

# NEGOCIACIÓN

LUIS ARTURORIVAS TOVAR

# 2010



GUÍA DE ESTUDIO SOBRE EL EXAMEN DE CAPACIDADES  
OPERACIONALES EN NEGOCIACIÓN

MEXICO

# Negociación y Manejo de Conflictos

Por Luis Arturo Rivas Tovar

El proceso de negociación.....	3
<b>Concepto de negociación .....</b>	<b>4</b>
Fase I El conflicto de intereses .....	5
<b>Planeación de conflicto.....</b>	<b>9</b>
Fase II la definición de la zona de negociación y el tipo de negociación .....	11
<b>Tipos de negociación. ....</b>	<b>11</b>
<b>Elaboración de la zona de negociación .....</b>	<b>12</b>
<b>Manejo de conflictos .....</b>	<b>14</b>
Fase III Establecer los objetivos de la negociación:.....	15
<b>Tipos de objetivos .....</b>	<b>15</b>
<b>La ventana de la negociación .....</b>	<b>16</b>
Fase IV El proceso de Negociación.....	17
<b>Estrategias de negociación.....</b>	<b>17</b>
<b>Diseño del equipo de negociación.....</b>	<b>18</b>
<b>Tácticas de negociación .....</b>	<b>20</b>
Definición de táctica .....	20
<b>Normas para la negociación.....</b>	<b>21</b>
Fase V El cierre de la negociación. ....	22
Resumen.....	24
Bibliografía .....	25

Copyright larivas@2010

Queda prohibida la reproducción total o parcial, así como la venta o cualquier forma de comercialización, exhibición o difusión de este material en cualquier soporte físico o electrónico, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. El uso de estos materiales es exclusivo para los fines didácticos de los alumnos de este curso. Cualquier forma de comercialización, exhibición, reproducción o difusión que esté prohibida, dará lugar a las responsabilidades pertinentes.

Octava edición electrónica E - book 500 ejemplares julio de 2010

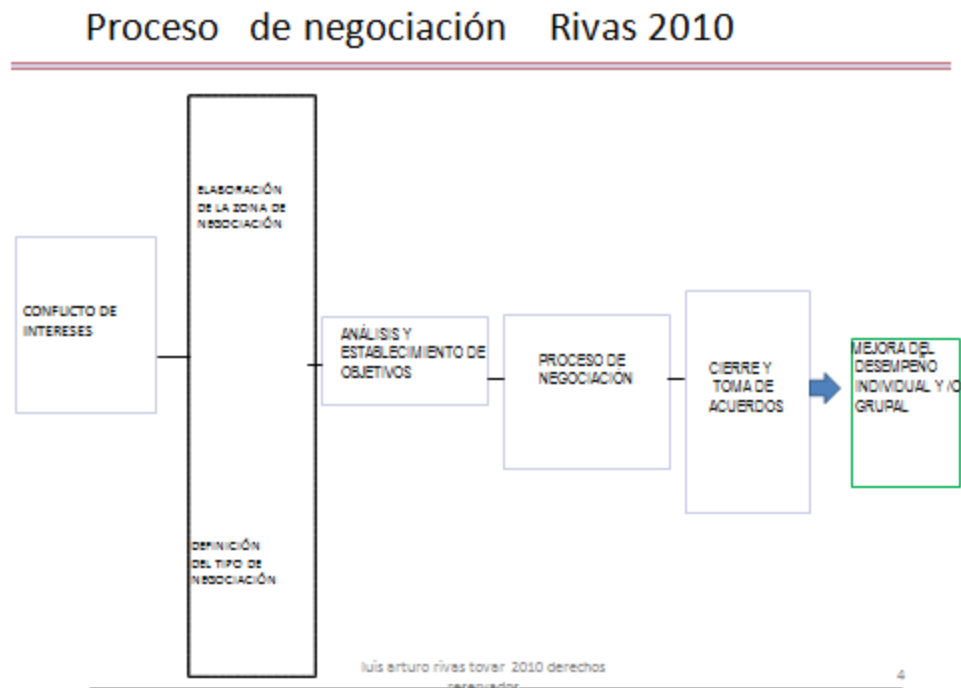
## El proceso de negociación

El proceso de negociación y sus técnicas en una de los más importantes para un ejecutivo y es una capacidad crítica para un director

De acuerdo al modelo LART 2010 el proceso tiene seis fases que son:

El conflicto intereses, la definición de la zona de negociación y el tipo de negociación, el análisis y establecimiento de objetivos de negociación, El proceso de negociación, el cierre y la toma de acuerdos. Según se muestra en la grafica 1.

Grafica 1 El proceso de negociación



Fuente: Elaboración propia

### **Concepto de negociación**

La definición de negociación ha sido propuesta por diversos autores entre ellos cabe mencionar a los siguientes:

Para Ceneval (2006) es la resultante de integrar reconocimiento de desacuerdos, establecimiento de bases de negociación, identificación de puntos en común, consideraciones de necesidades reciprocas, negociación en situaciones de conflicto, negociación situacional.

Para Priut (1983) Es una de las formas de toma de decisión en la que dos o más participantes dialogan entre sí en un esfuerzo por resolver sus diferencias de intereses.

Touzard J. (1988) Es un procedimiento de discusión que se establece entre partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable para las partes.

De estas definiciones es importante destacar varias ideas: En un proceso, existen partes adversas, tienen diferencias de intereses y el objetivo es llegar a un acuerdo aceptable para las partes.

### Fase I El conflicto de intereses

El conflicto es algo que está presente en las relaciones humanas, surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas, y el choque de intereses de una persona o un grupo.

*Definición:* es la frustración producida en una persona o grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo.

Existen 7 tipos de conflicto en una organización

- El conflicto personal o de Rol.
- El conflicto entre jefe subalterno
- El conflicto entre la línea y los asesores
- El conflicto entre colegas
- El conflicto entre departamento
- El conflicto entre divisiones o empresas de una misma organización
- El conflicto entre organizaciones

**EL CONFLICTO DE ROL:** El conflicto más elemental, es el conflicto interior que se da en una persona al verse obligada a realizar tareas o actividades que no le apetecen pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos en el largo plazo. Ejemplo de una historia común.

---

Luego de terminar la secundaria siendo uno de los mejores estudiantes, mi admirada maestra de historia, solía decir: “ lo que se necesita en nuestro país son Ingenieros y no mas abogados, letrados en Derecho o escritores ”. Por ello, decidí estudiar una carrera técnica - si bien mis habilidades estaban mas orientadas a las humanidades-, ya que además era pobre. Pense en ese momento que si era Ingeniero podría tener un mejor trabajo. Es decir sacrifique mi vocación por un mejor nivel de vida.

Posteriormente cuando termine de estudiar mi carrera me encontré con lo que ocurre en mi país cada que cambia el gobierno: Una crisis económica. Ya era Ingeniero titulado pero no había trabajo, así que comencé a trabajar en una secundaria como profesor de física e inicié a estudiar una Maestría que había sido para mí, un anhelo largamente deseado. Nada mas iniciar mi maestría - cuando mejoró la situación económica - me ofrecieron trabajo en una empresa petrolera. Allí me condicionaron que para ocupar el nuevo puesto debía de salir de la capital. Es decir, debía abandonar el estudio de mi maestría, que siempre había anhelado, - como seguí siendo pobre- acepté ya que el trabajo era para mí más importante. Hoy que soy mayor he iniciado a estudiar un doctorado en Historia, he perdido 20 años para lograr éste propósito.

---

La divergencia del interés personal y de las acciones a las que se ve uno impulsado a realizar es lo que los psicólogos llaman *Conflicto de rol*. Cuando el *conflicto de rol* es permanente, genera una frustración contante, que afecta directamente la conducta de las personas. Este es el tipo de conflicto más elemental, sin embargo existen diferentes tipos de conflicto.

**EL CONFLICTO DE LA RELACIÓN JEFE- SUBALTERNO:** suele ocurrir por caracteres personales o divergencias de opinión para conseguir los objetivos de una organización.

**EL CONFLICTO ENTRE COLEGAS:** éste conflicto también es frecuente y se da tanto por diferencias de personalidad, como por la lucha de conseguir puestos más elevados en la estructura jerárquica de una empresa, o bien por acceder a estímulos exclusivos.

**EL CONFLICTO ENTRE LOS ASESORES Y LA LÍNEA:** éste es un conflicto clásico ya que los asesores suelen ser personas de alta preparación académica sin mucha experiencia y los gerentes de línea, tienen mucha experiencia y una preparación muy enfocada. Es común que unos y otros minimicen sus competencias, se menosprecien recíprocamente y se enfrenten en un conflicto que es casi natural en la mayor parte de las organizaciones.

Los asesores generalmente critican la gestión de los gerentes de línea y proponen soluciones sin hacerse cargo de la ejecución de sus planes, y sin valorar generalmente los detalles de la aplicación de sus propuestas.

**EL CONFLICTO ENTRE DEPARTAMENTOS:** este conflicto es frecuente entre áreas que tienen interrelación en una cadena productiva y la eficiencia de uno depende de la actuación del otro. Así mismo, se da cuando un departamento supervisa o evalúa el desempeño de otro. El ejemplo más claro es la relación de conflicto entre las áreas de calidad y producción en los modelos organizacionales tradicionales. (Cuando la tarea de la calidad no es un esfuerzo cooperativo de todos).

Otros conflictos clásicos es entre los departamentos de abastecimientos y producción, entre producción y comercialización, entre comercialización y servicio al cliente. Cada área busca el adelanto de su función minimizando el trabajo de los demás.

**EL CONFLICTO ENTRE LA EMPRESA Y EL SINDICATO.** Este tipo de conflicto es muy común y suele ocurrir por que los sindicatos suelen tener deseos de obtener mejores sueldos, prestaciones y condiciones de trabajo y la empresa puede pensar que estas exigencias no están relacionadas con el desempeño de los empleados.

**EL CONFLICTO ENTRE EMPRESAS O DIVISIONES DE UNA MISMA EMPRESA:** esto se da por relaciones no cooperativas donde se compite por recursos únicos o escasos tales como: un mismo grupo de cliente o mercado; un presupuesto único de operación; recursos naturales explotados conjuntamente; y un largo etcétera.

**EL CONFLICTO ENTRE DOS EMPRESAS:** esto ocurre cuando se compite por el mismo mercado por recursos naturales escasos o por proveedores de servicios no disponibles en calidad y cantidad en el mercado.

En todas las organizaciones existe algo llamado *clima organizacional* que genera estímulos para competir o para cooperar entre los diversos actores. Dependiendo de cómo sean las fuerzas que componen este clima, podemos decir sí, existe un *clima cinérgico* en tanto se perciba un ambiente tendiente a la cooperación, donde pese a tener diferencias, hay un objetivo común y un deseo de alcanzarlo. Por el contrario sí existe un ambiente de confrontación, hostilidad y prevalece la competencia, hay un *clima antagónico*.

Un clima de concertación tendrá preponderancia de las tensiones sinérgicas y en general éste es lo recomendable para llevar a cabo un proceso de negociación, sin embargo, también es posible que en un

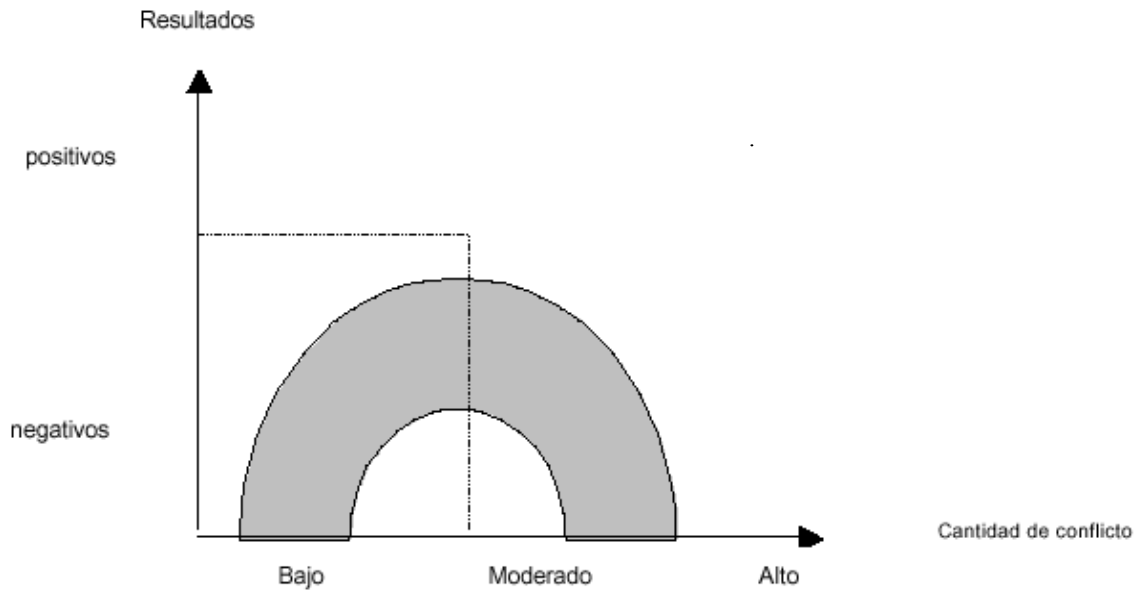
clima antagónico, donde el conflicto este presente, se encuentre estímulos para la competencia entre grupos, que favorezca una innovación buscada, cuestión difícil de obtener de otro modo.

No es extraño entonces que el mayor numero de innovaciones tecnológica y científicas se produzcan en épocas de conflictos o guerras.

Diversos autores (**Brown 1983 Van De Vliert 1985**) han demostrado que en un *clima antagónico*, el conflicto - en cantidades moderaras y administradas por un hábil negociador - puede resultar muy positivo para una organización, ya que es medio para el cambio organizacional, favorece la cohesión de grupo, y produce un incremento en el nivel de tensión del grupo que lo vuelve más constructivo y creativo. Sin embargo, cuando éste conflicto rebasa las medidas de la moderación, reduce la productividad y la creación.

Gráfica 1:

Resultados del conflicto



Fuente : Tomado de Brown op. Cit

Puesto que el conflicto es algo cotidiano e inevitable, en una organización, una de las habilidades directivas más importantes es la gestión efectiva del conflicto.



Esto implica entre otras cosas, desarrollar una política que permita diagnosticar las situaciones preconflictivas. Para lograr esto hay que realizar una evaluación permanente de las insatisfacciones que permitan evaluar el clima organizacional prevaleciente.

Estas estrategias de previsión de situaciones preconflictivas incluyen: los estudios de fondo; los indicadores sociales; y las observaciones tácticas.

*Los estudios de fondo* implican el realizar una evaluación de la insatisfacción que es producto del estilo de supervisión, el ambiente físico de trabajo y las prestaciones de la compañía, así como los niveles de remuneración.

*Los indicadores sociales* están relacionados con aspectos como la productividad, la calidad, y el absentismo, una disminución de los dos primeros indicadores o bien un aumento del absentismo indicará un ambiente de insatisfacción.

Dentro de las *observaciones tácticas* cabe destacar aquellas que son recogidas por el contacto diario con los trabajadores y que pueden revelar síntomas de malestar, por ejemplo: rumores, evasivas ante un problema, o pequeñas reuniones informales que demuestren el malestar laboral.

Una vez que uno ha realizado lo anterior es imprescindible hacer un análisis de las quejas que hace el personal tanto en forma individual como de grupo, ya que reflejan situaciones potencialmente conflictivas. Por el contrario, si una queja no se atiende el desanimo se apodera de los trabajadores e inicialmente puede manifestarse como un simple rechazo a la cooperación, pero con el tiempo puede crecer a convertirse en un panfleto, paros en el trabajo y huelgas.

### **Planeación de conflicto.**

El conflicto puede ser una estrategia para obligar a llevar a cabo una negociación cuando existen dos actores que tienen una relación obligatoria y *les interesa* mantenerla, sin embargo la diferencia de poderes o de recursos se percibe intolerable por una de las partes, lo cual la decide a planear un conflicto para forzar un nuevo arreglo de fuerzas o de poderes.

La planeación de un conflicto es un proceso que implica cuando menos tres etapas que son:

1. Fase preparatoria.

2. Planeación del encendido, acompañado de contagio.
3. El empleo de medios de presión.

**FASE PREPARATORIA:** en la primera fase supondremos que existen dos grupos antagónicos; un grupo que denominaremos **A**, desea mantener el intercambio de recursos y otro grupo que denominaremos **B** desea modificar la relación y desencadenar un conflicto. En esta fase **B**, necesita ampliar el antagonismo y llevar a cabo una serie de *acciones planificadas* que tienen como propósito generar un clima de tensión social que se irá incrementando. **B** trata de buscar motivos que inician con un distanciamiento entre las partes para finalmente producir una ruptura de la relación. En esta fase, **B** busca un pretexto al que agrega uno o más motivos pretendiendo en todo momento una *intoxicación de las bases*, ya que entre mayor intransigencia exista y mas personas se sumen a ella, existirán más probabilidades de éxito.

**A** por su parte trata de adivinar estos movimientos y *mediante estudios de insatisfacción*, debe tratar de estudiar las causas y eliminar o minimizar los motivos, para quitar argumentos que legitimen el conflicto creado por **B**.

**FASE DEL ENCENDIDO ACOMPAÑADO DE CONTAGIO:** en esta fase, una vez ampliado el antagonismo, el objetivo de **B** consiste en buscar un acontecimiento que sirva de *detonador* del conflicto. Esto implica dramatizar la situación para contagiar de la tensión social a otras personas, departamentos, e incluso a otras organizaciones.

Por la importancia que tiene el encendido en la estrategia general, **B** debe preparar cuidadosamente las circunstancias, indicando: el lugar; el día, y la hora, y las personas que participaran, los puntos de aplicación y el acontecimiento que será el detonador. Sin detrimento de lo anterior, es posible que exista una circunstancia que pueda ser aprovechada como una excusa para desencadenar el encendido, una vez que esto ha ocurrido, **B** tratará “*de echarle leña al fuego*” tratando de involucrar al mayor número de empleados, si no hay éxito, **B** debe buscar varios encendidos simultáneos.

Por su parte **A** intentará evaluar las quejas tratando de eliminar en la medida de lo posible las insatisfacciones, las quejas mediante contactos personales, reuniones informales que busquen evitar el desencadenamiento del conflicto. Hay que recordar que un conflicto es más difícil de desencadenarse y de contaminar a otros empleados si **A** esta continuamente informado sobre los problemas de la organización y se las ingenia para evitar errores, ampliando las fuerzas cinegéticas que evitan un clima de confrontación.

**FASE DEL EMPLEO DE MEDIOS DE PRESIÓN:** cuando **B** ha decidido desencadenar el conflicto, es muy importante evaluar cuales son aquellos aspectos que causan verdaderos perjuicios a la otra parte y graves pérdidas para ser utilizadas como medidas de presión. El empleo del poder sobre **A** solo puede ocurrir si existe una dependencia mutua con **B** ya que si existe una gran diferencia de poderes seguramente que el conflicto no tendrá éxito. En esta fase **B** debe de eliminar las voces que le sugieran continencia ya que el propósito es generar una nueva relación de poder con **A** y hasta no conseguirla no debe de claudicar en el objetivo. Si el conflicto es inevitable entonces debe de prepararse la estrategia de negociación.

Sé que esto suena totalmente perverso y maquiavélico pero la vida real es así, los negociadores no son santos sino hombres astutos que se enfrentan a otros que también lo son, cada quien busca el adelanto de sus fines. En la política como en los negocios es necesario ser realista. Vivimos en un mundo donde los más hábiles y los que mejor se cuidan son los que sobreviven. Algunos le llaman Darwinismo social.

## Fase II la definición de la zona de negociación y el tipo de negociación

### Tipos de negociación.

Existen dos tipos básicos de negociación que se implementan dependiendo del entorno, los intereses en juego y el carácter de los participantes: *La negociación distributiva* y *la negociación integradora*. Ambas tienen en común que las partes tienen un objetivo preciso y un margen de actuación para ceder a cambio de alguna concesión de la otra parte.

En las *negociaciones integradoras*: se busca una mejor distribución de los beneficios de las partes. En ella existe la percepción de que el conflicto no es negativo para las partes.

Esta negociación ocurre normalmente en aspectos no cuantitativos tales como las relaciones interpersonales, el clima laboral o las labores de voluntariado. No se busca imponer, sino alcanzar un nuevo equilibrio en la relación de poder.

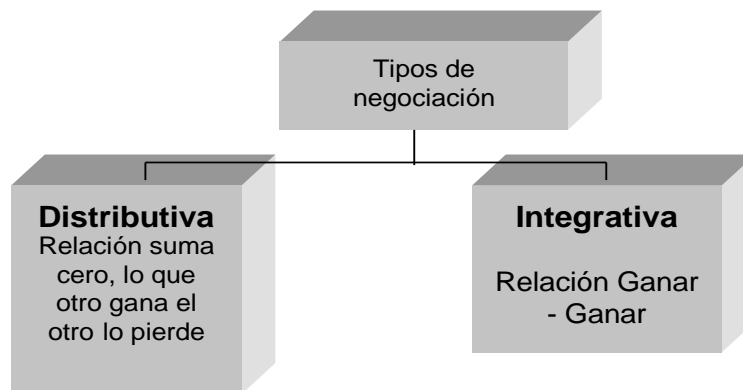
En las *negociaciones distributivas* por el contrario, lo que gana **B** lo pierde **A**. Un ejemplo mental de esto, es un pastel donde las partes pueden ser divididas de un modo finito. Las partes están relacionadas negativamente.

El aspecto crítico de esta negociación es que las partes compiten y colaboran en forma constante por recursos limitados.

Aunque la lucha de intereses es evidente, el costo del conflicto y de la no-colaboración es mayor, lo cual impulsa a negociar. Sin embargo, las partes tratan de imponer sus aspiraciones de modo que la contraparte se vea obligada a aceptar. Estas negociaciones se refieren a aspectos cuantitativos tales como: los salarios; los precios; y la jornada de trabajo;

Gráfica 2:

Tipos de negociación



Fuente: Elaboración propia

## Elaboración de la zona de negociación

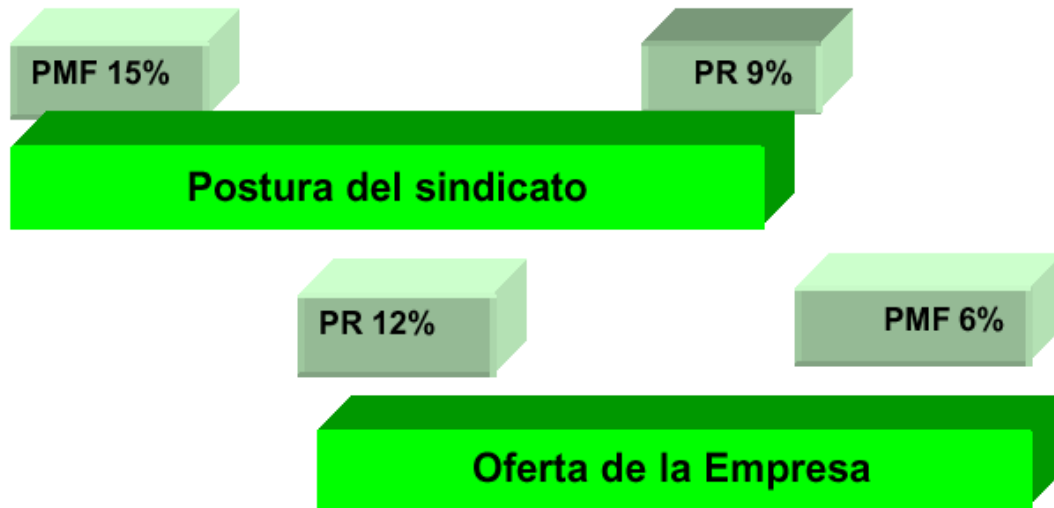
El concepto de zona de negociación es también llamado *margen de maniobra*, originalmente fue sugerido por **(Walton y Mckersie 1965)** y posteriormente desarrollada por **(Kennedy, Benson y McMillan 1982)**. La idea de la zona de negociación parte que el acto de negociar implica movimiento y *un toma y daca* que implica ceder de las posturas iniciales para llegar a un acuerdo. Un negociador que se siente a la mesa sin intenciones verdaderas de ceder algo, no es un verdadero negociador.

El esquema de la zona de negociación implica definir cuál es la *posición más favorable* **PMF** definida por los objetivos *Me gustaría* y cuál es el *punto de resistencia* **PR** que representar los objetivos *Tengo que conseguir*.

Gráfica 4:

Dibujo de dos zonas de negociación diferentes: a demandas del sindicato de aumento salarial

**A) Negociación con margen de maniobra**



**B) Negociación sin margen de maniobra**



Fuente Elaboración propia

En el primer ejemplo se observa que las partes tienen una zona de negociación o margen de maniobra de 2 puntos porcentuales, mientras que en el segundo ejemplo no existe zona de negociación, por lo cual, el conflicto estallará con seguridad, bien sea por que las partes tienen información diferente, o están asumiendo posiciones irreductibles.

**PREVISIÓN DEL DESARROLLO:** se han desarrollado algunas técnicas de evolución en las negociaciones que consisten básicamente en prever las alternativas posibles en el desarrollo del proceso, de ellas la más conocida en la *técnica del Grafo* desarrollada por **Fauvet 1975** y que consiste en:

determinar por hipótesis la acción de **A**; hacer un inventario de todas las reacciones posibles de **B**; inventariar las acciones posibles **A** frente a **B**; y el cierre de la negociación.

## Manejo de conflictos

Hay en toda negociación cuatro elementos clave: cierto grado de interdependencia de las partes; un conflicto percibido entre las partes; una interacción que busca sacar el mayor provecho de la negociación; y la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Existen cinco formas de manejar conflictos:

1. El uso del poder.
2. La colaboración.
3. El acuerdo.
4. La evasión.
5. La adaptación.

**EN EL USO DEL PODER:** en ésta modalidad, **A** usa su poder para satisfacer sus propios intereses sin satisfacer en forma ni siquiera mínima los deseos de **B**, ésta estrategia funciona bien en emergencias, o cuando se ponen en práctica medidas que no gozan de popularidad como son: Sanciones disciplinarias, abatir costos, las cuales, sin embargo son vitales para el bienestar de la compañía.

Esta forma de negociación cuando se usa como una práctica usual, genera con el tiempo un resentimiento profundo de **B** que permanentemente debe obedecer los deseos de **A**.

**EN LA COLABORACIÓN:** **A** establece una estrategia que satisfaga al máximo las demandas de **B** dando muestra de confianza y sinceridad. Este es el caso de una relación ganar –ganar, donde existe la cooperación y la colaboración. La mayor parte de las relaciones interpersonales de afecto y amor caen dentro de éste grupo.

**EL ACUERDO:** es una situación intermedia entre las dos anteriores y representa a la mayor parte de los procesos de negociación conocidos, ésta forma de manejo de conflictos requiere una cuidadosa planeación y una estrategia definida.

**LA EVASIÓN:** es una forma de solucionar el conflicto con base en el *alejamiento de la situación conflictiva*, aquí la estrategia básica es “*dar largas*” a **B** buscando que considere su asunto como trivial o bien dándole a entender que no existe posibilidad de satisfacer a sus intereses ya que las alteraciones pesan más que los beneficios de una posible negociación, en pocas palabras se busca *ganar por cansancio*.

**LA ADAPTACIÓN:** es un proceso de negociación donde las partes buscan la cooperación a través del entendimiento recíproco de sus enfoques ya que la armonía y la estabilidad tienen especial importancia. Un ejemplo clásico de esto es una empresa transnacional que decide instalarse en un país con rasgos culturales diferentes.<sup>1</sup> (Kenneth 1997)

### Fase III Establecer los objetivos de la negociación:

Esta es una de las fases más importantes de la negociación ya que es evidente la otra parte tratará de ocultar sus verdaderos objetivos o disfrazarlos. Cuando uno sabe lo que el otro quiere, es más fácil dibujar una zona de negociación y planearla con éxito.

#### **Tipos de objetivos**

Existen tres tipos de objetivos: Los **Me gustaría (MG)**; Los **pretendo (P)** y los **Tengo que conseguir (TC)**. Los objetivos *Me gustaría* son aquellos con los que uno sale en un proceso de negociación, el Director sabe que son difíciles de lograr por lo cual, es posible abandonarlos como una posición inicial si la parte contraria hace concesiones. Si esto ocurre y se avanza a los objetivos que se llaman *Pretendo*, es decir aquellos que objetivamente podemos lograr con una buena negociación.

En toda negociación existe un límite mínimo, pasado el cual, resulta inaceptable la negociación, lo cual constituye la frontera al conflicto abierto. Estos son los objetivos *Tengo que conseguir*. Los cuales son la última carta del juego, ya que si se traspasan, los costos de un arreglo, son inferiores a la ruptura de relaciones.

Muchos hábiles negociadores construyen al inicio de las discusiones, lo que se llama la *ventana de la negociación*, define los tres diferentes objetivos, así como, los de la parte contraria.

---

<sup>1</sup> Kenneth W, Thomas, “ Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors” Academy of management review, 1977,2

## La ventana de la negociación

Cuadro 1:

Ventana de la negociación

<p>Objetivos <i>me gustaría</i></p>          <p>Objetivos que a ellos <i>les gustaría</i> conseguir</p>	<p>Objetivos <i>Tengo que conseguir</i></p>          <p>Objetivos que ellos <i>tienen que conseguir</i></p>
<p>Objetivos que <i>pretendo conseguir</i></p>          <p>Objetivos que ellos <i>pretenden conseguir</i></p>	<p>Zona de ruptura de las negociaciones y desencadenamiento del conflicto</p>

Fuente : *Elaboración propia*

Para la construcción de la *ventana de negociación* resulta de utilidad formularse las siguientes preguntas utilizando una estrategia alternativa de definición de objetivos conocida como mínimo - máximo:( Gourlay 1987)

- ¿Cuál es el mínimo que yo aceptaría para resolver el conflicto?
- ¿Cuál es el máximo que podría pedir sin que parezca descabellado?
- ¿Cuál es el máximo que puedo otorgar?
- ¿Cuál es el mínimo que puedo ofrecer sin que parezca insultante?
- ¿Cuál es el mínimo que aceptaría la otra parte para resolver el conflicto?
- ¿Cuál es el máximo que podría pedir la otra parte sin que parezca descabellado?



- ¿Cuál es el máximo que podría otorgar la otra parte?
- ¿Cuál es el mínimo que podría ofrecer la otra parte sin que parezca insultante?

## Fase IV El proceso de Negociación

### **Estrategias de negociación**

El uso de las tácticas de negociación está relacionado con la estrategia global de negociación que desee asumirse. Hay tres tipos de estrategias: la competencia, la colaboración y la subordinación.

La estrategia de competencia: ejemplifica a la mayor parte de las negociaciones distributivas donde el logro de metas se hace a expensas de la parte contraria. En ésta estrategia se usan el sigilo, la amenaza o las simulaciones como medio para ocultar a las propias metas y descubrir las contrarias.

La estrategia de colaboración: es usualmente usada en los tratos integradores cuando se subraya la consecución de metas comunes y cuando se busca una relación ganar –ganar. Esta estrategia requiere que una de las partes comunique sus necesidades con exactitud y adopte una actitud que permita solucionar las diferencias. Por ejemplo las relaciones entre un padre y su hijo.

La estrategia de subordinación: ocurre cuando una de las partes pone sus propios intereses por debajo de la otra parte con el propósito de evitar un conflicto, esta persona o grupo se preocupa excesivamente por la consecución de las metas de la otra. Ejemplo de ello son las relaciones personales donde una de las partes se subordina a los deseos de la otra por amor.

Independientemente de la estrategia que se decida utilizar, existen algunas recomendaciones para el desarrollo de la negociación, lo primero, es que los argumentos que se exponen en la mesa de negociación deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables. Los negociadores deben ir provistos de argumentos para los aspectos competitivos y provistos de concesiones para el aspecto cooperativo.

Cuando es evidente que la negociación es inevitable, las partes deben de prepararse a definir la estrategia mediante un plan que involucra 5 fases: informarse sobre las intenciones de la parte contraria; Integrar el equipo de negociación; establecer los objetivos a distintos niveles; determinar la zona de negociación; y prever el desarrollo de la negociación.

Informarse sobre las intenciones de la parte contraria: Aquí se busca descubrir cuáles son los propósitos verdaderos de equipo opositor, para ello se debe de reunir todas las fuentes disponibles, desde las formales, como puede ser: la revista del sindicato y sus publicaciones- a las que uno debe de estar suscrito -, hasta las charlas de café y los comentarios hechos en forma más distendida. La existencia de orejas de una y otra parte es una práctica común en las organizaciones con rituales frecuentes de negociación.

## **Diseño del equipo de negociación**

18

Integrar el equipo de negociación: Un equipo de negociación clásico demanda la existencia de 4 roles principales: El director de la negociación; el sintetizador; el observador; y el golpeador.

El Director: usualmente es la persona con más experiencia y debe tener habilidades técnicas y políticas, pero sobre todo una gran resistencia a la frustración, y una gran flexibilidad mental. El director es alguien que esta dispuesto siempre a ceder algo a cambio de algo. Un buen director no necesariamente es alguien hablador y meloso, por el contrario es alguien que a veces debe de manejarse con perfil bajo y decir cosas como: “ la verdad es que no nos ha dado tiempo de preparar nada pero estamos dispuestos a escuchar con mucha atención sus demandas”.

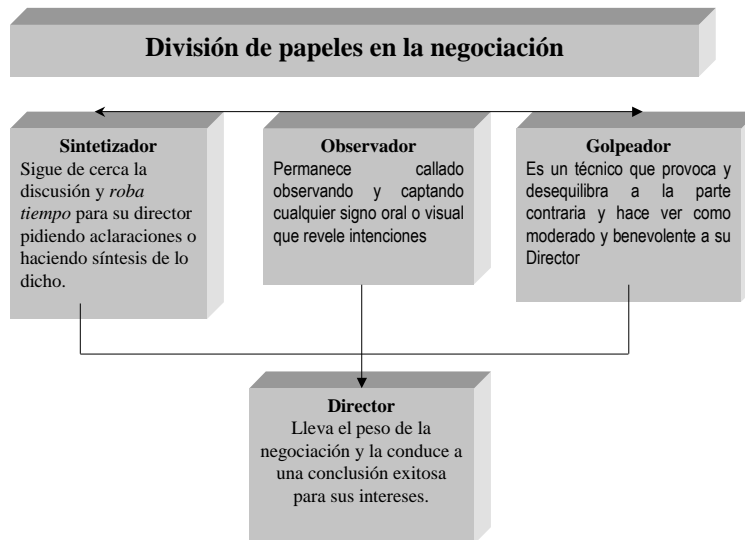
El sintetizador: busca básicamente ganar tiempo con intervenciones que pueden resultar por momentos, fuera de lugar, e incluso extravagantes. A lo largo de una discusión de intereses es frecuente que la parte contraria coja por sorpresa al director con preguntas o propuestas que merecen reflexión, o bien que, durante los debates el director se enoje y pierda la objetividad, es precisamente en ese momento cuando interviene el sintetizador y dice cosas como: “ podría usted repetirnos su oferta es que no la he comprendido bien” o bien “ no les parece que hay mucho calor, ¿podríamos abrir la ventana?” , o bien “Ustedes me van disculpar pero yo tengo mucha hambre”. El director sabe que un sintetizador no va a decir nunca algo importante, con lo cual, puede ordenar sus ideas y retomar la conducción de la negociación.

El observador: por el contrario permanece callado todo el tiempo, ya que su papel es observar la actitud de los demás e informar - con papeles pequeños- al director, el efecto de un propuesta, o bien, información relevante de última hora tal como alguna cifra sobre utilidades o perdidas etc., además el observador es el encargado de recoger la información sobre los espías y orejas del equipo e informar sobre las expectativas e intenciones.

El golpeador: es el miembro del equipo más antipático para la parte contraria, casi siempre suele ser un técnico quién mediante datos estadísticos busca desbaratar el argumento de la otra parte, sus comentarios frecuentemente resultan hostiles aunque sean dicho en buenas palabras. Un Golpeador dice cosas como “de acuerdo a la investigación realizada, nuestra empresa tienen los índices de productividad más bajos de la región por lo cual su demanda de aumento de sueldos parece injustificada”. O en otro tenor “creo que esta propuesta que nos están haciendo es poco sólida si se compara las propuestas realizadas en promedio dentro de nuestro sector industrial, señores yo les pediría mas objetividad” El papel del golpeador es desequilibrar o presentar escenarios extremos y catastrofistas que hagan ver moderado y benevolente al Director de la negociación. Para que el papel del golpeador sea efectivo, el Director debe de controlarlo y evitar que los comentarios de éste provoquen una ruptura en las negociaciones. Existe una regla no escrita entre negociadores, y es nunca referirse a aspectos personales e intereses del director o los integrantes del grupo rival de un modo directo, ya que eso puede reventar una negociación y hacerla más difícil.

Gráfica 3:

El equipo de negociación



Fuente: Elaboración propia a partir de Munduate Jaca Lourdes en los apuntes de la clase de Peiró José María GIO- ETSIT UPM MBA "Relaciones laborales y negociación" Pág. 29 promoción 1997. Madrid España

## Tácticas de negociación

Una vez que ha sido definida la estrategia y se está seguro de que se conoce la situación actual, es importante evaluar los últimos acontecimientos en torno a los negociadores. La evaluación de los acontecimientos más frecuentes puede implicar un cambio en la estrategia de negociación planteada. Existen dos tipos de tácticas: *las conciliadoras* y *las coercitivas*.

20

### Definición de táctica

*Es la consecución del mejor acuerdo posible desde la perspectiva del negociador.*

Las *tácticas conciliadoras* y *las coercitivas* a veces se suceden en la negociación, aunque se sabe las *tácticas conciliadoras* tienen el propósito de distender el ambiente y mantener, e incluso, incrementar la relación de poder de **A** sobre **B**.

Las *tácticas coercitivas* por el contrario disminuyen la dependencia mutua y el poder futuro de quien las emplea, pueden ser efectivas en el corto plazo, pero generan resentimientos de la parte que las padece.

Lo anterior no significa que las *tácticas conciliadoras* no pueden resultar costosas, de hecho se distinguen tres tipos de *tácticas*: *la realización de una concesión*, con la expectativa de recibir algo a cambio; *y la mención de posibles compromisos* sobre los puntos negociados; *y el revelar los propios intereses*, lo cual sólo se sugiere hacer cuando se conoce al negociador, y hay cierta relación de afecto. El peligro del uso de éstas *tácticas* es que la parte contraria puede no reaccionar de la manera esperada y pensar que las concesiones son un signo de debilidad, y lo motive a aumentar sus demandas.

De acuerdo con la *Teoría de aspiraciones* de **Spiegel y Fouraker** sí las concesiones son amplias, el oponente aumentará sus aspiraciones realizando menores concesiones y viceversa.

Existen algunos consejos, cuando se decide optar por *tácticas conciliadoras*:

- No conceder algo a cambio de nada, particularmente al inicio de la negociación. Si han de realizarse concesiones, éstas se deben hacer al final.

- Al ofrecer un compromiso enlazarlo con una concesión de la otra parte, diciendo cosas como "estaríamos dispuestos a esto si ustedes accedieran a esto".
- Mantener un equilibrio entre la honestidad y el encubrimiento de los intereses, un buen negociador no es necesariamente un tipo mentiroso, hábil, y tramposo, sin embargo, tampoco debe ser un cándido que revela a la primera lo que quiere, porque esto puede ser usado en su contra para obtener más concesiones.

Durante una negociación resulta muchas veces más efectivo realizar insinuaciones y enviar señales, que abrir de par en par el corazón.

*Las tácticas coercitivas* por el contrario se aplican cuando existe una relación de poderes que la posibilita y el grado de dependencia no es considerado importante y puede por tanto ser disminuido o eliminado. Como se ha dicho el poder de quien emplea estas tácticas disminuye en el largo plazo. La táctica más común que podemos citar es *la amenaza*.

El empleo de *amenazas* es una señal de un poder coercitivo real que puede causar daño al oponente y se hace para obligar a realizar una concesión, su ejecución es delicada porque puede generar una espiral de venganzas que pueden resultar más costosas que ciertas concesiones. Por otra parte, si no se lleva a efecto las amenazas, esto reduce la credibilidad de quien las hace y lo debilita.

Para que una amenaza sea funcional deber reunir tres características: Debe ser creíble, irreversible y patente. *"La credibilidad que requiere una amenaza para ser efectiva, implica la disposición de medios y poderes para llevarla a cabo si fuese necesario y de esta condición deriva su irreversibilidad."* (Munduate 1997)

## **Normas para la negociación**

Existen algunas normas que deben de seguirse en toda negociación:

Cuadro 2

Normas para la negociación

Saber escuchar	Es una de las cualidades más importantes de un negociador, de esta forma se puede conocer el grado emocional o ideológico que se suma a la esencia del conflicto, el no escuchar obliga a una reafirmación de las intransigencias.
No interrumpir	Es muy importante evitar transformar el diálogo en una charla de sordos cuando uno interrumpe a otra persona, lo que en realidad intenta decir es que se calle la boca.
No atacar	Uno de los éxitos de la negociación radica en que se pueden atacar a las ideas expuestas, pero no a las personas.
Hacer preguntas y respuestas constructivas	Esto implica animar, persuadir, y resumir neutralmente los temas.
Desarrollar marcos de referencia	Son introducciones que se realizan para reducir el impacto de una pregunta directa, por ejemplo: "según declaró el ministro fulano, el sindicato de electricistas está dispuesto a...¿estarían dispuestos ustedes a hacer lo mismo?."
Enviar señales de movimiento	Consiste en indicar nuestra disposición a movernos de las posturas iniciales mediante frases como: "podríamos discutir esta propuesta si ustedes consideran el aspecto x de la nuestra".

Fuente: Elaboración propia a partir de GIO-UPM, op. cit., pág. 41-42.

Fase V El cierre de la negociación.

La negociación es todo un arte que requiere un protocolo y un ritual que debe ser sumamente cuidado. Luego de intensas discusiones que pueden durar semanas y quizás meses, es necesario vigilar que el cierre del proceso se lleve a cabo mediante un acuerdo que resulte benéfico para ambas partes.

Los cierres más comunes son de tres tipos:

Los cierres verbales.

Los cierres parciales.

El acuerdo final.

Los cierres verbales: suelen utilizarse cuando el conflicto que se ha solucionado es relativamente simple, y con la palabra de las partes es suficiente para garantizar su cumplimiento por las relaciones de confianza que existen, sin embargo; si el conflicto tiene diferentes aristas, el acuerdo verbal no es recomendable, ya que no garantiza jurídicamente el cumplimiento por las partes.

Los cierres parciales: estos se utilizan cuando la negociación es muy compleja y requiere que los grupos de negociación se dividan en comités revisores que deben llegar a acuerdos parciales, los que sumados darán como resultado un acuerdo global.

Por ejemplo; la negociación de un contrato colectivo que involucre mesas como: seguridad social, remuneraciones, capacitación y desarrollo, etc.

El acuerdo final: existen dos formas de acceder al acuerdo final: el cierre con concesión y el cierre con resumen. En el primero, se dicen cosas como: "aceptamos esta última petición, siempre y cuando firmemos ya el acuerdo final". Este es uno de los cierres más comunes. En el segundo, el cierre con resumen, se puede indicar: "después de tantos días de trabajo hemos accedido a (se enumeran las concesiones), por lo cual sería una pena que no pudiéramos llegar a un acuerdo final.

.El acuerdo es un momento peligroso..." El alivio que supone llegar a un acuerdo , cuando desaparecen las tensiones de las fases anteriores provocó un alto nivel de euforia. Y esta euforia puede ser un somnífero y hacer bajar la guardia a los negociadores. Cuando estamos interesados en llegar a un acuerdo y aliviados por haberlo conseguido, podemos descuidar detalles menores de lo acordado. Este descuido puede ser causa de interminables problemas posteriores, cuando llega la ejecución del acuerdo y cada una de las partes tiene su propia versión del acuerdo alcanzado quizás hace tiempo. Entonces es cuando surgen las acusaciones de trampa engaño. etc. Este tipo de sentimientos provoca una tensión emocional que tarda mucho en desaparecer..." (Ovejero 2004 pág. 131)

Es muy importante que se lean los acuerdos finales y se suscriban. La lectura en voz alta es una buena idea ya que si no se hace un buen cierre esto puede ser fuente de grandes problemas posteriores por malentendidos si se hace sólo un acuerdo verbal.

## Resumen

---

El conflicto es un fenómeno que aparece de manera natural en las interacciones que llevan a cabo personas, órganos, empresas y aún Estados nacionales. El conflicto no es malo en todos los casos y bien administrado puede producir un incremento de la eficiencia. El conflicto es algo que aparece - e incluso se planea - para obligar a dos actores que deben de colaborar entre sí a realizar un intercambio de recursos, o a transformar una relación de poderes que uno de ellos considera intolerable. Cuando el conflicto es inevitable y existe interés en mantener la relación, se lleva a cabo una negociación. Para la cual deben de prepararse cuidadosamente las partes en conflicto. Esta preparación parte desde la composición del equipo, la determinación de los objetivos, y la proyección de la estrategia a seguir. Es necesario desarrollar un plan. Durante el proceso de negociación existe una variedad de tácticas que se pueden aplicar. Las coercitivas y las conciliadoras. La más importante de las coercitivas, es la amenaza, sin embargo para ser efectiva ésta debe ser creíble, irreversible y patente. El uso de tácticas coercitivas se vuelve a largo plazo contra el que las utiliza en exceso o de manera única. Las tácticas conciliadoras implican el realizar concesiones, sin embargo éstas concesiones también entrañan un peligro si no se realizan en un marco de condiciones.

Finalmente, en esta unidad he presentado las características más relevantes del sistema de administración público español, sus alcances, oportunidades y limitaciones.



## Bibliografía

---

- CENEVAL (2006) Guía de la prueba de conocimientos sobre la capacidad negociación México: Secretaria de la Función Pública
- Castillo F. (1995). *“Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales”*. En *“Los recursos humanos en las administraciones públicas Rodríguez Fernández*. Barcelona: Tecnos
- Kenneth W, Thomas (1977) *“Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors”* Academy of management review.
- Gourlay R. (1987) *“Negotiations and bargaining”* Management decision 23 citado por Gorgon Judith Comportamiento organizacional México; Prentice Hall
- Munduate L. ( 1997) Apuntes de la clase de Peiro José María *“Relaciones laborales y negociación”* Madrid ; GIO- ETSIT UPM MBA
- Ovejero B. (2004) *Técnicas de negociación: Como negociar eficaz y exitosamente*. Madrid: Mc Graw Hill
- Priut D. (1981) *Negotiation behavior* . Nueva York: Academic press
- Rodríguez M. (1996) *“Políticas y prácticas de selección y gestión de personal en las administraciones públicas”* IX curso Universitario de Verano Universidad de Santa Catalina El Burgo de Osma
- Touzard J. (1988) *La mediación y la solución de conflictos*. Barcelona: Herder
- Samaniego V. – Dial B. (2002) *“Selección formación y desarrollo de carreras”* en los Recursos Humanos en las administraciones públicas”