

# GESTIÓN DE EQUIPOS Y NEGOCIACIÓN

Estrategias para Conseguir Resultados

Exitosos en el Día a Día



# Gestión de Equipos y Negociación

---



# Gestión de Equipos y Negociación

---

Estrategias para Conseguir  
Resultados Exitosos en el Día a Día

Ficha de catalogación bibliográfica

**Gestión de equipos y negociación. Estrategias para conseguir resultados exitosos en el día a día • 1ª Edición**

**IdeasPropias, Editorial. Vigo, 2005**

**ISBN 10: 84-934553-6-9**

**ISBN 13: 978-84-934553-6-1**

**Formato: 17 x 24 cm. • Páginas: 152**

**GESTIÓN DE EQUIPOS Y NEGOCIACIÓN. ESTRATEGIAS PARA CONSEGUIR RESULTADOS EXITOSOS EN EL DÍA A DÍA**

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

DERECHOS RESERVADOS 2005, respecto a la primera edición en español, por

© IdeasPropias Editorial.

ISBN 10: 84-934553-6-9

ISBN 13: 978-84-934553-6-1

Depósito Legal: C-1769-2005

Autores: Emilio Pérez Troncoso, Enrique Silva Novoa e IdeasPropias Editorial

Diseño: IdeasPropias Publicidad, S. L.

Ilustraciones Portada: Alia

Producción Editorial: Gesbiblo, S. L.

Impreso en España - Printed in Spain

## ÍNDICE

1	Los puntos fundamentales de la negociación.....	1
1.1.	Introducción .....	1
1.2.	Habilidades adecuadas para la negociación: características de un negociador con éxito .....	2
1.3.	La importancia de evitar el posicionamiento en la negociación.....	5
1.4.	La negociación mutuamente beneficiosa.....	7
1.4.1.	Ganar/Ganar.....	7
1.4.2.	Ganar/Perder .....	8
1.4.3.	Perder/Perder .....	9
1.5.	Solución creativa de problemas.....	10
	EJERCICIO 1 .....	12
	SOLUCIONES .....	13
1.6.	Resumen de contenidos .....	14
	AUTOEVALUACIÓN 1 .....	15
	SOLUCIONES .....	16
2	Preparación para la negociación .....	17
2.1.	Introducción .....	17
2.2.	El entorno de la negociación .....	19
2.3.	La importancia de la preparación .....	20
2.3.1.	Conocerse mejor.....	20
2.3.2.	Conocer a la otra parte.....	21
2.3.3.	Análisis de los planteamientos.....	22
2.3.4.	Presión de la situación.....	23
2.4.	Los objetivos y límites de la negociación .....	24
2.5.	Fases de la negociación .....	26
2.5.1.	Aproximación.....	26
2.5.2.	Conexión.....	27
2.5.3.	Desconexión.....	27
2.5.4.	Acuerdo.....	28
	EJERCICIO 2 .....	30
	SOLUCIONES .....	31
2.6.	Resumen de contenidos .....	32
	AUTOEVALUACIÓN 2 .....	33
	SOLUCIONES .....	34

3	Negociación mutuamente beneficiosa .....	35
3.1.	Introducción .....	35
3.2.	Estrategias para allanar el terreno de juego .....	36
3.3.	Comunicación clara con la otra parte .....	37
3.4.	Opciones de búsqueda de una solución satisfactoria para ambas partes.....	38
3.5.	Cómo retomar el control cuando se pierden concesiones.....	40
3.6.	La necesidad de contrarrestar emociones fuertes.....	41
	EJERCICIO 3 .....	42
	SOLUCIONES.....	43
3.7.	Resumen de contenidos .....	44
	AUTOEVALUACIÓN 3 .....	45
	SOLUCIONES .....	46
4	Tácticas de posicionamiento en la negociación .....	47
4.1.	Introducción .....	47
4.2.	Los estilos de negociación.....	47
4.2.1.	El estilo “piedra” .....	48
4.2.2.	El estilo “tijeras” .....	48
4.2.3.	El estilo “papel” .....	49
4.3.	Las tácticas de negociación.....	50
4.3.1.	La táctica de “chico bueno-chico malo” .....	51
4.3.2.	Los “faroles” y los “socios invisibles” .....	52
4.3.3.	Bolsillos vacíos .....	52
4.3.4.	Las tácticas de presión.....	53
	EJERCICIO 4 .....	54
	SOLUCIONES.....	55
4.4.	Resumen de contenidos .....	56
	AUTOEVALUACIÓN 4 .....	57
	SOLUCIONES.....	58
5	Los puntos fundamentales de la productividad .....	59
5.1.	Introducción .....	59
5.2.	Concepto de productividad.....	59
5.3.	Las influencias principales que pueden mejorar la productividad.....	62
	EJERCICIO 5.....	65
	SOLUCIONES .....	66
5.4.	Resumen de contenidos .....	67
	AUTOEVALUACIÓN 5 .....	68
	SOLUCIONES .....	69

6	Identificación de las formas de mejora de la productividad.....	71
6.1.	Introducción .....	71
6.2.	Las medidas adecuadas después de haber identificado una estrategia para mejorar la productividad .....	72
6.2.1.	Formulación de la estrategia.....	72
6.2.2.	Implementación de la estrategia.....	73
6.2.3.	Evaluación de la estrategia .....	73
6.3.	Las preguntas que ayudan a identificar las formas de mejorar la productividad .....	74
6.4.	Formas de mejorar un proceso de trabajo .....	77
6.4.1.	Fines del estudio de métodos de trabajo .....	77
6.4.2.	Elementos del estudio de métodos de trabajo.....	77
6.4.3.	Pasos en el estudio de métodos.....	78
6.5.	Las pautas que ayudan a llevar a cabo sesiones de tormenta de ideas efectivas.....	79
6.5.1.	Fases o etapas en el proceso de tormenta de ideas.....	80
6.5.2.	Funciones del conductor de la tormenta de ideas.....	82
	EJERCICIO 6.....	84
	SOLUCIONES.....	85
6.6.	Resumen de contenidos .....	86
	AUTOEVALUACIÓN 6.....	87
	SOLUCIONES.....	89
7	Apoyo para el mantenimiento de la productividad.....	91
7.1.	Introducción .....	91
7.2.	Las formas de proporcionar formación a los empleados.....	91
7.2.1.	Formación en el puesto de trabajo .....	93
7.2.2.	Entrenamiento cruzado o rotación en los puestos de trabajo .....	94
7.2.3.	Formación de aprendices .....	94
7.2.4.	Formación fuera del puesto de trabajo. Formación en clase.....	95
7.3.	Las recompensas sobre la productividad de los empleados .....	96
7.3.1.	Recompensas individuales.....	97
7.3.2.	Recompensas de grupo.....	99
7.3.3.	Recompensas a nivel de empresa.....	100
7.4.	Formas de proporcionar apoyo para fomentar la productividad de los empleados .....	101
7.5.	Motivación y resultados .....	102
	EJERCICIO 7.....	107
	SOLUCIONES .....	108
7.6.	Resumen de contenidos .....	109
	AUTOEVALUACIÓN 7 .....	110
	SOLUCIONES .....	112



---

8	Cómo solucionar problemas de productividad comunes .....	113
8.1.	Introducción .....	113
8.2.	Pautas para controlar el estrés de los empleados .....	113
8.3.	Asesoramiento de los empleados .....	116
8.4.	Resolución de conflictos.....	118
8.4.1.	Conflictos que guardan relación con el puesto de trabajo.....	119
8.4.2.	Conflictos que guardan relación con las personas.....	119
8.5.	Los principales problemas de productividad .....	121
	EJERCICIO 8 .....	123
	SOLUCIONES .....	124
8.6.	Resumen de contenidos .....	125
	AUTOEVALUACIÓN 8 .....	126
	SOLUCIONES .....	128
	RESUMEN.....	129
	EXAMEN.....	131
	BIBLIOGRAFÍA.....	137

# Gestión de Equipos y Negociación

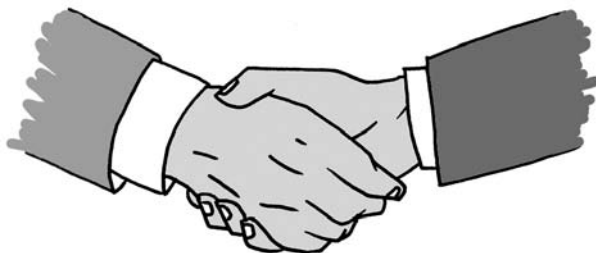
## 1 Los puntos fundamentales de la negociación

### 1.1. Introducción

La **negociación**, como estrategia para la gestión del conflicto, es aquella situación en la que dos o más partes interdependientes reconocen divergencias entre sus intereses y deciden llegar a un acuerdo a través de la comunicación.

Cada parte cuenta con sus propios recursos, pero para alcanzar el resultado más deseado necesita los recursos de la otra parte, de forma que ambos están dispuestos a intercambiarse dichos recursos. Además, ambas partes reconocen que el acuerdo es más beneficioso que las relaciones conflictuales, y por ello están dispuestos a “ceder algo” a “cambio de algo” (Munduarte, 1994).

La negociación no es una herramienta para convencer a los demás para que hagan lo que nosotros queremos, sino que es un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas; pero una búsqueda conjunta implica que el resultado puede ser diferente de aquel que uno hubiese descubierto o alcanzado solo.



La negociación es un proceso de intercambio de ideas y recursos mediante el cual no sólo se intercambian ideas y puntos de vista particulares. Además, para lograr la satisfacción de los propios intereses, a menudo es necesario ayudar a la contraparte a conseguir los suyos (Ertel, 1996); esto es, crear valor.

Así, crear valor requiere apertura, comunicación, ingenio, resolución conjunta de problemas y evitar a toda costa la escalada de un conflicto, que suele surgir de la estrategia de “reclamar valor”, es decir, maldecir ventajosamente las percepciones de los contrarios sobre los temas de la negociación. En la literatura sobre negociación nos podemos encontrar con la afirmación de que los enfoques para crear valor son vulnerables a las tácticas de la reclamación.

Desde esos enfoques, se defiende que si nuestra contraparte en la negociación es creativa, podemos utilizar la reclamación de nuestra opción preferida para obtener ventaja (derivada de la posible ruptura de la negociación), y si el otro reclama, debemos hacer lo mismo para protegernos. Sin embargo, las tácticas de reclamación tienden a evitar la creación, y suelen derivar en resultados pobres para todas las partes de la negociación, esto es, en “juegos de suma negativa” donde todos pierden.

A lo largo de esta unidad didáctica definiremos brevemente la negociación como un proceso orientado a la búsqueda conjunta del mutuo beneficio, en el que el buen negociador debe mostrar un comportamiento flexible desde el inicio.

---

## **1.2. Habilidades adecuadas para la negociación: características de un negociador con éxito**

Antes de iniciar una negociación, es necesario considerar las consecuencias potenciales de no llegar a un acuerdo con la otra parte.

La determinación de la “**mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)**” (Alpente, 2000: 11) establecerá cuál es el valor del mínimo aceptable para nosotros en una negociación, el mayor precio que estamos dispuestos a pagar o lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar, de tal forma que si las partes no llegan a un acuerdo, se tendrán que conformar con sus respectivas MAAN's.

El establecimiento de nuestros objetivos y las hipótesis sobre los objetivos de la otra parte exigen la recopilación de un volumen considerable de información: cuanta más información se pueda recoger sobre la otra parte (su situación actual,

estilo de negociar, personalidad, motivaciones, etc.), tanto mejor será el acuerdo al que finalmente se llegue, ya que podremos anticiparnos a sus acciones, y lo que es más importante, percibir la racionalidad que subyace a las mismas.

Sin embargo, también deberemos calibrar cuidadosamente la información que estamos dispuestos a ofrecer a la parte contraria y la forma de hacerlo, recurso que le otorgará un mayor poder en la negociación. La experiencia demuestra que los negociadores tienden más a ocultar la información que a comunicarla.

Las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de intereses. Al inicio de las negociaciones es cuando son más conscientes de la existencia de un conflicto y cuando existe una mayor desconfianza mutua. Con el objetivo de mejorar desde el inicio los posibles resultados de la negociación, es fundamental eliminar de nuestro comportamiento hábitos tales como interrumpir a nuestro interlocutor, atacarlo o acusarlo personalmente, hablar excesivamente, dominar a gritos, amenazar o mostrarnos sarcásticos.



Una discusión negativa refuerza las inhibiciones de nuestra contraparte, es decir, la predisposición de éste a intercambiar u ofrecer información, e incluso elimina la posibilidad de un acuerdo que, en sí mismo e inicialmente, era mutuamente beneficioso. El resultado es que ambas partes se sitúan en posiciones más distantes de las inicialmente existentes (Alpuente, 2000: 19).

Por el contrario, **el negociador individual es ante todo flexible**, ya que sabe utilizar sus cualidades negociadoras, adaptándolas a cada situación y cada organización a la que se enfrenta. Así, las habilidades de un buen negociador se articulan en torno a dos ejes que definen la esencia de una *negociación situacional* (Montaner y asociados 2002: 56):

- Conocer su estilo de negociación y el de la otra parte, y adaptarlo a la consecución de los objetivos de la negociación; esto es, tener un **comportamiento flexible**.
- **Actuar de forma dinámica** en cada una de las fases de la negociación. En muchos casos, no es necesario seguir un orden rígido ni con el mismo tiempo de dedicación a cada una de las fases.

El objetivo de un negociador no es tomar una posición y defenderla a toda costa, sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo. Para lograrlo, el negociador debe desarrollar las siguientes habilidades (Alpuente, 2000: 20):

- Escuchar de verdad, activamente.
- Observar las señales no verbales de su contraparte en la negociación.
- Ponerse en el lugar del otro, ser empático.
- Restar importancia a las diferencias y enfatizar los puntos comunes a ambas partes.
- No tener prisa en explicar nuestro punto de vista, e intentar conseguir previamente una visión completa de la posición de la otra parte.
- Escuchar: cuanto más hable la parte contraria, más información recibiremos sobre sus intenciones.
- No hablar mucho tiempo seguido, ni realizar intervenciones demasiado largas que ofrecen demasiada información a la otra parte y la distraen sobre el contenido esencial de la información que pretendemos transmitir.
- Atender a nuestra comunicación no verbal; en muchas ocasiones, la forma en que decimos las cosas es tanto o más importante que lo que decimos.
- No responder nunca a una pregunta que no entendamos completamente.

- Apoyar nuestras exposiciones en hechos: los ejemplos, nuestra reputación, los datos cuantitativos, etc., tienen un gran poder de convicción.



- Dar tiempo al adversario para que sopesa y asimile la información que le ofrecemos.

### 1.3. La importancia de evitar el posicionamiento en la negociación

Para negociar con éxito es muy útil tener presente el marco de la negociación, tanto el propio como el de la otra parte; esto es, conocer su MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado). Sin embargo, es preferible que el otro no conozca nuestros objetivos en las primeras fases de la negociación, ya que esto podría debilitar nuestra posición inicial, empujando a nuestra contraparte a una “táctica de reclamación,” como la que señalábamos anteriormente, y a una anticipación de nuestras expectativas. Será la confianza mutua que vaya surgiendo durante el proceso la que nos permita exponer nuestros objetivos y conocer los de la otra parte.

La **negociación por “posición”** es un modelo cuya única estrategia posible es la de “yo gano, tu pierdes”. El éxito de cada negociador viene dado por lo que puede obtener del otro y por lo que puede evitar que le arrebaten a él.

El negociador por posición acude a negociar con unos objetivos rígidos e inamovibles y, aunque vaya retrocediendo mediante la cesión de pequeñas concesiones, no genera posibles alternativas mediante las cuales podría llegar a cubrir sus propias necesidades, satisfaciendo a la vez las de la otra parte, esto es, generando “juegos de suma positiva” donde todas las partes ganan.



Desafortunadamente, la táctica propia del negociador por posición es el ataque, en un proceso en el que se combina de forma aleatoria el regateo y el “toma y daca” de reducidas concesiones (Montaner y Asociados 2002: 15). Este modelo de negociación suele terminar en bloqueos o en falta de acuerdos, incluso en aquellas situaciones en las que, como indicábamos líneas atrás, sería posible un resultado de suma positiva. De ahí la importancia de evitar el posicionamiento inicial y de adoptar un modelo de negociación situacional.

El **modelo de negociación situacional** parte de la base de que nuestros intereses y beneficios, así como los de la otra parte, dependen no sólo de nuestra relación y de los acuerdos a los que lleguemos, sino también de otros factores como la competencia, el mercado bursátil, la nueva legislación, etc., que también forman parte del elenco de resultados posibles a obtener en la negociación.

En este modelo, la estrategia que se busca en todo momento es la del juego de suma positiva o negociación en la que “todos ganan”, pero de una forma realista: cada uno propone soluciones alternativas de modo que, satisfaciendo sus propios intereses, satisfaga también las expectativas de la otra parte.

Es un modelo de negociación en el que existe una situación común en la que las partes unidas intercambian planteamientos para llegar a una nueva situación que beneficie a ambos. Las dos partes pueden ganar porque su unión fortalece sus objetivos finales.

En definitiva, no se trata de repartir el pastel, ni de apropiárselo, sino de hacerlo más grande (Montaner y asociados, 2002: 17).

## **1.4. La negociación mutuamente beneficiosa**

El objetivo básico de todo negociador consiste en ganar; la cuestión está en cómo conseguirlo. ¿Sacrificando intereses propios?, ¿sacrificando los intereses de la otra parte?, pero ¿cómo podemos encontrar la medida justa de la ganancia o el perjuicio para cada una de las partes? Ante esta valoración, es necesario entender que toda negociación significa ceder en parte para obtener un beneficio superior; de lo contrario, la negociación no interesa.

A continuación analizaremos brevemente los posibles escenarios básicos de la negociación.

### **1.4.1. Ganar/Ganar**

Es muy poco frecuente que desde el principio se plantee este escenario, ya que al inicio de la negociación todas las partes están a la expectativa de las estrategias que adoptarán el resto de las partes.

En la estrategia del “yo gano, tú ganas” o “juegos de suma positiva” (Axelrod, 1980), cada parte trata de satisfacer al mismo tiempo sus propios intereses y los de la otra parte, o al menos no perjudicar estos últimos.



La solución de un problema en cooperación es un proceso analítico en el cual los participantes no dejan de tener en su horizonte la maximización de sus propios intereses, pero sin perjudicar los de la parte contraria. Por ello, ésta es la estrategia más adecuada en las relaciones a largo plazo.



#### 1.4.2. Ganar/Perder

Los llamados “juegos de suma cero”, en los que una parte maximiza sus beneficios a costa de perjudicar o minar los intereses de la parte contraria, son los más frecuentes al inicio de un proceso de negociación.

En este caso la negociación es un proceso de competición entre las partes, en el que los intereses de una parte no existen para la otra; en este escenario, cada uno tan sólo se plantea lo que quiere ganar, pero no lo que quiere ceder.

Cuando se juega o negocia en semejante escenario, el vencedor se cree su victoria definitiva, mientras que el perdedor ya está proyectando su venganza, con lo cual puede que no cumpla el acuerdo o que espere a otra negociación para “pagarnos con la misma moneda”

El negociador que decida negociar sobre estas bases deberá asegurarse que posteriormente no volverá a negociar con la otra parte, ya que, en definitiva,

este escenario es perjudicial a medio o largo plazo de cara a maximizar nuestros objetivos en la negociación.



### 1.4.3. Perder/Perder

En los “**juegos de suma negativa**” nos planteamos que nuestras pérdidas van a ser iguales o menores que las de nuestra contraparte.

La causa del surgimiento de esta estrategia radica en un enfoque excesivamente emocional que impide objetivar el problema. Tiende a surgir en aquellos contextos en los que la situación de una de las partes ha sido muy deteriorada por la otra, y no se vislumbra ninguna posibilidad de mejorar, por lo que su reacción emocional va a ser la de perjudicar a la otra parte tanto como le sea posible.

Del análisis de estos tres escenarios podemos deducir que, en un escenario a medio o largo plazo como el que suele caracterizar las negociaciones, la estrategia más beneficiosa para ambas partes será la de un juego de suma positiva, buscando la maximización de los objetivos de ambas partes, o al menos aquella situación en la que los beneficios obtenidos, aunque no se correspondan con la maximización de los objetivos perseguidos, sean notablemente mejores que la suma de ganancias y pérdidas que pudieran

derivarse de estrategias alternativas; esto es, una estrategia de minimización de “perjuicios” y maximización de “ganancias”.



### 1.5. Solución creativa de problemas

En las negociaciones, las soluciones de “ganar/ganar” sólo pueden conseguirse mediante la búsqueda de soluciones creativas a las situaciones planteadas en la negociación; esto es, centrándose en la situación planteada. No existen, pues, recetas mágicas.



- Si la otra parte no está de acuerdo con su propuesta o le pone trabas, trabaje con ella en la creación de una nueva alternativa.



- En caso de que vea que el proceso está abocado a un inevitable bloqueo, pase a otro punto y posponga el actual, es decir, intente “desconectar” de ese punto de la negociación.
- Si la otra parte intenta “desconectar” de un punto de la negociación pero a usted no le interesa, no se implique emocionalmente (ya sabemos que dicha opción conduciría a una situación en la que ambas partes perderían). No pierda de vista sus objetivos; el deslizamiento que se produce al implicarse emocionalmente en un problema hace perder el control de la negociación.
- Recuerde las necesidades de la otra parte y ofrezca factores compensadores.

## EJERCICIO 1

1. Defina en qué consiste una negociación.
2. Señale cuál es la principal virtud de un negociador.
3. ¿Cuál es la característica fundamental de la negociación por “posición”?
4. ¿En qué consiste un “juego de suma positiva”?

## SOLUCIONES

---

### EJERCICIO 1:

1.

La **negociación** es aquella situación en la que dos o más partes interdependientes reconocen divergencias entre sus intereses y deciden llegar a un acuerdo a través de la comunicación.

2.

El negociador individual es, ante todo, flexible; ya que sabe utilizar sus cualidades negociadoras, adaptándolas a cada situación y cada organización a la que se enfrenta.

3.

La **negociación por “posición”** es un modelo cuya única estrategia posible es la de “yo gano, tu pierdes”. El éxito de cada negociador viene dado por lo que puede obtener del otro y por lo que puede evitar que le arrebaten a él.

4.

En la estrategia del “yo gano, tú ganas” o “juegos de suma positiva”, cada parte trata de satisfacer al mismo tiempo sus propios intereses y los de la otra parte, o al menos no perjudicar estos últimos.

## 1.6. Resumen de contenidos

La **negociación** es aquella situación en la que dos o más partes interdependientes reconocen divergencias entre sus intereses y deciden llegar a un acuerdo a través de la comunicación.

La determinación de la “**mejor alternativa a un acuerdo negociado**” (MAAN) establecerá cuál es el valor del mínimo aceptable para nosotros en una negociación, el mayor precio que estamos dispuestos a pagar o lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar.

El **negociador individual** es ante todo flexible y actúa de forma dinámica en cada una de las fases de la negociación.

La estrategia que se debe buscar en todo momento es la del juego de suma positiva, o negociación en la que “todos ganan”; esto es, un contexto en el que las partes unidas intercambian planteamientos para llegar a una nueva situación que beneficie a ambos.

## AUTOEVALUACIÓN 1

1. ¿Cuáles son las cualidades del buen negociador?:
  - a. La búsqueda de una estrategia de reclamar valor.
  - b. Evitar a toda costa el conflicto, aún sacrificando los propios intereses.
  - c. Tener un comportamiento flexible y actuar de forma dinámica.
  - d. Adoptar una posición y defenderla a toda costa.
  
2. En las fases iniciales de la negociación, lo más conveniente es:
  - a. Ofrecer toda la información que podamos.
  - b. Adoptar una táctica de negociación por “posición”.
  - c. No revelar nuestros verdaderos objetivos.
  - d. “Apropiarse del pastel” lo antes posible.
  
3. ¿Cuál de los siguientes escenarios es el más conveniente en una negociación a medio plazo?:
  - a. Ganar-Ganar.
  - b. Ganar-Perder.
  - c. Perder-Perder.
  - d. Cualquiera de los anteriores, según nuestra conveniencia.
  
4. ¿Cuál de las siguientes estrategias podría clasificarse como una “solución creativa de problemas”?:
  - a. Ofrecer a nuestro adversario una nueva alternativa.
  - b. “Marcarnos un farol” y sugerir que tenemos un socio mejor que él.
  - c. Dejar que nuestro adversario lleve la negociación a un “punto de desconexión”, aunque realmente nos interese llegar a un acuerdo.
  - d. Implicarnos emocionalmente en el asunto.



## SOLUCIONES

---

### AUTOEVALUACIÓN 1:

1.c 2.c 3.a 4.a

## 2 Preparación para la negociación

### 2.1. Introducción

La negociación, como venimos analizando, consiste en el acercamiento de dos partes cuyas posiciones se encuentran en conflicto, hasta alcanzar una posición aceptable para ambas. La consecución de dicha posición requiere un análisis inicial de la situación a la que nos vamos a enfrentar.



Ahora bien, ¿qué nivel de análisis se debe realizar en cada negociación? Dependerá básicamente de la importancia que para cada uno tenga dicha negociación. Es obvio que dedicar muchas horas y esfuerzos a analizar una situación negociable de la que obtendremos un beneficio limitado será poco rentable, pues las horas de un directivo o de cualquier trabajador valen más que la inversión realizada en la preparación de esa negociación.

Aún cuando haya de sopesarse el tiempo a invertir en la preparación de cada negociación, existe una regla básica: **minimizar toda posible improvisación**, y en su lugar realizar una **improvisación planificada**; es decir, prever de antemano todas las situaciones que se pueden plantear en el transcurso de la negociación (Montaner 2002: 23). Esto significa que para cada pregunta que nos planteemos, debemos prever una batería de posibles respuestas que pueda dar la otra parte y, así, preparar las nuestras.

Una buena preparación es el camino más seguro para llegar a una negociación satisfactoria; lo que hagamos o dejemos de hacer antes de llegar a la mesa de negociación se pondrá rápidamente de manifiesto en lo que hagamos cuando lleguemos a ella.

Un negociador mal preparado nunca podrá dirigir la negociación, sino que tendrá que limitarse a reaccionar a los acontecimientos, pero nunca a dirigirlos.



En esta unidad didáctica analizaremos la importancia de la preparación de las negociaciones, entendida como una “improvisación planificada”. Abordaremos también la influencia del entorno de la negociación, la negatividad de la presión del tiempo, y el proceso de definición de los objetivos que deben guiar la negociación: los objetivos “minimax”.

## 2.2. El entorno de la negociación

El **entorno de la negociación**, en sentido amplio, estaría formado por el conjunto de variables que configuran la preparación de la misma.

Aunque que la preparación de la negociación será objeto de un análisis particular, en este apartado nos ceñiremos a estudiar el impacto del entorno físico de la negociación.

Puesto que cualquier negociación debe estar orientada a medio plazo a la búsqueda conjunta de beneficio, también deberemos adoptar esta variable a la hora de escoger el escenario de la negociación. Por ello, es importante la elección de un **terreno neutral**; es decir, ni en la sede de las oficinas de nuestro adversario ni en las nuestras, es la mejor manera de comenzar una negociación, especialmente si las partes no han tomado contacto anteriormente y, por lo tanto, no se conocen.



Este terreno neutral, como cualquier otro escenario de negociación, debe reunir unos requisitos mínimos. Debemos prestar especial cuidado a evitar interrupciones (reservando una sala) en el material de apoyo (ordenadores, proyectores, etc.) y en la colocación de los negociadores, de forma que su ubicación no denote ningún tipo de privilegio.

A medida que la negociación avance es probable que se fije la sede de las negociaciones en el “terreno” de una de las dos partes. Negociar en nuestras oficinas tiene la ventaja de que tendremos disponible y fácilmente accesible toda la información necesaria para desarrollar la negociación, al tiempo que podremos ejercer de anfitriones, ganándonos así la confianza de la otra parte.

Pero negociar en territorio ajeno también tiene sus ventajas, pues permite llevar la negociación a un punto muerto bajo la excusa de no disponer de la información necesaria para adoptar una decisión, lo que nos proporciona tiempo para reelaborar nuestras estrategias cuando sea necesario.

### **2.3. La importancia de la preparación**

La clave del éxito para la consecución de nuestros objetivos estriba en la preparación de la negociación. Más aún, el factor decisivo que ha de guiar dicha preparación es la relación de fuerzas existente entre nosotros y nuestra contraparte (Alpuente, 2000: 8).

La negociación parte del hecho de que ninguna de las partes tiene un poder absoluto, lo que no significa que ambas tengan el mismo poder.

Podemos apuntar cuatro variables básicas que nos ayudarán a conformar un análisis situacional acerca del escenario de la negociación (Montaner et al., 2002: 24): conocerse mejor, conocer a la otra parte, análisis de los planteamientos y la presión de la situación.

#### **2.3.1. Conocerse mejor**

A la hora de analizar la situación de negociación para su preparación, el punto de partida es el propio negociador, que ha de tener una visión lo menos subjetiva posible de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, así como de su estilo de negociación.

En especial, el primer factor cambia en función de cada entorno organizativo, por lo que es necesario dedicar algún tiempo a su examen antes de iniciar cada negociación.

### 2.3.2. Conocer a la otra parte

Un grave y extendido error que cometen la mayoría de las organizaciones es que tan sólo informan de forma muy limitada a las personas que tienen que negociar.

El caso más extendido es el de los comerciales, a quienes, en ocasiones, sólo se les informa de las características del producto que tienen que vender y de las normas de la empresa, pero no de las características de los productos competidores y ni siquiera de las características del cliente al que se dirigen. Al contrario, cuanto más información tengan sobre el cliente, más margen de maniobra tendrán para terminar una venta con éxito.



La información sobre nuestra contraparte la podemos obtener nosotros directamente o podemos documentarnos a través de fuentes externas. Con este último tipo de información hay que ser cuidadoso, ya que debe ser información real, fiable y, sobre todo, manejable en relación al tiempo que hayamos decidido dedicar a la preparación de la negociación.

Por último, líneas atrás apuntábamos que la información que recogemos durante la negociación es de una importancia trascendental para reconducir la misma, y que dicha información no es necesariamente verbal o explícita.

Hemos de estar atentos a la información suministrada por la otra parte, a sus reacciones a nuestras propuestas, que no ayudarán a conformar los deseados escenarios “de suma positiva” a los que deben orientarse las negociaciones a medio y largo plazo.

### 2.3.3. Análisis de los planteamientos

Éste es un pequeño pero importante momento de inflexión en la preparación de la negociación en el que, tras recoger la información necesaria sobre las otras partes de la negociación, debemos plantearnos dos preguntas básicas:

- ¿Qué se negocia?
- ¿Es necesario negociar?

No nos olvidemos de que las personas negocian porque tienen o creen tener un conflicto de intereses acerca de un tema, en cuya resolución se pretende:

- Evitar el recurso a la violencia directa, por ejemplo, en el atraco de un banco o un secuestro.



## GESTIÓN DE EQUIPOS Y NEGOCIACIÓN

La negociación debe entenderse como un proceso de búsqueda conjunta de soluciones a problemas u oportunidades compartidas, un “juego de suma positiva” en el que todas las partes ganan en relación a la situación en la que estaban antes de empezar la negociación. Todo negociador debe plantearse, incluso antes de empezar a preparar la negociación, dos cuestiones: qué se negocia y para qué se negocia. Por lo tanto, la negociación no consiste en “ganar valor”, sino en “crear valor”.

La mejora de la productividad es el generador del progreso de una empresa, además permite incrementos en los salarios de los empleados y la mejora en su calidad de vida. Son muy diversos los factores que afectan a la productividad de una organización: factores externos, los relacionados con el producto, con el proceso de producción, con los empleados, con la calidad, etc.

A través de este manual que Ideaspropias Editorial le presenta, podrá conocer cuáles son los puntos fundamentales para preparar y llevar a cabo una buena negociación utilizando las diversas tácticas de posicionamiento. Asimismo, podrá identificar cuáles son las características principales de la productividad, sus formas de mejora y su mantenimiento.

ISBN 84-934553-6-9



9 788493 455361



**ideaspropias**  
EDITORIAL

[www.ideaspropiaseditorial.com](http://www.ideaspropiaseditorial.com)