODOS NO ADVERSARIALES Las partes cooperan			MÉTODOS ADVERSARIALES Las partes están enfrentadas	
AUTOCOMPOSICIÓN Las partes deciden la solución			HETEROCOMPOSICIÓN La solución se impone a las partes	

Metodología de la Negociación: Modelos típicos de Negociación**:**

- **a) El modelo competitivo de negociación:** en el modelo competitivo un individuo o grupo consigue sus objetivos a expensas de un adversario; puede apelar a la intimidación o a sutiles formas de manipulación.
- **b) El modelo distributivo:** en este modelo las partes tratan de distribuir las ganancias y las pérdidas. También se lo llama convergente, en la medida que las partes tratan de converger en un punto llamado medio.
- **c) El modelo colaborativo de negociación:** el modelo colaborativo (ganar-ganar) las partes salen ganando, satisfaciendo la totalidad o la gran mayoría de sus intereses.

CONSEJOS PRÁCTICOS:

Los seis pasos del modelo colaborativo:

- **Ir más allá de la posición:** para comenzar se trata de pasar de las posiciones a los intereses reales de las partes. Este paso consiste en concentrarse en los intereses que se encuentran por detrás de las posiciones.
- **Identificar y priorizar intereses:** al concentrarnos en los intereses por detrás de las posiciones es preciso:
- Identificar los intereses propios y los de la otra parte.
- Hacer un listado para cada uno, estableciendo prioridades.
- Explorar cómo se vinculan con las posiciones adoptadas por cada parte.
- Evaluar la influencia de las necesidades.

Asimismo resulta fundamental distinguir los siguientes intereses:

- **Los intereses comunes:** son aquellos que ambas partes comparten y en los que coinciden sus objetivos a alcanzar ambos frente el conflicto.
- **Los intereses opuestos:** son aquellos en los que todo lo que se lleva uno, lo pierde el otro, y la única manera de congeniar a las aspiraciones de las partes es partiendo diferencias.
- **Los intereses diferentes:** son aquellos que se apoyan en visiones, expectativas, deseos o modos de encarar la realidad propios de cada una de las partes en un conflicto.
- **Generar opciones:** una vez que los intereses emergen se ha analizado exhaustivamente, hay métodos para generar opciones:
- Inventar antes de juzgar.
- Multiplicar la variedad de opciones.
- Limar las diferencias.
- Explorar los intereses diferentes.
- Considerar el valor en dinero del tiempo.
- Explorar opciones de diferente alcance.
- **Consultar y evaluar con base a criterios objetivos:** para la selección de las opciones generadas, aplicamos estándares independientes, criterios objetivos de referencia. El estándar es una vara de medición, independiente de la voluntad de las partes, que sirve para evaluar opciones en conflicto. Identificamos criterios objetivos y procedimientos equitativos. Ej.: Derecho, Valor del mercado, Precedente, Tradición, Reciprocidad, Eficiencia, Tratamiento igualitario, Apreciación científica, Tasación.

- **Reservar alternativas (MAAN):** en esta paso evaluamos la Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado (MAAN), lo que significa la mejor solución que cada uno tiene fuera de la negociación, para la preservación de sus intereses si no llega a un acuerdo. Esta alternativa obliga a cada uno a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto caso de levantarse de la mesa de negociación. Se trata de evaluar en forma privada e individual las propias fortalezas y debilidades, y también identificar el MAAN de la otra parte.
- **Formular propuestas:** una vez que ampliamos en lo posible el campo de la negociación porque se han contemplado los intereses y generado opciones, y luego de establecidos los límites objetivos y subjetivos de cada una de las partes, es posible generar propuestas para lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio. Si no hay acuerdo cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra, lo que cada parte obtiene debe estar por encima de esa alternativa para que la negociación se ventajosa.

FLEXIBILIDAD NECESARIA:

Entre las principales virtudes de un buen negociador destacan la flexibilidad y la creatividad.

La ***flexibilidad*** define su capacidad de maniobra, el saber ajustarse a cada situación concreta.
La ***creatividad*** se refiere a su habilidad para encontrar soluciones alternativas, para encontrar puntos de acuerdo allí donde aparentemente no los hay. Ya se ha comentado la importancia que tiene la fase de preparación antes de sentarse a negociar.
En esta fase hay que definir los objetivos, la estrategia, los argumentos, etc. No obstante, por mucho que se haya podido prever el desarrollo de las negociaciones la realidad puede ser luego bien distinta, pudiendo tomar la negociación un rumbo completamente diferente.
Esto exige una mente abierta, dispuesta a reaccionar ante los acontecimientos, ante la nueva información y ante los nuevos planteamientos.
Un negociador no se puede sentir encorsetado por la estrategia que había preparado sino que tiene que tener capacidad de adaptación. Una buena preparación permite una mayor flexibilidad.
Por contra, el negociador poco preparado suele mantenerse inmóvil, temeroso de apartarse de sus planteamientos iniciales por miedo a cometer algún error.
Cuando una de las partes se muestra flexible obliga en cierta medida a la otra a dar también

muestras de flexibilidad. La creatividad, por su parte, contribuye a aumentar sustancialmente las posibilidades de cerrar con éxito la negociación.
La creatividad es especialmente importante antes situaciones de bloqueo que ponen en peligro el acuerdo.
El buen negociador se caracteriza por buscar y encontrar caminos alternativos, por ser capaz de analizar la situación desde diferentes puntos de vista, de encontrar soluciones novedosas que sean aceptables para todos.
La creatividad permite también ensanchar el área de colaboración. Se inicia la negociación con el objetivo de alcanzar un acuerdo sobre un tema determinado y se termina encontrando nuevas áreas de colaboración.
Antes de comenzar la negociación uno debe tener muy claro con qué margen cuenta, hasta dónde puede ceder y cuál es el límite que no puede sobrepasar.
Cuando uno fija su posición inicial ésta le debe permitir cierto margen de maniobra por si tuviera que realizar concesiones.
Ello explica el por qué la posición inicial se sitúa normalmente por encima del objetivo.
No obstante, como ya se ha señalado, esto no justifica plantear posiciones iniciales extremas que lo único que hacen es dificultar la negociación.
Además, cuando la posición de partida está fuera de toda lógica el negociador pierde credibilidad.
La otra parte no la va a tener en cuenta o simplemente va a renunciar a negociar.

Lo ideal es esperar a que sea la otra parte quien comience realizando ***concesiones***, aunque también cabe tomar la iniciativa, lo que concede cierta fuerza moral ya que uno muestra una buena predisposición a llegar a un acuerdo.
Las concesiones se hacen buscando un objetivo inmediato, en el momento en que pueden tener mayor impacto y no de manera aleatoria.
Por ejemplo, para superar un bloqueo, como señal de buena predisposición, o cuando se espera obtener una contraprestación de la otra parte.
Siempre que uno realice una concesión conviene esperar a que la otra parte responda de igual manera (es su turno) y no seguir haciendo concesiones sin obtener contrapartidas.
Hay que tener muy claro que el valor de una concesión no es el que le otorgue quien la hace, sino el que le de la parte que la recibe. Por ello, lo ideal es hacer concesiones que resulten muy valiosas para la otra parte y que a nosotros nos cuesten relativamente poco.

Por ejemplo, si un comercio apenas hace negocio durante las fiestas locales, puede decidir cerrar esos días y darle vacaciones a sus empleados: a la empresa le costará poco y en cambio los empleados lo valorarán enormemente.

Nunca se deben realizar concesiones como respuesta a una presión o a una amenaza, con la esperanza de conseguir calmar a la otra parte. Normalmente esto no ocurrirá, siendo lo más frecuente que la otra parte se crezca ante el éxito de su estrategia y continúe presionando.

Resulta interesante guardar cierto margen de maniobra para poder realizar una concesión final cuando se esté ya a punto de cerrar el acuerdo. Es una señal de buena voluntad y además permite a la otra parte convencerse aún más de que ha logrado un buen resultado.