



Habilidades directivas

Negociación

Competencias

Durante el tema 2:

- Analizar la negociación recuperando los aspectos positivos y negativos que inciden en el desarrollo del manejo de situaciones a efecto de concientizarse de las habilidades que forman el perfil de un buen negociador.





Negociación

La negociación es un proceso en el que dos o más partes intercambian bienes o servicios y tratan de ponerse de acuerdo en los beneficios a obtener para cada quien, así como en las condiciones.

El proceso de negociación sigue un orden de cinco etapas:

1. Preparación y planeación.
2. Definición de reglas generales.
3. Aclaración y justificación.
4. Toma de acuerdos y solución de problemas.
5. Cierre e implementación.

Negociación y conflicto

La negociación conlleva el estudio del conflicto como uno de los factores comúnmente presentes en el proceso que conlleva a la toma de acuerdos comunes.

La negociación y el conflicto se relacionan porque es frecuente que la negociación resuelva al conflicto.



Por lo regular, un conflicto es un asunto de percepción que comienza cuando una de las partes percibe un efecto negativo de su interrelación con la otra; es decir, describe el punto de cualquier actividad en el que las interacciones “cruzan” para convertirse en un conflicto entre las partes.

Escuelas de pensamiento que estudian el conflicto

Las escuelas del pensamiento tradicionales plantean que el conflicto debe evitarse, pues establece un mal funcionamiento del grupo.

No obstante, una corriente filosófica más reciente, llamada interaccionista, propone que el conflicto no sólo es una fuerza positiva en un grupo, sino que afirma explícitamente que es absolutamente necesario para que el grupo se desempeñe con eficacia.



Etapas del conflicto

1. Oposición potencial o incompatibilidad

Surgen las condiciones que generan el conflicto.

Al darse la oposición, existen tres categorías generales que son causas o fuentes de conflicto:

- Comunicación.
- Estructura.
- Variables personales.

2. Cognición y personalización

Si las condiciones mencionadas en la etapa uno afectan negativamente algo que una parte valora, entonces el potencial para la oposición o incompatibilidad se concreta en la segunda etapa.

Esta es la parte del proceso en que las partes deciden de qué se trata el conflicto.



3. Intenciones

Las intenciones intervienen entre las percepciones y emociones de la gente y su comportamiento manifiesto. Estas intenciones son decisiones para actuar en una forma dada.

Muchos conflictos surgen de intensidad sólo porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra.

4. Comportamiento

Cuando la mayoría de las personas piensan en situaciones de conflicto, se centran en la etapa cuatro porque es aquí donde los conflictos se hacen visibles. El comportamiento incluye las expresiones, acciones y reacciones de las partes en conflicto.

5. Resultados

El intercambio acción-reacción entre las partes en conflicto tiene consecuencias. Pueden ser resultados funcionales o disfuncionales.



- **Resultados funcionales:**

Los conflictos constructivos mejoran la calidad de las decisiones, estimulan la creatividad y la innovación, aumentan el interés y la curiosidad entre los miembros del grupo, da un medio con el que los problemas pueden ventilarse y las tensiones disminuyen, alimentan un ambiente de autoevaluación y cambio.

- **Resultados disfuncionales:**

Entre las consecuencias más indeseables están el aletargamiento de los procesos de comunicación, disminuye la cohesión del grupo y las metas del grupo se subordinan al estado de ánimo de los integrantes.



Etapas de la negociación

1. Preparación y planeación en la negociación:

Antes de comenzar a negociar es necesario preguntarse:

- ¿Cuál es la naturaleza del conflicto?
- ¿Cuál es la historia que llevó a esta negociación?
- ¿Quién está involucrado y cuáles son sus percepciones del conflicto?
- ¿Qué se requiere de la negociación?
- ¿Cuáles son sus metas?

Por ejemplo, si fueras un gerente de compras y tu meta es lograr una significativa reducción de costos del producto, asegúrate de que esta idea sea un eje fundamental en las discusiones y no sea opacada por otros asuntos.

2. Definición de reglas generales:

Una vez que se desarrolló una estrategia, estás listo para definir las reglas y procedimientos de operación con tu contraparte en la negociación. En esta fase las partes modifican sus propuestas o demandas iniciales.



3. Aclaración y justificación:

Cuando las posiciones de partida han sido planteadas, tú y tu contraparte explicarán, ampliarán, aclararán, afirmarán y justificarán sus demandas originales.

La aclaración y justificación no deben ser motivo de confrontación, al contrario, brindan una oportunidad para educar e informar a cada una de las partes sobre los asuntos negociables, por ejemplo, se puede aclarar y justificar por qué son importantes y cómo es que cada parte llegó a su petición de inicio.

4. Tomar acuerdos y solucionar problemas:

La esencia del proceso de negociación es la toma y daca real al tratar de alcanzar un acuerdo. Aquí es donde ambas partes deben, sin duda, hacer concesiones.

5. Cierre e implementación:

La etapa final del proceso de negociación consiste en la formalización del acuerdo alcanzado y la ejecución de todos los procedimientos necesarios para su implantación y vigilancia.



¿Qué significa cada una de las dimensiones (intenciones) del conflicto?

Competir:

Una persona está compitiendo si busca satisfacer sus propios intereses y sin que le importe el efecto sobre las otras partes del conflicto. Por ejemplo, ocurre que alguien gana una apuesta y el oponente pierde.

Cuándo es eficiente competir:

- Cuando se posee la competencia para decidir.
- Cuando sea vital una acción rápida y decisiva (en emergencias y asuntos importantes en los que se desea implementar acciones poco populares).
- En aspectos vitales para el bienestar de la organización.
- Cuando se usa en contra de personas que sacan ventaja del comportamiento no competitivo.



Colaborar:

Hay cooperación y búsqueda de un resultado mutuamente benéfico cuando las partes en el conflicto desean satisfacer por completo las preocupaciones de todos los que intervienen. Al colaborar, la intención de las partes es resolver un problema al aclarar las diferencias en vez de acomodar los distintos puntos de vista.

Cuándo es eficiente colaborar:

- Para encontrar una solución integradora.
- Cuando ambos conjuntos de preocupaciones sean demasiado importantes como para establecer un compromiso.
- Cuando su objetivo sea aprender.
- Para obtener las visiones de personas con diferentes perspectivas.
- Para lograr el compromiso mediante la incorporación de preocupaciones en un consenso.
- Para trabajar con sentimientos que hayan interferido en una relación.



Ceder:

Cuando una de las partes busca aplacar a un oponente, está dispuesta a poner los intereses de éste por encima de los suyos. En otras palabras, con objeto de que la relación se mantenga, una de las partes necesita estar dispuesta al autosacrificio. Nos referimos a esta situación como ceder.

Es eficiente ceder cuando:

- Descubres que estás equivocado,
- Puedes aprender.
- Debes mostrar que eres razonable.
- Hay asuntos más importantes para otros que para ti y conviene satisfacerlos para mantener la cooperación.
- Debes construir acuerdos sociales para asuntos posteriores.
- Para minimizar las pérdidas cuando seas superado y estés perdiendo.
- Mantener la armonía y la estabilidad resulta especialmente importante.
- Debes permitir que los empleados se desarrollen aprendiendo de sus errores.



Negociar:

Cuando cada parte de un conflicto busca ceder en algo y compartir los resultados, se da un resultado de compromiso. En la negociación no hay un ganador o perdedor claro, en su lugar existe la voluntad de racionar el objeto del conflicto y aceptar una solución que provea la satisfacción completa de las pretensiones de ambas partes. Entonces, la característica distintiva del compromiso es que cada parte trata de ceder algo.

Cuándo es eficiente negociar:

- Cuando las metas sean igual de importantes para las partes.
- Cuando hay oponentes con igualdad de poder, comprometidos en metas mutuamente excluyentes.
- Cuando buscamos arreglos temporales de asuntos complejos.
- Cuando llegaremos a soluciones expeditas con presión de tiempo.
- Cuando la colaboración o competencia no tengan éxito, como respaldo.

Las intenciones no siempre son fijas. En el curso del conflicto pueden cambiar debido a la reelaboración de los conceptos o a una reacción emocional ante el comportamiento en otra parte.

Estrategias para tomar acuerdos

Hay dos enfoques generales para la negociación: los acuerdos distributivos y los integradores.

Como se observa en la tabla siguiente, los acuerdos distributivos y los integradores difieren en meta, motivación, atención, intereses, en compartir información y en duración de la relación.

Comparación de acuerdos distributivos contra integradores:

Características del acuerdo	Acuerdos distributivos	Acuerdo integrador
Meta	Obtener la tajada de pastel más grande posible.	Expandir el pastel de modo que ambas partes queden satisfechas.
Motivación	Ganar-perder.	Ganar-ganar.
Centro	Posiciones (“en este asunto no puedo ir más allá”).	Intereses (“¿me puedes explicar por qué es tan importante para ti este asunto?”).
Intereses	Opuestos	Congruente
Compartir información	Pensar que compartir información sólo haría que la otra parte saque ventaja.	Lo necesario (compartir información permitirá que cada parte encuentre formas de satisfacer los intereses de cada una).
Duración de la relación	Corto plazo	Largo plazo



Acuerdos distributivos

La característica que más se acerca al que opera en condiciones de suma cero, es decir, cualquier ganancia que yo tenga es a expensas de ustedes, y viceversa.

La esencia de los acuerdos distributivos en la negociación consiste en quién se lleva la tajada de un pastel fijo. La frase pastel fijo significa que las partes que negocian creen que sólo hay una cantidad invariable de bienes y servicios por repartir.

Por lo tanto, los distributivos de pasteles son juegos de suma cero en los que cada peso en el bolsillo de un participante es uno menos en el de sus contrapartes. Por ello, las partes tienden a tomar acuerdos en forma distributiva.

Acuerdos integradores

A diferencia del acuerdo distributivo, el acuerdo integrador opera con la suposición de que hay uno o más arreglos que crean una solución ganar-ganar.

En términos de organizaciones, en circunstancias iguales es preferible el acuerdo integrador al distributivo, ya que el primero constituye relaciones de largo plazo.



Condiciones necesarias para que este tipo de negociación tenga éxito:

- Que las partes estén abiertas a la información y actúen de buena voluntad ante sus preocupaciones.
- Que ambas partes sean empáticas ante las necesidades de la otra.
- Que se comuniquen con su contraparte y que estén dispuestas ser flexibles.

Como es frecuente que estas condiciones no se presenten en la organización, no es de sorprender que las negociaciones entren con frecuencia en una dinámica de ganar a cualquier costo.

Técnicas de negociación y resolución de conflicto

A continuación se presenta una lista de las principales técnicas de resolución y estímulo que permiten a los líderes controlar los niveles de conflicto.

Es importante observar que varias de las técnicas de resolución se describieron antes con intenciones de manejo del conflicto.

Por supuesto, esto no debe sorprender en condiciones ideales, las intenciones de una persona deben traducirse en comportamientos comparables.



Técnicas de resolución de conflictos

Solución del problema	Reunión cara a cara de las partes en conflicto con el propósito de identificar el problema y resolverlo mediante una discusión abierta
Metas súper ordenadas	Creación de una meta compartida que no puede ser alcanzada sin la cooperación de cada una de las partes en conflicto.
Expansión de recursos	Cuando un conflicto es causado por escasez de un recurso, dinero, promoción, oportunidades o espacio en oficina, la expansión de un recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evitar	Salirse del conflicto o suprimirlo.
Suavizar	Restar importancia a las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Compromiso	Cada parte del conflicto cede algo de valor.
Comando autoritario	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes involucradas.
Alteración de la variable humana	Uso de técnicas conductistas para generar cambio, tales como capacitación en relaciones humanas con objeto de modificar las actitudes y comportamientos que causan el conflicto.
Alteración de las variables estructurales	Cambio de la estructura formal de la organización y de los patrones de interacción de las partes en conflicto mediante el rediseño de puestos, las transferencias, la creación de puestos de coordinación y otras medidas parecidas.



Conclusiones

La negociación es un proceso que sirve para tomar acuerdos, en ella las partes involucradas encuentran puntos a favor y condiciones similares.

Su aplicación al contexto organizacional utiliza la fórmula ganar- ganar para ejemplificar lo que implica un proceso bien llevado para ambas partes.

El manejo del conflicto es clave en la negociación, pues usualmente una de las partes no encontrará satisfacción absoluta con los resultados obtenidos.



BUSINESS SCHOOL

UTEL UNIVERSITY