Link gerencial consultores

Negociación y Manejo de Conflictos

RAutor: Alejandro Rivera Prato

Negociación y Manejo de Conflictos

La negociación es una importante competencia de un líder, ya que permite generar acuerdos de trabajo entre los miembros de un equipo y poder manejar los conflictos de forma adecuada.

Los conflictos no necesariamente son malos, las empresas y sus líderes en algunas circunstancias deben provocarlos con el objetivo de crear una alineación sana, una discusión abierta, y una confrontación de ideas hasta lograr acuerdos equitativos que permitan focalizarse en los resultados.

En este módulo, expondremos conceptos clave relacionados con los conflictos y con la necesidad de construir acuerdos ganar-ganar.

Adicionalmente, en la segunda parte de este material se esbozan aspectos relacionados con la negociación no solo entre empresas, sino también entre personas, se expondrán las principales teorías y los métodos de negociación.

Definición de conflicto

La experiencia demuestra que, si bien todos tenemos que manejarnos a diario con situaciones conflictivas, no pensamos en el conflicto como un tema asociado a nuestra vida cotidiana.

Actualmente, no hay ningún desafío más importante que el saber cómo abordar nuestras diferencias. Esta tarea exige aprender a mirar de un modo distinto los conflictos que surgen a causa de esas diferencias, un primer paso es tomar conciencia de que el conflicto es algo inherente a nuestra vida, hecho como está para relacionarnos e intercambiar con los otros.

Desde que nacemos y nuestra madre no nos alimenta a tiempo ya podemos afirmar que surge un primer conflicto en nuestra vida. También, desde comienzos de la historia escrita se tiene prueba de la existencia del conflicto, representado en problemas tan cotidianos como las disputas entre niños, cónyuges, vecinos, padres e hijos; en otras ocasiones en asuntos más complejos como las confrontaciones entre grupos étnicos y raciales, entre compañeros de

trabajo, superiores y subordinados, organizaciones, comunidades, ciudadanos y gobiernos.

Una primera y elemental comprobación de lo antes expuesto es que los conflictos implican luchas entre dos o más personas, o entre grupos de personas. A esto hay que agregar que tales luchas están asociadas a valores y concepciones de las cosas, a la competencia por el estatus o los recursos.

De acuerdo con esto, el conflicto está ligado a la presencia de opiniones diversas, a las diferencias en cuanto a ciertas percepciones, a las emociones y a situaciones de rivalidad o competencia.

Una vez definidos el sentido y la naturaleza del conflicto, y luego de advertir que existe desde siempre en nuestras vidas, surge una pregunta crucial: *¿Cómo podemos considerar el conflicto desde el punto de vista de las amenazas y/o las oportunidades que puede ofrecer?*

Esta pregunta suele encontrar respuestas distintas entre los grupos de gerentes. Algunos consideran el conflicto como algo malo, mientras que otros piensan lo contrario.

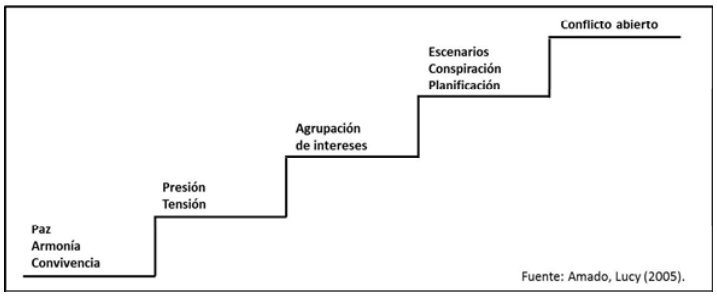
Ahora bien, más allá de la valoración malo/bueno, lo importante es saber cómo transformar el conflicto, ya que si es mal manejado produce ruptura de relaciones, malentendidos, desconfianza e incluso agresiones verbales y físicas. Sin embargo, si el conflicto es bien manejado produce acercamiento, diálogo, confianza y tranquilidad.

Se puede decir que la tarea más importante de un líder es convertir los conflictos de los miembros de sus equipos en acuerdos donde todos sientan que ganaron.

Cuando esto último se logra, el conflicto se canaliza hacia oportunidades de acuerdo y convivencia, estamos ante lo que William Ury denomina *"proceso de transformación de conflicto destructivo a constructivo".*

En la siguiente figura se explica en forma sencilla cómo se presenta el conflicto mediante el concepto de William Ury.

Escalada del conflicto



Fuente: Amado, Lucy (2005).

Este cuadro ayuda a percibir en qué medida el conflicto puede ocasionarse a causa de la percepción de que otro va a frustrar o ha frustrado nuestros intereses, lo que da paso al antagonismo entre las partes que termina por manifestarse de manera abierta. Todas estas consideraciones aportan el contexto en el que se debe analizar el conflicto.

Pero aún persiste la pregunta, ¿qué es el conflicto?

El Diccionario de la Real Academia Española (2001) define el término conflicto como: *"combate, lucha, pelea (usado también en sentido figurado). Enfrentamiento armado. Apuro, situación desgraciada y difícil salida. Problema, cuestión, materia de discusión".*

Desde el punto de vista del Derecho, la palabra conflicto se utiliza para señalar posiciones antagónicas. El conflicto es un fenómeno social que expresa una oposición de intereses. Oscar Peña (1999) define el término como una incompatibilidad de conductas, cogniciones, incluyendo metas y/o afectos entre individuos o grupos que pueden o no conducir a una expresión agresiva de su incompatibilidad social.

Aunque generalmente, estas consideraciones nos permiten afirmar que el conflicto alude a situaciones de tensión, lucha, pelea entre dos partes o sectores. Hay que hacer énfasis en estas dos palabras: *"partes"* o *"sectores"*, porque con ellas se quiere poner de relieve que quienes se ven involucrados son partes de un todo.

Como mencionamos anteriormente, el conflicto también se relaciona con percepciones y emociones, por lo que también se podría plantear un conflicto a partir de las apreciaciones y los razonamientos de las personas.

Características del conflicto

El conflicto es un fenómeno complejo, tanto por lo que involucra como por su dinámica. Un esfuerzo de síntesis nos servirá para visualizar de manera más clara sus características, entre las que destacan las que se enumeran a continuación:

- Es un proceso de interacción que nace, crece, se desarrolla y en algunos casos puede transformarse, desaparecer y/o disolverse, mientras que en otras ocasiones puede permanecer estacionario.
- Se da entre dos o más personas, incluso entre dos o más grupos.
- Predominan las interacciones antagónicas.
- Pueden presentarse episodios agresivos.
- Se distingue por ser un proceso construido por ambas partes.
- Puede ser concluido por las mismas partes o por un tercero.

A partir de estas características, podemos definir al conflicto como una circunstancia o situación en donde dos o más partes perciben tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcialmente, y pueden estar contrapuestos o ser *"excluyentes"*.

Esto genera una situación de constantes confrontaciones, por medio del cual los actores actúan en permanente oposición. De esta manera el conflicto se manifiesta en todas las sociedades.

A su vez, entre las partes se establecen principalmente dos situaciones típicas: la oposición de intereses, en que las partes muestran intransigencia a ceder; y el choque o colisión de derechos o pretensiones.

Son características del conflicto:

- Antagonismo u oposición de intereses.
- Origina situaciones difíciles.
- Se construye entre las partes, es decir, entre dos o más partes que intervienen en el conflicto.
- El conflicto no puede surgir de una única parte, se genera por medio de la lucha de dos partes que en algún punto son incompatibles, ya sea en sus creencias, sus acciones, sus cogniciones o sus conductas.

Razones de los diferentes tipos de conflicto

Christopher W. Moore diseñó un esquema muy ilustrativo que permite inferir cómo las características del conflicto se articulan en una dinámica compleja. La "esfera del conflicto", como se le conoce a este esquema, establece además las razones por las cuales se pueden originar diversos tipos de conflictos.

Tipología del Conflicto

Tipología del conflicto	Causas	Posibles intervenciones
Conflictos sobre los datos	• Carencia de información. • Información defectuosa. • Opiniones diferentes acerca de lo que es relevante. • Interpretaciones diferentes de los datos. • Diferentes procedimientos de valoración.	• Alcanzar un acuerdo acerca de qué datos son los importantes para el caso. • Acordar un procedimiento para obtener datos. • Desarrollar criterios comunes para valorar los datos. • Remitirse a terceros expertos para obtener opiniones independientes o para salir de puntos muertos.
Conflictos de intereses	• Situación de competencia (percibida o real). • Intereses substantivos en conflicto. • Intereses procedimentales en conflicto. • Intereses psicológicos en conflicto.	• Centrarse en los intereses, no en las posiciones. • Buscar criterios de solución objetivos. • Desarrollar soluciones integradoras de las necesidades de todas las partes. • Buscar maneras de ampliar las opciones o alternativas de solución, y los recursos disponibles. • Desarrollar intercambios o compensaciones para satisfacer intereses de diferentes intensidades.
Conflictos estructurales	• Patrones de comportamiento o de interacción destructivos. • Desigualdad en el control, la propiedad o la distribución de recursos. • Desigualdad en el poder y en la autoridad. • Factores geográficos, físicos o ambientales que impiden la cooperación. • Limitaciones temporales.	• Definir claramente y cambiar los roles de cada uno. • Reemplazar los patrones de comportamiento destructivo por otros cooperativos. • Resituar la propiedad o el control de los recursos. • Establecer un proceso de toma de decisiones imparcial y mutuamente aceptable. • Pasar de una negociación por posiciones a una basada en el análisis de intereses. • Modificar los medios de influencia utilizados por las partes (menos coerción, más persuasión). • Modificar el tipo de relaciones físicas y ambientales entre las partes (cercanía y distancia). • Modificar las presiones externas sobre las partes. • Cambiar las limitaciones temporales (más o menos tiempo).
Conflictos de valores	• Diferencias de criterio al evaluar las ideas o los comportamientos. • Existencia de objetivos sólo evaluables intrínsecamente. • Diferencias en las formas de vida, ideología y religión.	• Evitar definir el problema en términos axiológicos. • Permitir a las partes estar de acuerdo o en desacuerdo. • Crear esferas de influencia en las que domina un conjunto de valores. • Buscar un objetivo jerárquicamente superior que todas las partes compartan.
Conflictos en las relaciones	• Presencia de una alta intensidad emocional. • Percepciones equivocadas u opiniones estereotipadas. • Comunicación pobre o malentendidos. • Comportamiento negativo reiterado.	• Controlar la expresión de las emociones a través del proceso, de aceptación de reglas básicas, de reuniones privadas con las partes, etc. • Promover la expresión de las emociones legitimando los sentimientos y proveyendo el cauce adecuado para ello. • Clarificar las percepciones de las partes y construir percepciones positivas. • Mejorar la calidad y la cantidad de la comunicación. • Bloquear los comportamientos negativos reiterados, cambiando la estructura. • Incentivar las actitudes positivas de resolución de problemas.

Fuente: Christopher W. **Moore** (1986, traducción castellana de 1997: *El proceso de mediación*, Barcelona: Granica.)

Los patrones del conflicto

Incidencia de los patrones dentro del conflicto

Hubo un tiempo en que al analizar la conducta humana no se daba mayor importancia a la presencia de patrones. Sin embargo, actualmente es conocido que los patrones juegan un papel fundamental en el comportamiento humano. Igual importancia tienen para la comprensión de los conflictos y sus causas.

En este sentido son esclarecedoras las consideraciones del mediador Joseph Redorta (2004), especialista en el estudio del conflicto, quien señala que al momento de evaluar un conflicto es importante determinar los patrones que se encuentran presentes en este.

Un ejemplo de lo que Redorta trata de ilustrar, lo constituye la contraposición que se produce entre nuestros propios patrones personales y los patrones de una organización empresarial, los patrones familiares e incluso culturales. Es un hecho *–fácil de corroborar en la experiencia de cada uno de nosotros-* que cuando este tipo de confrontación se produce surgen conflictos.

Todo esto nos alerta acerca de la importancia de diagnosticar a tiempo qué patrones inciden en un conflicto y de qué tipo es la influencia que estos ejercen. Esto con la finalidad de saber cómo manejar la situación y cómo neutralizar las situaciones que puedan surgir una vez que un tipo de patrón *–ya sea familiar, cultural e incluso empresarial-* colisione con otro patrón si ambos son completamente antagónicos.

Características de un patrón de conflicto

A continuación se presentan las características que determinan un patrón de conflicto:

- Repetición: los patrones siguen un modelo.
- Distinción: los patrones pueden ser discriminados unos de otros.
- Probabilidad: la pertenencia de un fenómeno a un patrón se explica en grados de pertenencia.
- Interrelación: los procesos socio-psicológicos se entremezclan en un nivel subyacente.
- Contenido: la parte contiene al todo.

Importancia de identificar los patrones de conflicto

Reconocer la importancia de los patrones y entender que estos están en el origen mismo de la vida. Los patrones de conflicto se forman por repetición, es decir, son esquemas recurrentes que adoptan una forma determinada y que se desmarcan claramente de su contexto.

Los patrones contienen un significado cultural, las formas y mitos se manifiestan a través de este significado cultural. Por este motivo es de vital importancia identificar o reconocer los patrones de conflicto para determinar en qué consisten los conflictos desarrollados en distintas sociedades y para desarrollar una teoría general del conflicto.

Factores de la generación de conflictos

El poder y la palabra

En muchas ocasiones nos preguntamos qué factores son los que generan conflictos. Y nos preguntamos si el uso *(o mal uso)* del poder y la palabra puede producir una escalada dentro del conflicto. Esta pregunta tiene mucho sentido, pues, en efecto, ambos factores son de gran importancia al momento de generar los conflictos.

Redorta, en su obra *Cómo analizar los conflictos,* establece la importancia del poder en el momento del conflicto. El autor define el poder como la capacidad de varios hombres que quieren o desean ejecutar su voluntad a través de una acción en común, y considera que este tiene una connotación negativa si se toma en cuenta la resistencia del otro que también participa en la relación.

Se observa una concepción de poder que implica inevitablemente la existencia de intereses incompatibles y en conflicto, debido a que lo que destaca es la capacidad de una parte de realizar sus propios objetivos. Por otro lado, se observa que el principal criterio para calibrar la *"cantidad"* de poder consiste en las resistencias susceptibles de ser contrarrestadas. Es importante señalar que la creación de un sistema de poder no necesariamente implica someter los deseos o los intereses de la parte subordinada a los de la parte que pretende imponerse de modo coercitivo.

Otro aporte importante de Redorta es la advertencia de que no se puede afirmar que el poder del razonamiento tenga un carácter superior, como el que habitualmente le conferimos.

Él señala que nuestras emociones están presentes en toda nuestra vida y que existe un diálogo permanente entre cognición y emoción. Antes de razonar ya han sucedido en nuestra mente muchas cosas que nos condicionan a organizar nuestras ideas, las palabras que queremos decir y las que decimos.

Actitud ante el conflicto

La actitud ante el conflicto se puede clasificar en dos estilos: el estilo de determinación, la actitud del individuo ante el conflicto es la de satisfacer sus propios intereses y; el de cooperación, aquella actitud con la que el individuo intenta satisfacer los intereses de otras personas.

La actitud ideal debe ser la toma de conciencia, la voluntad de despojarse de la idea de *"tener razón"* y la intención de resolver el problema en forma pacífica y beneficiosa para todos. De esta manera la actitud constituye la clave para la resolución o transformación del conflicto.

La Negociación

Concepto de negociación

Antes de dar un concepto teórico de negociación, es justo preguntarnos cuántas veces al día negociamos. Lo hacemos desde el momento en que nos despertamos, por ejemplo al mirar el reloj y desear alargar unos minutos más el quedarse en cama. ¿Quién no lo ha hecho? Esta es una muestra de que la negociación forma parte de nuestras vidas.

En el ámbito de los medios alternos de resolución de conflictos, la negociación es el eje transversal. Si no sabemos negociar no podremos mediar, ni conciliar, ni arbitrar. La negociación tiene como objetivo principal establecer una relación *"deseable"* entre las partes involucradas, en la cual se pueda lograr un nuevo orden de relaciones que antes no existían o que estaban debilitadas por el conflicto.

También se puede modificar un conflicto sustituyendo un tipo de relaciones por otras, lo cual dependerá, claro está, de la cooperación de las partes. Así, podemos decir que la negociación se lleva a cabo mediante un proceso de diálogo/comunicación entre las partes, de manera que ellas solucionen sus disputas de forma voluntaria.

Siguiendo el estilo de negociación diseñado en Harvard, modelo que sirve de guía a los profesores Roger Fisher, William Ury y Bruce Parton en su libro *"Si, de acuerdo",* se establece que la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos del otro. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, que se establece cuando usted y la otra persona comparten intereses comunes, pero al mismo tiempo tienen intereses opuestos.

Otros autores establecen que la negociación es un proceso de comunicación dinámico, por medio del cual dos o más partes tratan de resolver sus diferencias e intereses en forma directa, a fin de lograr con ella una solución que genera mutua satisfacción.

El factor común en las diversas conceptualizaciones está en que toda negociación se presenta dentro de una confrontación de intereses, y en que las

diferencias existentes deben ser resueltas por las partes, aprovechando los distintos valores que cada una de ellas asigna a la toma de decisiones.

Tipos de negociación

Negociación convencional

La negociación convencional es aquella que carece de metodología y que se basa en mecanismos psicológicos, en los cuales no se produce un ganar-ganar.

Este tipo de negociación es el que conocemos comúnmente como *"regateo"*. Muchas personas utilizan el regateo como forma de negociación, quizá porque son patrones estándares que se copian y que han dado buenos resultados.

No es que sean "exitosos resultados", pues en el regateo una de las partes siempre sale perdiendo. En este tipo de negociación las partes no se preocupan por la relaciones a futuro sino por el ahora, lo que pone en evidencia una conducta egoísta.

El mejor recurso para ejemplificar este concepto es narrar un caso práctico de la vida real, supongamos que María es la protagonista y experta negociando y nos relata su experiencia:

"En cierta ocasión estaba comprando un pantalón. Eran casi las 8:00 de la noche, estaban por cerrar la tienda y era 24 de diciembre. Percibí mucho cansancio y cierta ansiedad en el vendedor y dueño de la tienda. Lo primero que hice fue observar el precio del pantalón, que alcanzaba 25$ y noté que la marca del pantalón no era original, además de unos detalles defectuosos en la prenda. Se lo comenté al dueño/vendedor, pero decidí comprarlo. Saqué mi monedero y, a la hora de cancelar, me di cuenta de que el pantalón estaba en promoción y su precio real era de 18$. Fue en ese momento cuando comenzó el regateo me aproveche del estado anímico del dueño/vendedor y de las condiciones del artículo que deseaba adquirir. En este caso logré me lo vendiera por 16 $, más un par de medias".

"Es probable que en "condiciones normales" no habría logrado tal negociación. Sin embargo, supe aprovechar la circunstancia para conseguir lo que quería. La hora, la fecha y el cansancio del vendedor fueron desventajas para él, puesto que vendió la prenda al precio total".

Negociación de principios

Este tipo de negociación se basa en la formulación de un sistema que persigue acuerdos. Sus máximos exponentes Fisher, Ury y Parton, diseñaron junto a sus colaboradores la metodología Harvard –mencionada anteriormente-, la cual se convirtió en la pauta a seguir de muchos negociadores en el mundo. Esta metodología se basa en una preparación previa a los procesos de negociación, ellos desarrollaron siete elementos que todo negociador debe tener en cuenta al enfrentarse a un proceso de negociación:

- **Intereses:** este término se utiliza para plantear y describir lo que las partes en una negociación realmente quieren. Es importante que un buen negociador indague y descubra qué hay detrás de las posiciones de las partes, conocer sus necesidades, deseos, temores, esperanzas e inquietudes. Mientras más intereses logre conseguir, más fácil será para el negociador llegar a un acuerdo, pues trabajará en razón de satisfacer los intereses de las partes.

- **Opciones:** el término se utiliza para determinar la gama de posibilidades – *lo que se llama el abanico de opciones con las que cuenta un negociador-*, y con ellas lograr un acuerdo. En este sentido, todas las opciones posibles de resolución deben considerarse, deben ponerse sobre *"la mesa de negociación"*. Mientras más opciones haya, más satisfactorio podrá ser el acuerdo.

- **Alternativas:** son el *"as"* debajo de la manga. Son las posibilidades que tiene una parte y puede utilizar en caso de no llegar a un acuerdo. En este sentido, en una negociación obrero-patronal, la alternativa puede ser ir a los tribunales. En pocas palabras, es lo que una de las partes puede hacer sin necesidad de llegar a un acuerdo. Es por ello que, en el momento de negociación, las partes no podrán llegar a un acuerdo que sea peor a su alternativa. Es lo que se denomina *"Mejor alternativa a negociar" (MAAN)*.

- **Legitimidad:** este factor es muy importante dentro del contexto de la negociación. Concierne a lo que las partes involucradas consideran como justo. Dentro de las normas de legitimidad están las leyes y reglamentos de un país, de la industria, así como la práctica habitual o cualquier principio de aceptación general entre las partes.

- **Compromisos o acuerdos:** corresponden a los planteamientos verbales o escritos, en los cuales determinan lo que las partes pueden o no hacer. Estos compromisos o acuerdos pueden plantearse en el transcurso de la negociación o al final de la misma. Es importante señalar que nosotros como negociadores generemos acuerdos, aunque sean pequeños, dentro del proceso de negociación. De esta forma, el acuerdo va a ser más satisfactorio, práctico y duradero para las partes involucradas. Todo ello genera un clima de confianza en el proceso de negociación.

- **Comunicación:** mientras más eficaz sea la comunicación, más afectiva será la negociación. La eficiencia es un factor importante, que no se puede traducir en pérdida de tiempo y esfuerzo. Puede ser que en un momento determinado de la negociación la comunicación se vea afectada por algunos ruidos, como malentendidos, comentarios inapropiados, rumores, etc. En ese contexto, las habilidades del negociador se pondrán de manifiesto, pues en casos de negociaciones difíciles, es él quien debe *"refrescar"* el proceso de negociación, evitando así que se pierda todo el trabajo realizado. Este *"refrescamiento"* lo puede hacer cambiando de ambiente, dándole tiempo a la otra parte para que analice lo discutido, tomándose un tiempo de descanso, entre otras acciones posibles.

- **Relación:** este elemento representa una de las grandes bondades de la negociación. Mientras más óptimas y satisfactorias hayan sido las negociaciones, las relaciones a futuro serán más sólidas y armoniosas. Por ello la importancia de las grandes negociaciones, tanto para las personas individuales como entre las empresas o instituciones con las cuales se ha negociado y se pretende negociar nuevamente. La capacidad de resolver bien las diferencias es fundamental para mantener la relación. Preservar una relación sana para negociaciones futuras es fundamental.

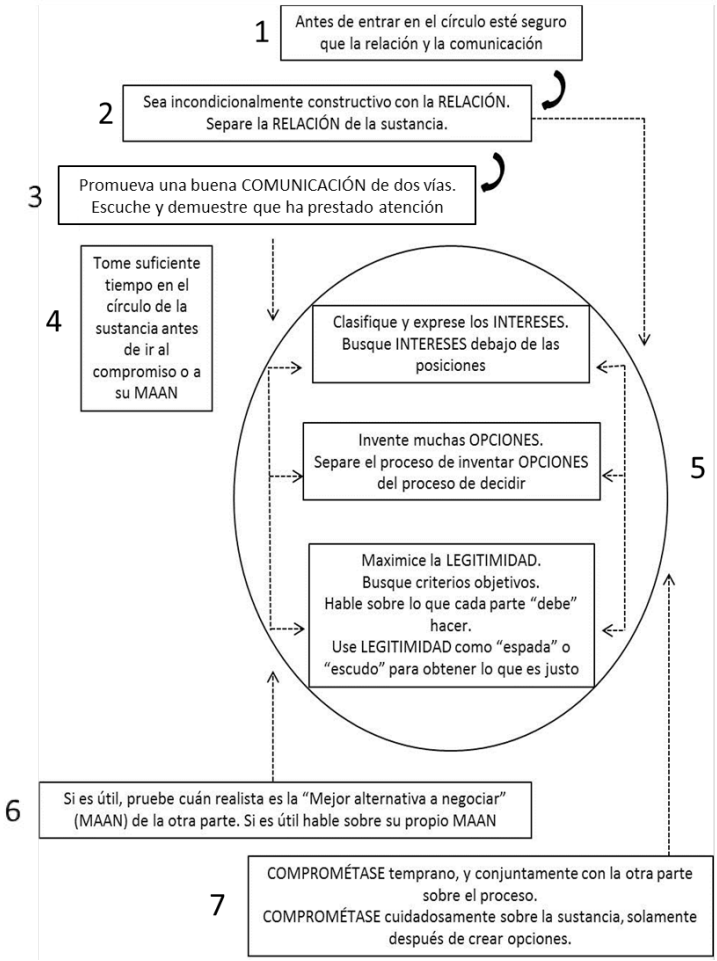
- **Contexto:** es un nuevo elemento que la metodología Harvard no posee, pero los especialistas en el área la han aplicado. Se puede definir como todas esas situaciones que rodean al negociador y al proceso de negociación. Un

negociador exitoso, debe de tomar en cuenta el contexto, pues este puede afectar el proceso de negociación, sea de manera positiva o negativa. Es importante revisar y estar atento al entorno que rodea al proceso de negociación.

- **La ñapa:** en los procesos de negociación en Latinoamérica es realmente interesante tomar en cuenta las características culturales. La ñapa la podemos definir como una especie de recompensa o premio que se le da a la persona con la cual deseamos llegar a un acuerdo o una vez llegado el acuerdo. Esperar *"algo más"* nos adapta al proceso de negociación cultural latinoamericano. Utiliza este elemento una vez terminado el proceso de negociación.

Guía de negociación según Método Harvard:

A partir de lo hasta ahora definido se pueden establecer los siguientes pasos prácticos:



Fuente: Conflict Manogment, INC 1997.

Adaptar las metodologías a nuestro contexto

Después de considerar estos siete elementos de la metodología Harvard, se puede concluir que es fundamental prepararse antes de enfrentar un reto de negociación. Sin embargo, *¿es posible adecuar la metodología Harvard a las situaciones de conflictividad en Latinoamérica de una forma absoluta?* Particularmente creemos que sí.

En efecto, al investigar acerca de la naturaleza de los intereses de cada una de las partes involucradas es posible conocer sus necesidades, lo que permitirá orientar la aplicación de esta metodología de la manera más adecuada.

La preparación en la negociación

Buen resultado	Buena preparación
Alternativas	
• La solución obtenida será mejor que la propia MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado).	• Evaluar y mejorar su MAAN. • Estimar la MAAN de la otra parte y pensar en cómo empeorarla.
Intereses	
• La negociación dejará satisfechos los intereses de las partes. • Será excelente si en la negociación se satisfacen los propios intereses. • Estará bastante bien si se satisfacen los intereses de la otra parte. • Se podrá tolerar que la solución satisfaga los intereses de terceros (agencia, gobiernos).	• Identificar y priorizar los propios intereses. • Buscar, descubrir y evaluar los intereses de la otra parte. • Definir qué intereses tienen ambas partes en común y cuáles están en conflicto.
Opciones	
• La propia solución no perjudicará a la otra parte y será la mejor entre las demás propuestas.	• Proponer muchas opciones de “ganancia mutua”. • Identificar en qué medida algunas de esas opciones satisfacen sus intereses y los de la otra parte. • Buscar intercambios que produzcan altas ganancias.
Legitimidad	
• Será legítimo para ambas partes. El resultado de la negociación parecerá apropiado a justificable y ninguna parte se sentirá engañada. • Evaluar y mejorar su MAAN. • Estimar la MAAN de la otra parte y pensar en cómo empeorarla	• Investigar posibles criterios objetivos: precios del mercado, prácticas en la industria, precedentes, procedimientos normales, experiencias previas. • Considerar qué decidiría una tercera parte sin interés en el tema y cómo lo haría.
Compromisos	
• Se incluirán en el acuerdo compromisos bien planeados, realistas y funcionales.	• Tomando en cuenta el nivel de autoridad de cada parte, pensar en el contenido y la calidad del compromiso que se desea: - Para cada reunión. - Al final del proceso. • Escribir el borrador de un posible acuerdo.
Comunicación	
• Habrá una comunicación eficiente con la otra parte.	• Identificar la información a obtener y dar. • Planificar una estrategia de buena comunicación. • Identificar el posible proceso de cada reunión, sus propósitos y productos. • Preparar un borrador de la agenda.
Relación	
• Fortalecerá el tipo de relación que queremos.	• Identificar el estado actual de la relación entre las partes y determinar si hay problemas difíciles. • Identificar qué tipo de relación se desea tener con la otra parte. • Desarrollar un plan para “cerrar la brecha” entre las partes.

Negociación en contexto latino

¿Qué hacemos con las emociones que se manifiestan en el contexto latinoamericano? *¿Cómo explicarle a un individuo, ajeno a los conceptos que hasta ahora hemos explorado, lo que la metodología Harvard plantea como "ganar-ganar", factor fundamental dentro del proceso de la negociación?* Sin duda, es una situación compleja que está directamente vinculada con las características culturales de las sociedades.

Sin embargo, lo que sí debe reforzarse en cualquier contexto es que mientras más personas sepan del proceso de negociación, más podremos aproximarnos al ganar-ganar.

Para dar cuenta de que las características culturales son particularmente interesantes, y que para la aplicación de esta metodología resulta fundamental una adaptación, a continuación detallaremos el siguiente caso:

Juan trabaja para una importante empresa de bebidas gaseosas en Venezuela, en el área de Mercadeo. Él ha confesado que negociar en la región del occidente venezolano resulta completamente diferente al resto del país. Explicaba que la situación se hace especial porque no se limita solo a ofrecer un producto –*en este caso, la bebida-,* sino que el cliente siempre quiere y pide *"algo"* a cambio una vez que ha aceptado comprar el producto. Esto puede ir desde un descuento, una promoción, material publicitario e identificación del local, hasta mobiliario o equipos. Dice que lo peor es que siempre se repite la misma situación.

Analizando este caso específico, es fácil llegar a la conclusión de que la población de esta región venezolana está acostumbrada a lo que se conoce popularmente como la *"ñapa".* La ñapa es una especie de recompensa que se le daba a la persona que iba a los abastos a comprar algo, como premio por haber adquirido un producto en particular o haber gastado una cantidad de dinero considerable. Esto se hizo

uso y costumbre, al punto en que hoy por hoy, en el mundo comercial, el cliente está siempre a la espera de *"la ñapa"* correspondiente a la compra.

Ahora bien, si nos detenemos a reflexionar acerca de las razones por las cuales en una determinada región siempre se espera algo de más, nos topamos directamente con la importancia de conocer los diversos tipos de culturas y sus vínculos con la idea de negociación, lo cual podríamos ubicar dentro del renglón de los intereses.

Un segundo caso que nos servirá de ejemplo tuvo lugar en el año 1998, época en la cual en Venezuela surgió una apertura comercial a las empresas petroleras transnacionales, dando inicio a una nueva etapa en el mercado interno de los derivados de los hidrocarburos. En esa ocasión a un experto le consultaron en razón de que una particular empresa se estaba enfrentando a una fuerte competencia.

Al principio los intereses se centraban en los dólares o premios que podían recibir las estaciones de combustible al vincularse a la empresa, como el colocar la imagen de la compañía transnacional en dichas estaciones por medio de la firma de un contrato comercial.

Seguramente casi todas las opciones posibles estaban puestas en la mesa de negociación y quizás los intereses particulares saltaban a la vista. En este caso, la negociación en equipo fue primordial, pues cada negociador tenía un estilo distinto y esto ayudaba notablemente a la fluidez del proceso y de la comunicación: mientras más comunicación había, más se aceleraban esos *"pequeños acuerdos"*.

Pero dentro del proceso de negociación se determinó que el futuro cliente *–más que tener un interés en el premio o en los dólares-* estaba muy identificado con los colores de la transnacional, por el posicionamiento de la marca y de la imagen que transmitían en Latinoamérica.

El objetivo del abanderamiento con la transnacional, el cual tenía como premisa obtener resultados óptimos con una baja inversión y el máximo ahorro de dólares, se alcanzó por una vía más rápida una vez que el equipo de negociadores identificó este interés.

Tipos de negociadores: Bambi y Rambo

La personalidad del negociador siempre va a depender del proceso de negociación que se esté enfrentando, en vista de que no existe una fórmula mágica ni una sola manera de afrontar las dificultades propias de un conflicto.

Con respecto a este punto, podemos dividir los negociadores en dos tipos: los del tipo blando o *"Bambi"* y los de tipo más duro o *"Rambo"*. Usualmente, el negociador tipo Bambi o blando es mucho más flexible. Suele hacer afirmaciones como *"tenemos que hablar"*, *"insisto en mantener la*

amistad y relación", "empiezo desde una posición razonable", "hago concesiones con generosidad", "ofrezco y haré". Por otra parte, el negociador tipo *"Rambo"* o duro plantea su perspectiva desde otra arista: *"no tenemos nada de qué hablar", "insisto en mi postura", "empiezo desde una posición extrema", "soy obstinado al hacer concesiones", "amenaza, no haré…".*

En los conflictos donde el proceso de negociación no se lleva a cabo por un equipo de trabajo, sino que es atacado por solo un negociador, lo ideal es que él sea una mezcla de ambas personalidades. Ahora bien, si son dos los negociadores, una posible estrategia de trabajo radica en que cada uno asuma un tipo diferente.

Errores frecuentes dentro del proceso de negociación

En reiteradas ocasiones se observa que si la negociación se basa en la metodología Harvard es posible confundir las opciones con las alternativas.

Las opciones son las que, como negociadores, ponemos sobre la *"mesa de negociación",* mientras que las alternativas son las que se manejan en caso de no llegar a un acuerdo satisfactorio, que bien podrían ser *"pararme de la mesa de negociación",* ir a juicio, etc. Normalmente, las alternativas son desconocidas para la otra parte.

Enfrentar un proceso de negociación sin conocer previamente los intereses de la otra parte es un error catastrófico. Esto abre la posibilidad de ofrecer de más o de menos en el proceso de la negociación y, por lo tanto, no llegar al acuerdo deseado.

Recomendaciones para una negociación efectiva

En primer lugar, los negociadores deben prepararse adecuadamente. En este sentido, deben generar opciones posibles y buscar alternativas que traigan beneficios a ambas partes. Asimismo, tendrán que maximizar la legitimidad, puesto que generar una opción fuera de este lineamiento será un absurdo dentro del proceso de negociación.

Anteriormente mencionamos que conseguir pequeños acuerdos es importante, hay que tener mucho cuidado con ello. Como negociadores, comprometernos con el proceso de negociación es primordial, por lo que estos pequeños acuerdos deben cumplirse para producir confianza entre las partes del proceso de negociación.

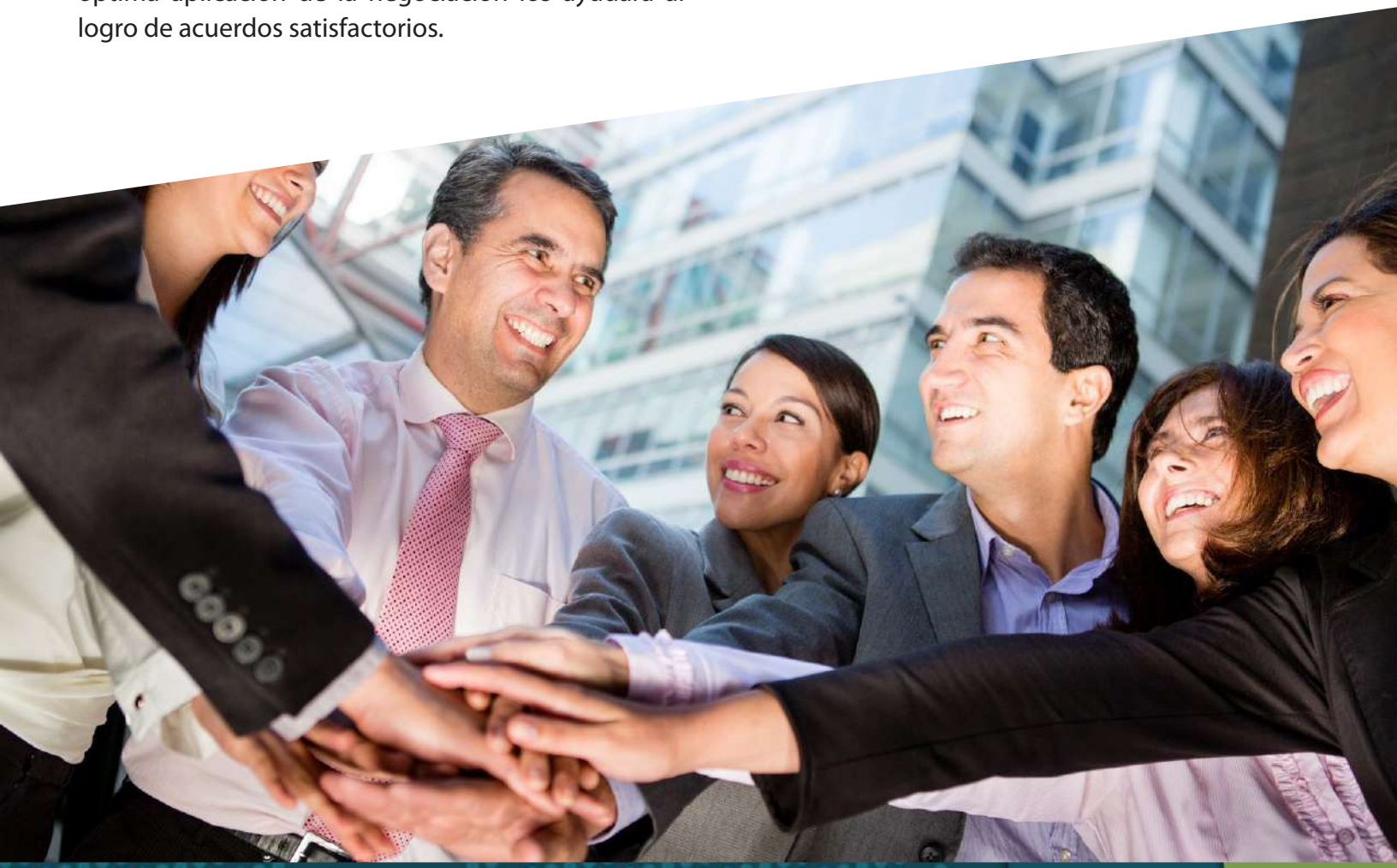
Por otra parte, la comunicación debe ser activa. Es importante escuchar a cada una de las partes.

A la hora de negociar suele ser de ayuda ponerse en la posición del otro.

En relación a esto, Ury cuenta que en una negociación durante la Guerra Fría le recomendó a un alto representante militar *"ponerse en los zapatos"* de un militar ruso, sugerencia que al oficial le pareció

insólita. Ciertamente no es fácil lograrlo, pero esta acción nos ayuda a visualizar cuál es el panorama desde la otra parte, proporcionando más opciones para la negociación.

Tomar en cuenta las percepciones de los demás y no dejarse llevar por falsas ideas es fundamental para desarrollar una exitosa negociación.

Los invitamos a seguir profundizando en la materia, comprobando que la negociación es una herramienta fundamental en el momento de resolver los conflictos, tanto personales, como familiares y laborales.

La práctica será muy sencilla pues, como mencionamos al principio, todos negociamos a diario en nuestras vidas. Confirmarán que la negociación es una forma de entendimiento, diálogo y tolerancia entre las partes en disputa, y logra constituirse como tal. La óptima aplicación de la negociación los ayudará al logro de acuerdos satisfactorios.