

La negociación profesional, un acercamiento conceptual

Professional negotiation, a conceptual approach

Carlos Alberto HENAO Ramirez [1](#); Isidro FIERRO [2](#); Diego A. CARDONA [3](#)

Recibido: 06/02/2017 • Aprobado: 11/03/2017

Contenido

Introducción

- [1. Definición de negociación](#)
- [2. Tipos de negociación](#)
- [3. Estilos de negociación](#)
- [4. Método Harvard de negociación](#)
- [5. Habilidades para los negociadores](#)
- [6. Hábitos de los negociadores exitosos](#)
- [7. Conclusiones](#)

Referencias

RESUMEN:

Todas las personas en todo momento se ven involucradas en procesos de negociación, por esto que se considera de suma importancia conocer los diferentes estilos y tipos de negociación, conociendo las habilidades y hábitos que se deben desarrollar para poder hacer frente de la mejor forma a una negociación. Se realizó una búsqueda literaria en las bases de datos de EBSCO y Google scholar, elaborando un resumen de las definiciones y características que dan los diferentes autores sobre el tema. Finalmente, se concluye que cualquier persona, no solo en el ámbito laboral y comercial sino también en la vida cotidiana, debe prepararse y conocer como son los procesos de negociación y las formas de mejorarlos, con el fin de poder alcanzar los objetivos de partes y sobre todo mantener buenas relaciones a largo plazo.

Palabras Clave: Negociación- Negociación dura – Negociación suave – Distributiva – Integrativa – Método Harvard – Negociación por principios.

ABSTRACT:

Everybody at all times gets involved in the negotiation process, this is why knowing different styles and types of negotiation is highly important. Furthermore, it is also crucial to know how to prepare themselves in order to deal with that process and be aware of which are the abilities and habits that must be developed in order to face the negotiation process in the best possible way. A literary research was performed based on data from EBSCO and Google School to elaborate a summary of definitions and characteristics given from all the different authors about this topic. Finally, it is concluded that any person, not only in their employment or commercial settings but as well as in their daily life must be prepared and know how the negotiation processes are held with the purpose of keeping long term relationships and reach the goals of both parties.

Keywords: Negotiation- Hard Negotiation – Soft Negotiation – Distributive negotiation – Integrative negotiation – Harvard method – Principled negotiation.

En el mundo actual, la negociación hace parte del día a día de todas las personas, sin importar si son vendedores o empresarios. Las personas entran en el proceso de negociación en todo momento (Economy, 1997). Aunque a las personas no les guste, la negociación hace parte de la vida cotidiana, y forma parte integral de la comunicación, pues al compartir con las personas se encuentran necesidades y objetivos comunes pero también necesidades y objetivos opuestos. Tanto en la vida cotidiana como en el mundo laboral la comunicación hace parte fundamental de las interacciones y dentro de ella está la negociación, pues todas las personas se encuentran siempre en situaciones donde buscan satisfacer las propias necesidades y no siempre son las mismas de la otra persona, en circunstancias tan banales como salir a cenar, a caminar o a hacer deporte; como en circunstancias más trascendentales como contraer matrimonio, estudiar una carrera; y sobre todo en momentos empresariales, desde vender un elemento consumible hasta debatir la existencia de un sindicato o el cierre de una planta de producción, en todo momento las decisiones finales y las diferencias entre las partes se concilian a través de la negociación. Aunque negociar sea cotidiano, no es una tarea fácil y es muy común que las partes queden insatisfechas, no se llegue a consenso, alguna de las partes pierda o pierdan todas las partes, se desgaste tiempo y dinero, se rompan las relaciones, se pierda la confianza. Sin embargo, normalmente, no se le da la importancia que se merece a la preparación en negociación, pues es común pensar que es solo de los vendedores y personas de negocios (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

En ese sentido se ve la importancia que tiene el tema de la negociación y su preparación, sin pretender tener una forma de negociar igual para todas los momentos, pues siempre se debe cambiar el modo dependiendo de la circunstancia, la persona, el interés, los conflictos, el tiempo, entre otros. Es por esto que la negociación puede parecer un proceso complicado puesto que tiene que adaptarse a las condiciones. Sin embargo al ser conscientes de las formas de negociación, hacia donde se camina y las consecuencias y beneficios que se buscan, la negociación se puede volver un proceso agradable donde las partes interactúan buscando soluciones en conjunto. De allí la importancia de prepararse para ser buen negociador, conociendo los estilos de negociación, distributiva que pretende que exista un solo ganador, e integrativa donde se busca que las dos partes ganen (Economy, 1997).

En ese sentido es importante conocer también las diferentes tácticas de negociación que Fisher, Ury y Patton (1991), como negociación dura donde el la persona ve toda las discusiones como una batalla donde solo él puede ganar y debe ser inflexible, Otra táctica es el suave donde la persona quiere no entrar en conflictos y está dispuesto a ceder todo. En ambos casos las relaciones se desgastan y queda alguna de las partes sintiendo que no fue justa la decisión final, por esto se propone también una mezcla entre la negociación suave y la dura, que es la negociación por principios donde se trabaja en priorizar los intereses compartidos y hacer consenso en las diferencias, obteniendo beneficio mutuo.

Reforzando lo anterior es importante destacar el método Harvard de negociación donde se busque tener una relación que se mantenga en el tiempo, se logren acuerdos que beneficien a ambas partes, obteniendo algo más de lo que se pretendía al comienzo (Tobón, 2002) (Hermosa, 2005).

Finalmente se proponen algunos hábitos y habilidades que un buen negociador debe tener, según lo propuesto por Covey (2003), Soto y Restrepo (2008) y por el "lobo de wallstreet", Belford (2015). Pretendiendo con este escrito poder esbozar de forma general la importancia que tiene tanto para la vida cotidiana, como para el mundo empresarial, el saber negociar conscientemente, con herramientas que permitan generar relaciones a largo plazo y resultados exitosos para todas las partes.

1. Definición de negociación

La Real Academia Española (2014), hace la siguiente definición. Del latín *negotiatio*, que viene del prefijo *Nec*, que es una negación y de *otiari* que significa ocio, tiempo libre, tiempo de no trabajo. Por lo que *negotiatio* se puede definir como, el uso del tiempo libre para obtener

recompensa.

Tratar y comerciar, comprando y vendiendo o cambiando géneros, mercancías o valores.

Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro. U. t. c. tr.

Además se pueden encontrar algunas otras definiciones de negociación, por ejemplo Economy (1997), lo define como la forma entablar una comunicación o discusión para alcanzar un acuerdo. Por su parte Fisher, Ury y Patton (1991) dan la siguiente definición:

Así, pues, la negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos (pag. 9).

Por su parte Ávila (2008) define negociación como "...un proceso en el que dos o más personas intercambian ideas con la intención de modificar sus relaciones y alcanzar un acuerdo tendiente a satisfacer necesidades mutuas" (pag. 29).

Es así como cada autor presenta diferentes acepciones sobre el tema, sin embargo en la mayoría de los casos se coincide que se trata de un proceso, que busca lograr un objetivo a través de la comunicación, con este punto de partida La Universidad de Harvard en su Proyecto de Negociación a través de sus investigadores le suma a los significados anteriores el concepto de no solo trabajar por los objetivos particulares sino, trabajar por objetivos comunes, encontrar nuevos objetivos, mejorar la relación y obtener mejores resultados que los esperados inicialmente (Hermosa, 2005).

Por otra parte, estos procesos tienen varias formas de enfrentarlos y en ese sentido se encuentran los diferentes tipos de negociación.

2. Tipos de negociación

Al momento de enfrentarse a un proceso de negociación, es importante ser consiente del tipo de negociación en la cual se está participando, pues con esto se puede tener una mejor preparación además de saber cómo manejar los estímulos que se presenten con el fin de obtener mejores beneficios (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010).

2.1. Negociación distributiva

También llamada negociación tradicional pues es la que se utiliza normalmente, otra forma de denominarla es negociación ganar-perder, otra forma de llamarla es negociación competitiva (Economy, 1997), donde cada uno de los participantes tiene como objetivo únicamente en lograr sus metas individuales sin importar su contra parte, no necesita hacer relación y mucho menos amistad, en este tipo de negociación lo más común es que solo uno de los implicados alcance sus metas, y el otro se sienta frustrado y hasta estafado, el ganador puede sentir que triunfó, pero generalmente es por tiempos cortos, pues cuando necesite hacer negocios de ese tipo nuevamente, no solo con el mismo adversario anterior, sino con los que se enteraron de dicha negociación, le va a ser muy difícil entablar relaciones que le permitan negociar tranquilamente. Las ganas de salir vencedores frente a todas las circunstancias hacen que las partes generan conflictos, se busca ganar a cualquier precio, pues lo único en mente es lograr el objetivo individual. Muchas veces se toman decisiones a la ligera, sin mucho análisis y se crean compromisos que al mediano o largo plazo pueda perjudicar también a la parte que se siente la ganadora en ese momento.

En ese mismo sentido, se puede decir también que en la negociación distributiva no hay intención de cooperar, que el triunfo es lo que más interesa y el juego de poderes se pone en práctica, siendo muy importante ver como se afecta la otra parte con la información que se posee (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010). En ese mismo sentido con esta negociación se llega a una situación de suma cero, donde lo que pierde el uno es lo que gana el otro, obteniendo una suma (resta) de las partes, igual a cero (Lewicki, Saunders, & Barry, 2012).

Este tipo de negociación está muy marcada en Latinoamérica, por el hecho de ser una sociedad que compite en las relaciones humanas, donde se vive la confrontación, la generación de temores, pretendiendo la ley del más fuerte. Estas situaciones provocan que el tipo de negociación distributivo no desarrolle ventajas, al solamente tratar de ganar lo que más se pueda, pero solo de la parte visible del iceberg (utilizando la metáfora, que es más grande lo que no está bajo el agua, que lo que sale y está a simple vista) (Cavallucci, 2015).

En ese sentido Fisher, Ury & Patton (1991) afirman, que la negociación distributiva podría ser considerada como la más antigua forma de negociación, manteniendo entre las partes objetivos fijos frente a una única meta y no se pueden considerar otras alternativas diferentes, se quiere a como dé lugar la mayor parte del beneficio, por esto se le denomina distributiva pues al existir una sola variable el tema de la negociación es como repartir la misma, es allí donde las dos partes quieren la mayor parte. Las pérdidas de tiempo al no poder llegar a acuerdos, pues cada parte quiere poner su posición inflexible, hacen que llegue un momento que se dé un acuerdo ineficiente para la parte que sea más débil y que se agote más rápido. Es así como al tener un vencedor y un vencido, no se está teniendo en cuenta a las personas ni a la relación, en ese sentido el vencido no tendrá predisposición para entablar negocios en próximas oportunidades.

Lo anterior nos indica que la forma de negociar distributivamente, trae más desventajas que ventajas, sin embargo es el tipo de negociación más utilizado, por esta razón se pretende inducir a las personas a negociar pensando en las relaciones a largo plazo y cooperativamente bajo la negociación de tipo integrativo.

2.2. Negociación integrativa

La negociación integrativa es, como dice Economy (1997) la forma de llegar a acuerdos donde todos los que intervienen alcanzan sus objetivos, las partes alcanzan sus metas y quedan satisfechas. Este tipo de negociación también es llamada cooperativa, pues las dos partes cooperan para lograr un acuerdo, que sea positivo para los participantes, existiendo respeto por el provecho recíproco, el objetivo de este tipo de negociación es que todos ganen y se acuerden metas complementarias, es importante acotar que en este tipo de negociaciones los resultados alcanzados entre las partes son mayores a los que pueden alcanzar las partes individualmente (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010). A esta negociación también se la llama ganar-ganar, donde además de lo anterior, busca mantener una relación en el tiempo, resuelve problemas y no crea conflictos, se basa en la confianza y sobretodo en la comunicación eficaz, y piensa en el largo plazo (Economy, 1997). En ese sentido, con este tipo de negociación se mantienen las relaciones a largo plazo, creando sinergias, provocando no solo que se logren los objetivos iniciales, sino también encontrar en conjunto nuevos objetivos y formas de ganar más, por esto se puede decir que las dos partes ganan más, se busca además atacar el problema y no a las personas, fuerte en los negocios y suave con las personas, creando confianza mutua, resolviendo conflictos, basando la relación en la buena comunicación (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

En el mismo sentido Lewicki, Saunders y Barry (2012) indican que lograr los objetivos de una parte no impide que la otra parte también logre los objetivos. Lo que gana uno no es a costa del otro, por eso se dice que esta es una situación de suma adicional, donde lo que gana uno más lo que gana el otro es mucho más que la simple suma de las partes. En este tipo de negociación (regresando a la metáfora de iceberg) se ve no solo la punta sino también la parte de abajo del iceberg siendo en conjunto mucho más grande, provocando que las dos partes ganen bastante más de lo que esperaban. Para lograr esto es importante que las partes encuentren sus metas comunes, tener confianza en el otro, escuchar y darle validez a las necesidades de la otra parte, crear motivación conjunta y comprometerse a trabajar por la relación, darle a la comunicación la mayor importancia. Sin embargo, aunque se pueden conocer muy bien los aspectos que hagan una negociación integradora, cooperativa, que

trabajen en conjunto y que se llegue a obtener buenos resultados para ambas partes, el proceso no es tan sencillo y hay que tener en cuenta muchas variables, dentro de las que se encuentra la personalidad del negociador y los diferentes estilos para negociar.

3. Estilos de negociación

Es común que las personas se encuentren ante un interrogante al momento de cualquier negociación, como proceder frente a esa situación, ser duro o suave? (Fisher, Ury, & Patton, 1991). En ese sentido se presentan las diferencias entre estos dos estilos.

3.1. Negociación dura

En este estilo los negociadores desgastan las relaciones, se mira a la otra parte como contrincante y se espera ganar lo que más se pueda, el más fuerte espera que su contraparte haga muchas concesiones para mantener la relación, el negociador es duro con el problema y duro con las personas, no tiene confianza en los demás, no es flexible y su posición es la más importante, es normal que en este estilo de negociación se escuchen advertencias con el objetivo de intimidar al adversario, además deno tener mucha transparencia con los objetivos y posiciones, hay exigencias, posiciones únicas y trata de cerrar tratos ganando bajo presión (Fisher, Ury, & Patton, 1991). Además, como el negociador está enfocado solo en los resultados y quiere obtenerlos a cualquier costo, y se cree poseedor de la verdad, va a crear tensiones y roces son importarle para nada la otra parte. De esa forma las dos partes quedan agotadas y desgastadas después de un proceso de negociación, las relaciones se desgastan y probablemente no queden satisfechos ninguno de los dos, más aún si los dos negociadores tienen este estilo. Es de esta forma que el negociador se ubica en una situación límite para ganar todo. En este sentido cuando una de las partes se vuelve inflexible, argumentando su postura y justificándola menos posibilidad hay de encontrar un acuerdo justo en el tiempo esperado. Es importante entender que las posturas que se toman están identificadas con el ego del negociador y es por esto que las discusiones se van tomando como ataques personales (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010), de esa forma la atención de la negociación se empieza a enfocar en la postura de cada parte y no en los objetivos de las partes, por lo que se alejan del fin esencial y llegar a un acuerdo se vuelve una tarea muy difícil de encaminar nuevamente, se vuelven ineficientes los debates en el que se requiere mucho tiempo y finalmente es muy probable que no se llegue a ningún acuerdo o que se logren cierres donde no exista satisfacción y por el contrario las partes terminen frustradas, agotadas y con la relación desgastada. En el mismo sentido cuando la negociación está dada por más de dos partes y se ha entrado en un estilo de negociación dura, todo lo que se ha hablado anteriormente se complica mucho más, los tiempos se alargan y las relaciones tienen más fricción. Por otra parte, hay negociadores que prefieren ver a la otra parte de forma amable, y tratar de evitar el conflicto y llegar a acuerdos sin dañar la relación, manejando un estilo de negociación suave.

3.2. Negociación suave

En este estilo las partes tienden a tratarse con mucha cordialidad, se enfocan en llegar a un acuerdo, cerrando el proceso, hay plena confianza en la otra parte, hay muchos cambios de postura, abren los libros totalmente y muestran hasta donde pueden llegar, se pueden aceptar pérdidas si esto hace cerrar el acuerdo. De esa foma el negociador suave hace todo lo posible por impedir las rivalidades y es por esto que cuando se enfrenta a presiones de la otra parte abandona su objetivo y por el deseo de llegar a una negociación sin conflictos puede perder todo entregándoselo a su contraparte, sintiendo frustración después al darse cuenta que no logró sus objetivos (Fisher, Ury, & Patton, 1991). En este mismo sentido se dice que el negociador suave se diferencia del negociador duro porque a diferencia del segundo que busca a cualquier costo su objetivo, el primero busca a cualquier costo, muchas veces en perjuicio

para él, mantener la relación, no entrar en enfrentamientos y no permitir que haya molestias de la otra parte, por esto entrega toda su información y abre sus cartas. Por lo general este tipo de negociadores no manipula, ni hace presión y confía en la otra persona. Por esta forma de ser, muchas veces catalogada como ingenua, pueden existir momentos en los que la parte contraria se aproveche pudiendo el negociador suave salir muy perjudicado (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010).

Del mismo modo este estilo acentúa el propósito de lograr llegar a un acuerdo sin importar, muchas veces, el objetivo de la negociación para la parte que cede, normalmente por temor de dañar la relación, se trata de manejar todo el proceso de una forma muy amigable y familiar, es común encontrar que las personas que tienen este estilo de negociación al encontrarse con una contraparte que tenga el estilo de negociación duro, sean abusados y termine haciendo concesiones que no le sean para nada beneficiosas, pues el negociador suave acepta rápidamente ofertas, con el objeto de no entrar en discusiones, sin pensar en sus requerimientos (Economy, 1997).

Después de estudiar los anteriores estilos de negociación Fisher, Ury y Patton (1991), proponen que no es beneficioso estar en ninguno de los dos extremos y que lo mejor es negociar en una posición media que han llamado negociación con beneficio mutuo o estilo de negociación por principios.

3.3. Negociación por principios

Los autores proponen que este estilo es una mezcla de las mejores características de los dos estilos anteriores, basándose en la obtención de los resultados requeridos por ambas partes fortaleciendo su relación de una manera amistosa, logrando los mejores resultados para ambas partes. En ese sentido indican que las partes tienen en mente solucionar problemas, no se interpone la relación con el logro de los objetivos, la confianza es la base, no toma en cuenta las posiciones sino los objetivos de ambas partes, la creatividad para encontrar alternativas es un punto importante dentro de esta negociación y en ese sentido es fundamental generar gran cantidad de opciones abriendo el abanico para escoger en conjunto las mejores formas de resolver el asunto, para esto no se debe perder de vista la objetividad y los criterios medibles, siendo razonables entre las partes y abiertos a la escucha.

En este estilo de negociación hay momentos en los que se debe ceder, sin embargo se debe hacer frente a los objetivos y a la búsqueda en conjunto y no frente a presiones (Parra, Santiago, Murillo, & Atonal, 2010). Según lo anterior la negociación basada en principios conjuga lo mejor de los dos estilos anteriores siendo suave con las personas y duro con los negocios.

En este mismo sentido la negociación basada en principios tiene 4 puntos esenciales que se deben tener en cuenta, las personas, los intereses, las opciones y los criterios (Fisher, Ury, & Patton, 1991). Los negociadores deben conocer estos cuatro puntos y saberlos manejar.

- Apartar la persona del problema. Pues las dos partes en la negociación son personas y estas tienen diferentes formas de pensar y de ver la vida. Es por esto que es importante tener en cuenta la percepción de las cosas de la otra persona, empatía, ponerse en los zapatos del otro; por otra parte se debe ser consciente de las emociones propias y de la otra parte, hay que preguntar el porqué de estas emociones, para poder reconocerlas y manifestarlas categóricamente con el fin de enfocarse en las mismas y hacer crecer la confianza dirigiéndose a resolver el problema; además hay que tener en cuenta tres preceptos de la comunicación eficaz, escuchar activamente y esforzarse en entender, hablar de forma clara tratando de hacerse entender, sin pensar en que es obvio y con lenguaje y signos que la otra persona entienda totalmente, no hablar de la otra persona sino sobre los conceptos, ideas y objetivos propios.
- Lo importante son los intereses no las posiciones. Los intereses son los objetivos reales de la negociación, es el problema real a solucionar mientras que las posiciones son las formas de presentarnos a discutir sobre esos objetivos. Por esto se deben enfocar todos los esfuerzos en

identificar los intereses de ambas partes, cuales son compatibles y sobre cuales se puede negociar, de esa forma se planteará realmente sobre lo que se va encontrar soluciones, el concepto es definir las necesidades antes de entrar a resolver y a dar respuestas.

- Generar opciones de solución con beneficio mutuo. Este concepto es importante después de conocer las necesidades de ambas partes, pues el precepto principal es que las dos partes terminen satisfechas y en lo posible consigan más en conjunto que el objetivo individual, para esto los autores proponen la analogía de no ver solo un pastel y dividirlo sino ver la forma que ese pastel sea más grande y en lo posible sea acompañado por otros elementos que sumen valor y genere mucho más para las dos partes, fortaleciendo la relación. Para esto se deben romper esquemas, no hacer juicios prematuros, alejarse de las respuestas únicas, no tomar decisiones en caliente y permitir que existan y se generen alternativas, ideas y pensar en beneficio mutuo. Es fundamental que la otra parte encuentre que las ideas que se generan son pensando en las dos partes y que las alternativas están basadas en la confianza y en el entendimiento del problema desde el punto de vista de las dos partes.
- Criterios de evaluación objetivos. Es necesario que después de conocer las necesidades y se planteen las alternativas que resuelvan las necesidades, con bases equitativas que puedan medir práctica y legítimamente los resultados.

Según lo anterior, los autores proponen que en cualquier negociación por grande o pequeña que sea, si los negociadores utilizan el estilo de negociación por principios, primero el proceso de negociación es menos desgastante, segundo se esperan mejores resultados en conjunto y finalmente la relación sale fortalecida. Para lograr esto es necesario tener en cuenta los 4 puntos fundamentales, las personas, los intereses, las opciones y los criterios, enfocando siempre luchar por la relación sin perder el de vista el objetivo por el que se está negociando (Gando, 2008).

Es así como Fisher, Ury y Patton (1991) basándose en su propuesta de negociación por principios y en conjunto con el proyecto de negociación de la universidad de Harvard, desarrollan el Método Harvard de Negociación.

4. Método HARVARD de negociación

Este método plantea que cualquier negociador debe prepararse para su contienda en varios aspectos, con el fin de manejar un proceso basado en principios y procurando el mayor beneficio de ambas partes. Considerando los 4 puntos fundamentales de la negociación por principios, la preparación para una negociación según el Método Harvard, propone un proceso de 7 elementos, que se los ha llamado los siete elementos de la negociación según Harvard (Hermosa, 2005).

4.1. Los siete elementos de la negociación

Alternativas. Las alternativas son opciones diferentes de solución a la necesidad de las partes, son formas de lograr los objetivos de cada parte mirando hacia diferentes partes con el objeto de no tener solo una solución estática sino ver formas que pueden llegar a ser además mejores que la forma de solución inicial. En este sentido es muy importante que los negociadores estén muy bien preparados, conocer muy bien lo que está ofreciendo y lo que su contraparte ofrece, de esa forma puede buscar alternativas que sean buenas para ambas partes. De las alternativas se debe escoger una que los autores llamaron MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado), que es la alternativa en la que se debe centrar la negociación pues por debajo de ésta no se debe cerrar el trato (Tobón, 2002).

Intereses. Son los objetivos y es por lo que se está negociando, se debe ser muy flexible al momento de presentar intereses y las dos partes deben estar abiertas a compartir sus intereses, buscar los que son comunes y trabajar en búsqueda de alternativas que puedan alcanzar los intereses reales de las dos partes, permitiendo trabajar más eficazmente, siendo justos con ambas partes y encontrando otras soluciones que individualmente no se habían encontrado (Gando, 2008).

Opciones. En esta etapa se buscan en conjuntolas diferentes formas en las que las dos partes terminen satisfechas. Para esto se necesita mucha comunicación y apertura, para poder encontrar esas maneras de solución creativamente, es de vital importancia en esta etapa pensar en encontrar soluciones a la necesidad propia tanto como a la de la contraparte. En este punto es importante aclarar que solo se están definiendo las formas de solución y que no están cerrando el compromiso (Hermosa, 2005).

Legitimidad (criterios). Con el ánimo de establecer que el acuerdo no perjudique a ninguna de las partes y sobre todo que los involucrados no se sienta engañados por la otra parte, se deben tomar valores objetivos, que permitan medir las metas y los acuerdos con argumentos que sean valederos para las partes. Estos valores normalmente deben ser dados por personas, entidades externas o publicaciones públicas u oficiales. Los negociadores deben antes de enfrentarse a una negociación haber preparado los valores de legitimidad para tener bases objetivas sobre la negociación, además de mostrar que se está trabajando en establecer una negociación justa, lo que permitiría crear lazos de confianza más fuertes (Tobón, 2002).

Compromisos. En el momento en que se analizaron los intereses de las dos partes, se encontraron opciones, alternativas con valores y criterios legítimos, es posible definir los compromisos sobre las opciones escogidas, indicando cuales son las obligaciones y derechos de cada una de las partes, este compromiso debe ser cumplible y verificable y normalmente queda plasmado en un acuerdo escrito. Este escrito debe ser entendible en su totalidad por ambas partes y no pueden existir dudas para que sea firmado con mucha confianza (Gando, 2008).

Comunicación. En el proceso de negociación la comunicación juega un papel preponderante, tanto para hacer conocer los intereses de las partes, como para mantener y reforzar la relación con la escucha activa por ambas partes. La mala comunicación puede provocar no solamente la imposibilidad de lograr acuerdos sino que puede causar el rompimiento de relaciones, por lo que todo negociador debe procurar una comunicación flexible, diáfana, activa y de ambas partes. Los involucrados deben confirmar que su mensaje fue entendido correctamente y además que lo que entiende del mensaje recibido es lo que la otra parte realmente quiere informar. De esa forma hay que escuchar con todo el cuerpo y con todos los sentidos, pudiendo entender lo que la otra persona dice entre líneas o con su cuerpo, además de hacerle sentir a la contraparte que lo que dice es interesante, con esto se genera un ambiente de confianza mutua y facilita la comunicación. Las preguntas de retro alimentación para saber que lo que escuchamos e interpretamos es lo correcto son una herramienta que ayuda a manejar la comunicación la escucha activa (Cavallucci, 2015).

Relación. Uno de los objetivos primordiales de toda negociación es el pretender que se mantengan las relaciones a lo largo del tiempo, pues de esa forma se pueden hacer más negocios en el futuro, además que cuando las relaciones son abiertas, de confianza y amistad, las dos partes procuran ayudarse mutuamente creando sinergias y provocando no solo negocios transaccionales sino también sociedades donde se aprovechen los giros de negocio de cada empresa logrando uniones de mucho valor para las partes (Fisher, Ury, & Patton, 1991).

Así pues, con estos elementos se pretende hacer una preparación que lleve cerrar negocios pensando en ganar-ganar y adicionalmente que las dos partes ganen más de lo que están esperando, logren relaciones a largo plazo y creen sinergia. Del mismo modo algunos autores proponen además de los siete elementos, habilidades y hábitos que los negociadores deben desarrollar con el ánimo de tener mejores resultados en sus lides.

5. Habilidades para los negociadores

Los negociadores deben desarrollar algunas habilidades para que su gestión sea más efectiva, Kimball (1994) propone las siguientes.

- Escuchar. Logra más el que escucha el doble de lo que habla. Por lo general el cliente es el que sabe lo que quiere, como lo quiere y cuanto quiere, por eso déjelo hablar, haga buenas preguntas y escuche. Además de lograr hacer crecer la relación, va a saber la necesidad y deseo del cliente. Deje

que el cliente se vendasolo, Ud. solo acompañelo.

- Saber manejar el poder. Es importante conocer quien tiene el poder en la conversación y qué papel juega en ese momento de la negociación, el vendedor se debe despojar de todo rastro de orgullo y teniendo mucha conciencia de entregar el poder, la razón y la situación para dar ventaja y hacer sentir cómodo a su interlocutor, también hay ocasiones en las que se debe tener el poder, este juego de roles genera confianza en la negociación.

Otra de las habilidades que debe tener un negociador es la creatividad, pues con ella puede generar alternativas y opciones para los intereses, puede improvisar y darse cuenta de lo que la otra persona quiere sin que lo exprese abiertamente (Lewicki, Saunders, & Barry, 2012).

Por su parte Belford (2015) indica también que un negociador profesional tiene que mostrarse con poder, entusiasta y experto en la materia, para lograr crear un ambiente de confianza en el tema, pues las personas pretenden hacer negocios con alguien que sea experto en lo que la otra parte desea pues es quien le va a dar las soluciones a su necesidad, una herramienta para hacerse sentir como un experto es el tono de la voz, cualquier pequeño cambio en el tono de la voz puede provocar diferentes significados a las otras personas, por eso es importante manejar buenos tonos de voz y ser conscientes de los mismos para poder generar la respuesta adecuada del mensaje que estamos entregando.

Sin embargo es común que los negociadores se fíen de las habilidades que se han conseguido por el tiempo y la experiencia, pensando que con la misma van a poder salir adelante sin prepararse con anterioridad. Esto puede funcionar en algunos momentos, pero es muy probable que se comentan errores, se pierdan negociaciones importantes y se dañen relaciones (Hermosa, 2005). Es por esto que se deben mantener y desarrollar no solo las habilidades sino también los hábitos con el fin de estar en permanente forma para la gestión negociadora.

6. Hábitos de los negociadores exitosos

La repetición de actos que conduzcan a buenos resultados, permite crear hábitos de conducta, consiguiendo cambiar los comportamientos que no conduzcan al éxito en las negociaciones (Soto & Restrepo, 2008).

Unos de los hábitos más importantes que se deben tener en cuenta al momento de negociar según Covey (2003) son:

- Beneficio mutuo. Cuando se piensa en ganar más y ganar más, se crean relaciones con vínculos muy fuertes y difíciles de dañar, lo importante es aprender a no pensar solo en el beneficio propio o de la empresa, sino también pensar en la otra parte.
- Comunicar bien. Para comunicar bien, hay que ser honesto, hablar con conocimiento, no tratar de parecer algo que no es, todas las personas tienen la habilidad para conocer tarde o temprano cuando se les miente. Cuando se habla con seguridad y honestidad la conexión que se logra con el interlocutor es muy fuerte. La mejor forma de desarrollar este hábito es leyendo.
- Pensar en sinergia. Al pensar en compartir fuerzas y mejorar en conjunto, se deja de tener una relación entre contrincantes para convertirse en una relación entre socios.
- Mejora continua. Estudiar, estudiar y estudiar. Aprender de las situaciones que no fueron exitosas es la mejor forma de crecer.

Por su parte Soto y Restrepo (2008) presentan los siguientes hábitos que complementan los anteriores.

- Actitud positiva. Las personas no quieren llegar a acuerdos con personas que muestran actitud de derrota, siempre la otra parte va a reconocer cual es la actitud que se está teniendo hacia la negociación. Cuando se presenta una actitud positiva, se está mostrando confianza y el interlocutor va a sentir la seguridad de la otra parte.
- Permitir que la otra parte decida, no decidir por él: A todas las personas les gusta tomar las decisiones finales, así que lo mejor es llevarlos a que sientan que la decisión está en sus manos y permitir que ellos mismos lo hagan.
- Nunca quedarse sin ases para jugar. Es necesario tener muchas posibilidades para poder darle algo adicional a la otra parte, que le haga sentir que gana más.

Estos hábitos combinados con las habilidades presentadas, además de tener en cuenta los siete elementos como un proceso, permitirán que las negociaciones sean manejadas de forma estructurada, permitiendo que se mantengan las relaciones y provocando en la mayoría de las veces la mejor concreción de las negociaciones.

Finalmente en el mundo las organizaciones deben actuar bajo un enfoque sistémico y por consiguiente los intereses no ya no podrán ser de orden unilateral, todo lo contrario las negociaciones cada día está adquiriendo una tendencia incluyente, además que los stakeholders como grupo interesado tiene como enfoque desarrollar y crear valor para todas las partes interesadas, que permitan con ello impactar positivamente su entorno inmediato. (Del Rio, J. 2012) (Cardona D.2011) (Valza-Franco, 2015).

7. Conclusiones

En el mundo actual, donde la globalización ha permitido que el poder de negociación de los clientes sea mucho más fuerte en comparación con el poder de negociación de los proveedores (Porter, 1997), pues se encuentran cada vez más clientes preparados, con proveedores que están muy a la mano por la tecnología y con tendencia cada vez más agresivas en el aspecto empresarial (Kotler & Keller, 2012), es necesario que las personas entiendan los procesos de negociación, sean conscientes que cada negociación es diferente y que no se puede manejar solo con la experiencia, por lo que es necesario prepararse, conocerse y trabajar para entrar en el mundo de los negociadores que no piensan solo en los resultados puntuales sino que piensan en el futuro, sabiendo que las negociaciones son procesos netamente entre personas y que lo más importante por lo que se debe caminar es por las relaciones y su permanencia armónica en el tiempo, logrando así generar confianza para entender los intereses de las partes y generar propuestas que permitan llegar a un acuerdo donde las dos partes ganen más de lo que tenían en mente.

Para finalizar, es importante tener en cuenta que estos hábitos y habilidades, son herramientas esenciales no solo para una persona que quiera desarrollarse en el ámbito comercial, sino también en cualquier área profesional y personal, pues todas las personas son negociadoras en algún momento por el hecho de ser entes sociales.

No tenga miedo de negociar pues es un acto natural y profundamente gratificante. Solo atrevase, prepárese y lo disfrutará enormemente.

Referencias

Ávila, F. (2008). *Tácticas para la Negociación Internacional: Las Diferencias Culturales*. México: Trilla.

Belford, J. (2015). *Straight Line Persuasion*.

Cardona, Diego y Hernández Juan (2011) "La perspectiva de los gerentes de las pymes hoteleras frente a la Responsabilidad Social Empresarial en la ciudad de Cartagena". *Revista Saber, ciencia y libertad*. Pág. 91-104. Vol 6 No 1.

<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialEmpresarialDesdeLaPerspecti-3997354.pdf>.

Cavallucci, O. (2015). *El arte de negociar como una herramienta de creación de valor según la metodología de Harvard Law School*. Quito: UASB-DIGITAL .

Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.

Del Rio, Jorge, Cardona Diego y Pérez I. (2012) "Desarrollo de actividades de emprendimiento con innovación y responsabilidad social en los hoteles en la ciudad de Cartagena" *Revista Saber, Ciencia y Libertad*, pág. 113-124. Vol. 7 No 2.

<file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-DesarrolloDeActividadesDeEmprendimientoConInnovaci-5109395.pdf>.

- Economy, P. (1997). *El arte de la negociación: bases de la efectividad en las relaciones comerciales*. Bogotá: McGraw Hill / Irwin.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1991). *Si, de acuerdo! Como negociar sin ceder*. Bogotá: Colombia Nueva.
- Gando, G. (2008). *Nota Técnica Negociar con beneficio mutuo*. Quito: INDEG.
- Hermosa, E. (2005). Nota Técnica Los 7 elementos de la negociación. Quito: INDEG.
- Kimball, B. (1994). *AMA Handbook For Successful Selling (Business S.)*. New York: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Lewicki, R., Saunders, D., & Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación*. México: McGraw-Hill.
- Parra, J., Santiago, E., Murillo, M., & Atonal, C. (2010). Estrategias para negociaciones exitosas. *e-gnosis*, 1-13.
- Porter, M. (1997). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23a ed.)*. Madrid: RAE. Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Soto, G. J., & Restrepo, N. E. (2008). *Entrenamiento para vendedores*. Santa fé de Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Tobón, J. (2002). *Método Harvard de negociación : cómo negociar con inteligencia*. Medellín: Divegráficas.
- Valza-Franco & Cardona D. (2015) "La Responsabilidad Social Empresarial y la lucha contra la pobreza" Revista Saber, ciencia y libertad. Pág. 115-124. Vol. 10 No 1. <file:///C:/Users/Administrador/Downloads/Dialnet-LaResponsabilidadSocialEmpresarialYLaLuchaContraLa-5329117.pdf>.

-
1. Ingeniero Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira. Estudiante de MAE de la UEES Guayaquil. Email: chenaor@uees.edu.ec
 2. Estudiante Doctoral Universidad Rosario Bogotá, Colombia. MBA Universidad Santa María. MA Biology California State University. Decano Facultad Estudios Internacionales Universidad Espíritu Santo. Guayaquil, Ecuador. Email: isfierro@uees.edu.ec
 3. Diego A. Cardona. Magister Desarrollo Empresarial. Docente Facultad de Ciencias Económicas. Grupo de Investigación Sostenibilidad Empresarial para la Competitividad. Corporación Universitaria Latinoamérica (Colombia). Email: diecardona@hotmail.com
-

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015
Vol. 38 (Nº 32) Año 2017

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a webmaster]

©2017. revistaESPACIOS.com • Derechos Reservados