

UNIDAD V. LA NEGOCIACIÓN EN LA EMPRESA.

La negociación es el fenómeno de interacción social más característico de la actualidad, se negocia en la familia, en las empresas, entre empresas, en gobiernos, etc.

La **negociación** se puede definir como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos. En el caso de la empresa es una alternativa al enfrentamiento y a la imposición para la resolución de conflictos.

Por tanto, las personas o grupos negocian cuando se presenta un conflicto de intereses que desean resolver. Mediante la negociación se pretende que la solución sea lo más ventajosa posible para ambas partes.

CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación presenta las siguientes características:

- Se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.
- Busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.
- Se inicia si hay interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.
- Las partes se deben respetar, la negociación no es el enfrentamiento entre personas, sino que se enfrentan a un problema.
- Se debe buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

En definitiva, en una negociación hay que encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

ESTILOS DE NEGOCIACION

Hay dos estilos básicos de negociación, la negociación inmediata y la negociación progresiva.

La **negociación inmediata** busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.

La **negociación progresiva** busca, en cambio, una aproximación gradual y la relación personal con el interlocutor juega un papel esencial. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.

En una negociación puntual no hay necesidad de tratar de estrechar lazos. Cada parte trata de maximizar su beneficio a costa del otro. El deterioro de las relaciones que puede producir no tiene mayor trascendencia, ya que probablemente no haya que volver a negociar con esta persona.

Por el contrario, cuando se negocia con un cliente o con un proveedor con el que interesa mantener una relación duradera, resulta primordial cuidar la relación personal. En este caso, hay que

preocuparse porque cada negociación que se realice sea beneficiosa para todos y sirva para estrechar la amistad.

TIPOS DE NEGOCIACION.

La negociación es un fenómeno social que se extiende a todos los ámbitos de la vida. Se las puede clasificar de diferentes maneras.

Según el **modo** puede ser explícita, es un intercambio manifiesto de ofertas y contraofertas para encontrar una solución mutuamente aceptable (negociación colectiva), o tácita, no se define la relación a negociar (problemas de relaciones interpersonales).

Según la **interacción** puede ser: distributiva, una parte gana y la otra pierde (negociación de la masa salarial); integrativa, las dos partes salen ganando; o mixta.

Según el **nivel de análisis** puede ser: interpersonal, entre personas con diferentes puntos de vista; intergrupala, entre grupos.

Según las **partes implicadas** pueden ser: bilateral, entre dos partes, o multilateral, más de dos partes.

Según la **composición** pueden ser: negociación directa, los negociadores actúan como partes que defienden sus propios intereses, o a través de representantes.

Según el ámbito puede ser: diplomática, negociación internacional, comercial o social.

NEGOCIADORES

Los negociadores influyen con su personalidad en la efectividad del proceso y en la forma de que el mismo se desarrolle. Estas características determinan la interacción entre las partes.

Entre los aspectos de dicha personalidad a cuidar figuran:

- La predisposición a percibir los hechos de una manera determinada que favorezca llegar a un acuerdo y no condicionen el mismo.
- La orientación motivacional, siendo especialmente recomendable la motivación de poder y de afiliación.
- Entre sus actitudes se pueden mencionar las siguientes: la tendencia a confiar o desconfiar; el autoritarismo para lograr una orientación más competitiva; el maquiavelismo; la tendencia a la conciliación; el autoconcepto; la ansiedad social; la asertividad (interacción efectiva).

Lo que un buen negociador hace es desarrollar su INTELIGENCIA EMOCIONAL, apoyado en los siguientes pasos:

1. **Reconoce sus emociones.**

En el momento en que le ocurren, lo que le permite en todo momento, poseer conciencia de sí mismo. En el proceso de cualquier relación, tendemos a observar a las personas de enfrente y

analizar el contenido de lo que estamos negociando y tendemos a olvidarnos de nosotros mismos. Reconocer lo que nos está ocurriendo, lo que estamos sintiendo y encontrarle algunas explicaciones, nos coloca en otra dimensión.

2. Maneja sus emociones.

Si reconocemos los sentimientos que nos invaden y les buscamos alguna explicación, podremos encontrarla o no, pero el sólo ejercicio de reconocimiento y búsqueda, nos aporta el margen de tiempo que requerimos para no emitir una respuesta inadecuada. Las personas que aprenden a manejar sus emociones, pueden controlar la irritabilidad y la melancolía excesivas y pueden recuperarse más rápidamente de los reveses y trastornos del diario vivir.

3. Planea la consecución de satisfactores emocionales.

La planeación de las gratificaciones emocionales, permite trabajar con mayor concentración y creatividad para la consecución de objetivos alcanzables a mediano y largo plazo y libera la tensión que genera la necesidad de logros inmediatos. Postergar la gratificación y contener la impulsividad sirve a toda clase de logros y permite un desempeño destacado. Las personas que tienen esa capacidad son muy productivas, creativas y eficaces en todo lo que emprenden...
...porque saben esperar.

4. Observa las emociones del otro.

Cuando se posee la sensibilidad para percibir lo que sienten y necesitan las personas con las que se mantiene una relación y se desarrolla una negociación, se está en la posibilidad de actuar anticipadamente, es decir, podemos anticiparnos aportando soluciones mutuamente convenientes. Esta habilidad se reconoce como EMPATIA, y se alcanza con la cuidadosa observación del discurso y de las manifestaciones emocionales de los demás. Es importante señalar aquí, que la empatía y la postergación de gratificaciones, señalada en el punto 3, nada tienen que ver con la ABNEGACIÓN, que implica la negación de logros propios y la gratificación sirve para arribar a los logros mutuamente convenientes, es decir, sirven para hacer buenos negocios.

5. Manejar la relación.

Un buen manejador de las relaciones es aquel que observa y maneja sus emociones, planea la consecución de sus satisfactores, reconoce los sentimientos y necesidades del otro y busca satisfacerlas (empatía), analiza con cuidado el contenido de la relación (tanto en lo funcional como en lo emocional) y contextualiza a la relación y a sus participantes (incluido el mismo) en todos los aspectos que sean procedentes para el caso (económico, social, político, comercial, fiscal, legal, etc.).

Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier actividad que dependa de la interacción serena con los demás, pues esto los hace mejores en actividades como: los negocios, la política, la administración, la enseñanza y la ventas y, los puede convertir en estrellas sociales en cualquier campo.

NEGOCIACION EN LA EMPRESA

Hasta hace un tiempo, cuando se hablaba de negociación en una empresa, directamente se lo asociaba a la negociación colectiva.

La **negociación colectiva** es un proceso más de la negociación en una empresa. Supone la presencia activa de dos o más partes, entre las que se da una relación de interdependencia y que presentan un conflicto real o potencial de intereses, que requiere de un acuerdo para ser resuelto.

Se trata de una negociación explícita y formal, un intercambio de ofertas y contraofertas, que pretende encontrar una solución aceptable para las partes.

En el caso de la empresa, los conflictos en las relaciones laborales están legislados. La ley establece la forma de resolverlos, justamente mediante una negociación colectiva que busca el llamado convenio colectivo. En la negociación colectiva, cada una de las partes en conflicto cuenta con un poder de negociación: hay para cada parte un costo para llegar al acuerdo y un costo por no llegar a un acuerdo. Este equilibrio de poderes es especialmente vulnerable a factores internos y externos (presiones políticas, financieras, etc.) de la empresa.

El punto clave de una negociación colectiva es conseguir que el costo de acuerdo de una parte sea inferior al de no acuerdo, pero teniendo en cuenta que si es excesivamente favorable irá en contra de los intereses de la otra parte.

FASES DE UNA NEGOCIACION

Las negociaciones se desarrollan en etapas, para cada una de ellas la conducta del negociador no es la misma. Trataremos de detallar estas etapas, que en ocasiones no es fácil hacerlo.

1. Fase preparatoria.

Se analizan y planifican la naturaleza del conflicto (diagnóstico), se identifican los objetivos de la otra parte y se establecen la estrategia y medidas tácticas.

2. Fase antagónica.

Se establecen los límites y objetivos de la negociación. Es una fase competitiva, cada parte fija su posición.

3. Fase cooperativa.

Se inicia luego de la negociación distributiva, es una fase de trabajos en coordinación.

4. Fase de presentación de alternativas.

En un clima de cooperación comienzan a aparecer las propuestas, ofertas y contraofertas, cesiones y presiones, acompañadas por concesiones de ambas partes.

5. Fase de cierre.

Es la etapa final de la negociación.

Hay dos cierres posibles:

- Cierre por concesión. Concluye el proceso con una concesión que se considera relevante para la otra parte.
- Cierre con resumen. Se cierra relatando los acuerdos e intercambios, se enfatiza el desarrollo positivo del proceso y los acercamientos.

ESTRATEGIAS

Las **estrategias** son las orientaciones básicas y generales de las negociaciones, mientras que las **tácticas** son las acciones que se dan en el transcurso de las negociaciones para conseguir los objetivos.

En un proceso de negociación podemos adoptar diferentes estrategias, entre ellas:

La **estrategia distributiva** es una estrategia conciliadora y cooperativa, exige encontrar una alternativa mutuamente aceptable y que reconcilie a las partes. Las **tácticas** para desarrollar esta estrategia son:

- Ampliar los aspectos beneficiosos sobre los que se puede negociar y reducir el costo para que la otra parte haga concesiones.
- Recompensar las concesiones del oponente.
- Hacer concesiones en aspectos prioritarios para uno mismo.
- Desarrollar nuevas opciones mutuamente satisfactorias.

La **estrategia de rivalidad** es una estrategia que procura persuadir a la otra parte para que acepte una alternativa que favorezca los intereses propios. Cada parte trata de imponerse a la otra. Sus tácticas son:

- Realizar peticiones inaceptables.
- Mantenerse y no alterar las proposiciones propias.
- Amenazar a la otra parte y castigarla por no hacer concesiones.
- Actuar con presión temporal.
- Persuadir a la otra parte de que hacer concesiones va en su propio beneficio.

Al adoptar ambas partes esta estrategia los resultados son poco gratificantes.

La **estrategia complaciente o flexible** implica una reducción de las aspiraciones básicas propias. Esta estrategia resulta ventajosa si se desea terminar rápidamente un proceso de negociación. Resulta peligrosa si la otra parte no sigue la misma estrategia, o si ambos son muy flexibles, pues no se llegará a ninguna solución. Más que una estrategia en sí misma, puede ser una actitud a lo largo de la negociación.

La **estrategia de inacción** consiste en dar una mínima actividad negociadora, malgastar el tiempo y poder llegar a suspender o romper la negociación. Es una actitud poco frecuente.

Para la **elección de la estrategia** deben considerarse los siguientes aspectos:

- El interés por los resultados propios y el interés por los resultados del otro.
- La percepción de viabilidad y el costo de la estrategia.
- El contexto organizacional o social en el que se desarrolla la negociación: recursos disponibles, grado de presión externa y la dependencia de las partes.

LAS TÁCTICAS DE LA NEGOCIACION

Las **tácticas** son el conjunto de conductas que utilizan los negociadores para conseguir sus objetivos. Su determinación depende de la percepción de la relación de poder. No se hacen concesiones si se tiene el poder. Las tácticas se pueden clasificar en cooperativas y competitivas.

Las **tácticas cooperativas** son las concesiones que se hacen en momentos de la negociación para poder avanzar. Pueden conseguirse más concesiones del oponente manipulando sus aspiraciones y presionando aquellas que se lean más elevadas y que tengan compromiso irrevocable.

Las **tácticas competitivas** plantean demandas que superan lo aceptable por la otra parte, así como compromisos con posiciones inalterables. Incluyen amenazas, posiciones irrevocables y comportamientos agresivos.

Relaciones en el Entorno de Trabajo