



Facultad de Ciencias Empresariales
Sede Rosario - Campus Pellegrini
Carrera: Lic. En Administración de Empresas

Trabajo Final de Carrera Título:

Discusión Teórica sobre estilos de negociación

Discusión Bibliográfica para la obtención del título Lic. En Administración de
Empresas

Alumno: Ezequiel Re eze_re_90@hotmail.com

Tutor de Contenidos: Mgs. Maria Yohana Noguera

Tutor Metodológico: Lic. Tomás Rodoreda

Diciembre 2016

Índice

	Página
Resumen.....	1
Introducción.....	2
Capítulo I: Componentes de la negociación.....	3
Definición.....	3
Sujetos, estilos y posturas.....	3
Comunicación.....	5
Materia negociable.....	6
Lugar de realización.....	6
Pilares.....	7
La psicología en la negociación.....	9
Capítulo II: Conflicto y resolución de problemas.....	11
Conflicto.....	11
Arbitraje.....	13
Mediación.....	15
Capítulo III: El proceso de la negociación.....	19
Técnicas.....	19
Factores determinantes.....	23
7 hábitos a emplear y desarrollar.....	25
Método Harvard.....	28
De la teoría a la práctica.....	29
La necesidad e importancia de la negociación para las empresas.....	32
Conclusión.....	35
Bibliografía.....	36

Resumen

Se puede entender la negociación como un proceso de ida y vuelta donde dos o más sujetos con distintos estilos y posturas se comunican entre sí para lograr un acuerdo. Esta práctica debe su existencia a un vínculo entre las partes, denominado materia negociable, lo que genera una comunicación, que tiene un lugar de realización físico, decidido vía negociación previa, para mantener una equidad, es aquí donde comienza la participación de la psicología en cada uno de los individuos.

Generalmente lo que da lugar a esta práctica son los conflictos, considerados como hechos negativos, naturales o positivos, de acuerdo la visión y percepción que cada uno tenga del concepto antes mencionado. Existen dos formas de solucionarlos, con un método adversarial, como puede ser el arbitraje donde un tercero designado decide sobre la causa, y un método no adversarial, como la mediación donde un tercero colabora para que en forma cooperativa se pueda llegar a un acuerdo entre las partes.

En el juego de la negociación hay que tener presente 4 conceptos claves, organizar, de modo tal de poder maximizar todos los recursos, planificar, entendiéndose estudiar a la otra parte, fijando técnicas y estrategias, contemplando el entorno tanto interno como externo, dirigir, poner en práctica conceptos antes mencionados empleando y desarrollando hábitos de la gente altamente efectiva, disminuyendo el margen de error y aumentando probabilidades de lograr el acuerdo deseado, y controlar, se recomienda dividir la negociación en fases o etapas de modo que se pueda hacer una revisión de nuestra posición, de que tan cerca estamos de lograr el objetivo, teniendo siempre presente nuestro MAAN, entendiéndose este como el proceso de identificación de opciones para establecer la mejor alternativa ante un acuerdo negociado. Se debe determinar qué tan valiosa es cada opción y cuál es el peor resultado que aceptará. Esta información le permitirá saber cuánto poder tiene.

Palabras Claves: Negociación, comunicación, conflicto, intereses.

Introducción

El tema abordado para la presente discusión bibliográfica es “NEGOCIACION”. En la actualidad es una herramienta fundamental utilizada por cualquier persona. No solamente empresarios o grandes empresas negocian, también lo hacemos cada uno de nosotros, no siempre con otro sujeto, también lo hacemos con nosotros mismos. Cuando tomamos una decisión estamos resignando hacer una cosa por otra, ese es el espíritu de la negociación, ceder para ganar.

En un mundo capitalista, donde todos desean el enriquecimiento personal, la negociación tiene un rol fundamental, aquel que cuente con esta habilidad debidamente desarrollada y entrenada, será posiblemente el que obtenga mejores resultados.

Algunos autores (Porter, 2008) sostiene que en una negociación conviene mantener una postura competitiva, con personalidad y autoridad para lograr grandes beneficios. Otros (Fisher et al., 1993) ponen mayor énfasis en una postura colaborativa, fomentando la relación entre las partes y beneficios mutuos.

Se puede tener distintas visiones sobre el conflicto por lo cual se genera la negociación, se puede ver como un hecho negativo que conviene siempre evitar, o se puede ver como algo positivo, motor para el cambio y crecimiento.

Cada punto relevante del proceso de negociación será abordado a continuación, que a criterio personal, debe conocer y desarrollar aquel que tenga intención de ser un buen negociador.

La discusión bibliográfica se dividirá en 3 apartados, seguido de la conclusión y bibliografía: el primer apartado contempla los componentes básicos de la negociación, el segundo habla sobre el motivo de la negociación, conflictos y sus posibles formas de resolución. Por último, haremos mención al proceso de la negociación, técnicas, factores, hábitos, comentaremos el método desarrollado por Fisher, Ury y Patton, cerrando con algunas recomendaciones para tener presente.

Capítulo I: Componentes de la negociación

Definición.

Podría definirse negociación como “una comunicación de ida y vuelta, diseñada para alcanzar un acuerdo entre dos partes que, si bien comparten algunos intereses, tienen otros opuestos entre sí.” (Fisher, et al, 1993; 9).

Sujetos, estilos y posturas:

Sujetos negociadores. “Se entiende por sujeto negociador a la persona que negocia, aquella sin la cual la negociación carecería de identidad. No siempre este sujeto negociador es una persona física, sino que puede adoptar la forma de un organismo, es decir estamos hablando de una persona jurídica”. (Aldao-Zapiola, 1989; 105).

Se puede clasificar de la siguiente manera:

- a) Según el número de personas:
 - ✓ Individual: El sujeto está representando por una sola persona.
 - ✓ Grupal: La representación recae en dos o más personas, con diferentes individualidades constituyen una entidad única, es decir un solo sujeto negociador.
- b) Según a quien se represente:
 - ✓ De representación ajena: Representa a un tercero.
 - ✓ De representación propia: Se representa a sí mismo.
- c) Según el nivel que se represente:
 - ✓ Personal: Representa a una persona, en este caso se da un nivel de negociación interpersonal.
 - ✓ Organización: Representa a una organización, el nivel de negociación que se detecta es inter-organizacional.
 - ✓ Nacional: Representa a un estado nacional, tratándose en este caso de una negociación internacional.

Los procesos de negociación suelen ser costosos y complicados. En ellos suelen aparecer dos tipos de figuras negociadoras:

- El negociador duro: considera que adoptar las situaciones más extremas y llevarlas hasta el final le dará la victoria, esta actitud suele conducir a que la otra parte adopte la misma postura y la relación acabe deteriorada. La adopción de estas actitudes rara vez cristaliza en el logro de acuerdos satisfactorios para ambas partes.

- El negociador blando: Es aquel que quiere evitar el conflicto y para ello hace concesiones. Generalmente sólo consigue sentirse decepcionado al ver que la otra parte obtiene provecho de estas concesiones sin dar nada a cambio.

Cualquier negociación puede juzgarse en función de tres criterios básicos:

- Debe conducir a un acuerdo sabio y prudente.
- Debe ser eficiente.
- Debe mejorar o, al menos, no dañar la relación existente entre las partes.

Cuando las partes discuten sobre posiciones, se sienten más comprometidos con dichas posturas que con los intereses subyacentes. Esto disminuye las posibilidades de alcanzar un acuerdo satisfactorio. El problema se ve agravado a medida que aumenta el número de partes involucradas en la negociación.

Las posturas a adoptar se pueden clasificar de la siguiente manera:

Evitar: tiene que ver con la siguiente actitud: "Me gustaría dejarlo para después pero no puedo".

Amoldarse: tiene que ver con darle a la otra parte lo que esta quiera. Aunque hay personas que creen que pueden entablar relaciones futuras mediante acuerdos, no les gustarán las relaciones que hagan de esta manera. La otra parte siempre asumirá que puede ganar. Aunque a veces es necesario llegar a un acuerdo, debemos usar esta estrategia con mucho cuidado.

Competir: es la estrategia de suma cero en la cual: "Yo gano, tú pierdes". Esto descarta cualquier relación. Los negociadores que compiten siempre obtienen mejores resultados que los que se amoldan. Si la otra parte es competitiva y sabe que nosotros también lo somos, lo más seguro es que nos dé oportunidades de cooperar.

Colaborar: es una estrategia ganar-ganar. Para que funcione, ambas partes deben poner sus "verdaderas necesidades" sobre la mesa. Lamentablemente, esta es una estrategia poco usada. Los negociadores que colaboran son: "sabios", lo hacen cuando es lo mejor, o "soñadores", tienen la esperanza de que la otra parte le corresponderá. Competir y colaborar son proactivas mientras que evitar y acordar suponen mucha

colaboración. En una negociación, es mejor ser proactivo que reactivo; es mejor cooperar que obstruir. (Fisher et al., 1993)

Comunicación.

Siguiendo a Watzlawick (1985) podemos entender a la comunicación como un conjunto fluido y multifacético de muchos modos de conducta verbal, tonal, postural, contextual, todos los cuales limitan el significado de los otros.

En el desarrollo de la negociación es fundamental mejorar la comunicación entre los protagonistas de la misma, para detectar las verdaderas necesidades que están en juego y que se pretenden satisfacer.

✓ Principios: Serie de afirmaciones al analizar la comunicación humana (Watzlawick et al., 1985):

a) Los seres humanos se comunican tanto digital como analógicamente. Cuando hablamos de comunicación digital, nos referimos a la comunicación verbal, aquella que manifestamos por medio del habla. En cambio, la comunicación analógica, es todo lo que sea comunicación no verbal: la postura, los movimientos corporales, los gestos, la expresión facial, la inflexión de la voz.

b) Clases de comunicación (Importancia):

- Verbal: Es el mensaje mismo (Palabras) - 7%
- Vocal: Es la entonación de la voz - 38%
- Gestual: Es lo que el otro ve – 55%

c) Una comunicación no solo transmite información sino que también impone conductas. Toda comunicación tiene dos aspectos a considerar:

- Referencial: Transmite información, por lo tanto es sinónimo de contenido del mensaje y se transmite casi exclusivamente en forma verbal.

- Conativo o Relacional: Se refiere a que tipo de mensaje debe entenderse que es y por ende a la relación de los comunicantes. Este aspecto clasifica el aspecto de contenido y es por lo tanto una meta comunicación (Comunicación sobre la comunicación)

Por eso, cuando más sana es la relación, es decir cuando está claro cuál es el tipo de relación de los comunicantes, si es de pares, si es jerárquico, la relación comunicacional es referencial. Por el contrario, cuando no está bien definida la relación, las partes están más pendientes del aspecto relacional.

d) Siempre hay una respuesta a una comunicación porque es imposible no comunicarse. Toda conducta es comunicación, y no existe lo contrario de conducta: Es imposible no comportarse.

e) La naturaleza de una relación depende de la puntuación de las secuencias de comunicación. En los conflictos siempre hay una tendencia a puntuar los hechos siempre en contra del otro. Dos personas o más pueden tener visiones absolutamente contrapuestas de ciertos hechos objetivos de su experiencia en común. Muchas veces uno se ve como víctima y percibe al otro como victimario, pero suele ocurrir recíprocamente.

f) El poder se distribuye en forma simétrica y complementaria. Existen dos tipos de patrones de interacción: El simétrico y el complementario. Ante una situación conflictiva, el primer patrón establece que ante una agresión se responde con otra agresión. El segundo patrón responde a que se arremete a partir de una provocación.

Materia negociable.

A esto suele llamárselo el contenido de la misma. Aquí debemos distinguir la posición de los intereses de las partes. La posición es la postura que las partes sostienen, y los intereses los verdaderos motivos que sustentan esa posición. (Fisher et al., 1993). Es necesario que los intereses que integran el contenido de la negociación sean intercambiables, para lo cual deben ser diferentes entre sí.

Lugar de realización.

Es importante y necesario conocer el terreno en donde se va a actuar y siempre es beneficioso el poder elegirlo según las conveniencias. Muchas veces su elección necesita de una negociación previa para lograr equidad.

Existen distintas alternativas de lugar en una negociación:

- Lugar en el que la persona ejerce el dominio: Lugar en el que la parte tiene el dominio del mismo. Una ventaja a tener en cuenta sería la posibilidad de elegir y decidir sobre la disposición del ambiente. Mientras que una desventaja sería la posibilidad de interrumpir la negociación, dado que cuando estamos negociando en el lugar del otro es más fácil levantarse e irse.

- Lugar en el que la otra parte ejerce el dominio. El negociador no posee el dominio del espacio físico. En cuanto al análisis de las ventajas y desventajas, estas aparecen de una forma inversa al analizado en la clasificación anterior.

- Lugar neutral. El más recomendable, ya que las partes poseen iguales condiciones de posicionamiento frente a la negociación.

Pilares:

Aldo-Zapiola (1989) menciona que existen pilares fundamentales en la negociación y que su aplicación sumado a un apropiado conocimiento de la tecnología complementaria, con aptitudes y actitudes adecuadas se puede lograr un razonable éxito en obtener lo que se requiere.

✓ Poder. Es la capacidad de los negociadores de influir sobre los demás en forma sutil y ganando su voluntad. Todos tenemos poder y suele ser más importante de lo que creemos. Todos suponemos que la contraparte tiene mayor poder del que posee y por el contrario, creemos tener un poder menor del que nos asigna la otra parte. El negociador con mayor poder, es aquel que tiene la posibilidad de retirarse de la negociación y satisfacer su necesidad fuera de ese ámbito (MAAN).

✓ Información. Se entiende por información al conocimiento acabado de algo. Es todo dato, hecho o circunstancia que no ha sido sometido a un proceso intelectual para interpretarlo ni obtener de él conclusiones. Es la materia prima en bruto.

✓ Tiempo. En las negociaciones es uno de los recursos más escasos. Se debe administrar adecuadamente y procurar eficiencia en el uso. Influye en la negociación de la siguiente forma:

- El tiempo como inversión: Cuando una persona ha dedicado un tiempo apreciable en una determinada cuestión, existe una predisposición para resolverla, entre otras razones para justificar la labor realizada, por suponer que el reinicio del asunto con otro llevará tanto tiempo como el ya dedicado, por estar comprometido emocionalmente.

- El tiempo como plazo: La necesidad de cumplir una obligación o de satisfacer una necesidad en un plazo determinado es un factor de presión para el negociador y al acercarse el vencimiento del mismo existe una predisposición a acordar. El tiempo no es igual para ambas partes en una negociación, ya que depende de las circunstancias personales y necesidad de cada uno de ellos.

✓ Unidad: Este elemento de la negociación aparece cuando las negociaciones son en equipo o existen varias partes que componen el sujeto negociador.

Aspectos fundamentales:

- Unidad de acción: Es clave para la coordinación de equipos, un equipo fallará por un eslabón más débil.

- Intereses comunes: Sin ello un equipo no funciona apropiadamente.

- Un único frente de representación: La representación del equipo debe estar centralizada en un miembro del grupo con autoridad sobre el resto de los integrantes.

✓ Organización: Aspecto más descuidado. Cuando la negociación es organizada se emplea menos tiempo y se logra una mayor satisfacción. La organización posee varios aspectos a considerar:

- Estrategia de planteos, forma y estilo de la negociación.

- Objetivos: definición, desarrollo y cumplimiento.

- Detección de puntos de información.

- Organización y evaluación de los planteos que conviene presentar, que nos harán los otros.

✓ Modelos negociables:

- Modelo competitivo: Identificado con la figura del “Negociador duro” y una postura “Competitiva”. El lema de este modelo es ganar a toda costa. Caracteriza a la negociación como a un juego de suma cero, lo que implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente.

Las principales características de este modelo son:

- Posiciones iniciales extremas: Pedidos irracionales u ofertas ridículas.

- Autoridad limitada: Los negociadores carecen de autoridad.

- Tácticas emocionales: Gritos, golpes en la mesa.

- Consideración de las concesiones del otro negociador como debilidades de este: Si el negociador adversario cede o concede determinados aspectos, se minimiza dicha actitud y no se actúa en forma recíproca.

- Mezquindad en las propias concesiones: Se demora cualquier tipo de concesión.

Frente a un negociador competitivo se pueden decidir distintas acciones a seguir:

- Abandonar la negociación.

- Aceptar la situación.

- Modificar la situación, transformarla en una cooperación mutua.
- Modelo cooperativo: Identificado con la figura del “Negociador blando” y una postura “Colaborativa”. También denominado ganar-ganar, consiste básicamente en que los negociadores alcancen un acuerdo ventajoso para ambos y no una victoria total de uno sobre otro. Los dos deben sentir que han ganado algo.

Las principales características de este modelo:

- Lograr confianza mutua: Generar una relación en la que cada negociador crea en la honestidad y confiabilidad de su oponente.
- Lograr el compromiso de la otra parte: Hacer sentir a la otra parte que se está en el mismo barco y que es responsabilidad mutua llegar a buen puerto.
- Persuadir al otro negociador para que utilice la colaboración: A los fines de tomar rápido conocimiento cuando éste decide modificar su estrategia cooperativa por otra competitiva posterior.

Prevalencia de un modelo sobre otro:

En general los autores modernos, como Juan Malaret, Juan Tortosa, Luis Aramburu, Zabala Higuera, afirman que el modelo cooperativo es altamente mejor por una serie de características ventajosas. Entre ellas, las principales son el evitar desgastes innecesarios y generar creativamente posiciones ventajosas para ambas partes.

La psicología en la negociación.

Al negociar debemos enfrentar el hecho de que la gente es irracional y comete errores. La buena noticia es que la mayoría de los errores que se cometen en las negociaciones son sistemáticos y predecibles.

Entre estos podemos citar algunos (Fisher et al., 1993):

- El “prejuicio del pastel fijo”: asume erróneamente que hay una “suma” limitada que se debe dividir entre las partes. Para superar dicho prejuicio basta con aumentar el valor del objeto de negociación.

- El “prejuicio de la intensidad”: entra en juego cuando, dada la intensidad de un factor, el resto de los elementos de la negociación quedan en segundo plano. Lo mejor para evitar esto es crear un sistema de puntuación que permita evaluar cada elemento metódicamente.

- El “aumento irracional de compromisos”: Es lo que sucede en las subastas cuando la gente continúa haciendo ofertas que superan el valor del objeto subastado. Para evitar este prejuicio, planifique su “salida estratégica”. Prevea qué elementos lo podrían llevar a comprometer más de la cuenta.

- La “susceptibilidad a las fórmulas”: nuestra respuesta está condicionada al modo en que se presenta la información. Para superar este prejuicio basta con expresar de otra manera los puntos básicos. Válgase de diversos puntos de vista para evaluar la información.

- Los “prejuicios motivacionales”: nos pueden llevar a tomar malas decisiones. Este tipo de prejuicios aparecen cuando nuestros motivos entran en contradicción; por ejemplo, cuando lo que queremos entra en conflicto con lo que sabemos que debemos hacer. Para evitar esto, debemos cederle la responsabilidad de tomar decisiones a otra persona cuando se trate de puntos particularmente problemáticos.

- El “egocentrismo”: los seres humanos tienden a interpretar las cosas en su favor. En consecuencia, las partes no sólo pueden estar en desacuerdo sobre lo que quieren, sino además, sobre lo que es justo. La solución a este problema es tratar de ver las cosas desde “afuera”.

- El “optimismo” y el “exceso de confianza”: son dos prejuicios relacionados. La gente tiende a creer que el triunfo ajeno resulta de acciones poco éticas. Reconozcamos los riesgos de la confianza excesiva en uno mismo.

Es importante que estemos al tanto de nuestros prejuicios y los confrontemos sistemáticamente. Es preciso que revisemos nuestro razonamiento a la hora de tomar una decisión. Es posible que los límites de tiempo nos obliguen a darle un enfoque intuitivo a toda la negociación. Así pues, lo mejor es no negociar cuando los límites de tiempo estén por expirar. Divida la negociación en sesiones y revise sus decisiones entre cada una de estas. Válgase de analogías para aprender de experiencias ajenas. Trate de ver de nuevo todo desde afuera o recurra literalmente a un tercero. Planifique su respuesta ante los prejuicios de la otra parte. Ayude a la otra parte a superar sus prejuicios, no por altruismo sino porque los malos negociadores suelen hacer malos negocios. Confirme toda la información contrastándola con diversas fuentes.

Capítulo II: Conflicto y resolución de problemas

Conflicto.

Relación de dos o más sujetos, que realizan conductas tendientes a obtener metas u objetivos que son incompatibles o que alguno de los sujetos percibe como incompatibles. Es importante entonces, entender que muchas veces el conflicto es un problema de percepción. De Bono (1994) entiende a la percepción es la lectura, visión, imagen o interpretación que una persona hace de la realidad, deducida a través de sus actos, intencionalidades o conductas ejecutadas o esperables. Nuestra percepción es influenciada por: disposición de ánimo; visión limitada; Información; experiencia; predicciones; presunciones, y el prejuicio.

En realidad los conflictos están basados en una o más necesidades psicológicas insatisfechas, tales como identidad, seguridad, control, justicia, falta de reconocimiento. El conflicto, como proceso de interacción cotidiana, que afrontan todas las sociedades, las organizaciones y las relaciones internacionales, no es necesariamente negativo, anormal ni disfuncional, es, en realidad: un hecho real. Es un proceso social que en sí mismo no es bueno ni malo. El valor positivo o negativo de los resultados de un conflicto dependerá de:

- Los parámetros que utilicen los protagonistas para su valoración.
- La personalidad, valores, formación, ideología de la parte que emite el juicio.
- Distintos criterios subjetivos utilizados en la valoración del mismo.

Cuando el conflicto supera los límites de la conducta competitiva e incorpora otras metas, como dañar al otro física o psicológicamente, o destruir a la otra parte, entonces adquiere una dinámica negativa y perjudicial. Pero cuando no toma ese rumbo, el conflicto puede conducir al crecimiento, implicar un cambio a las partes o al escenario en que tiene lugar, constituyendo una experiencia fecunda para los protagonistas.

Distintos tipos de visiones:

✓ **Visión tradicional:** Califica el conflicto como algo negativo, no deseable, sinónimo de violencia, como una situación que hay que corregir, y, sobre todo, evitar.

✓ **Visión lógica:** Considera el conflicto como algo natural, inherente a la vida misma, que se configura como un elemento necesario para el cambio social.

✓ **Visión positiva:** se lo concibe como

- Motor para el cambio.
- Generación de energías creativas que puede mejorar las situaciones.
- Oportunidad para el crecimiento y enriquecimiento personal.
- A veces necesario para alcanzar la justicia.

El ser humano ante un conflicto reacciona físico, emocional y racionalmente:

✓ **Reacción física:** El hombre como ser vivo reacciona de manera natural físicamente. El cuerpo humano segrega adrenalina y otros elementos químicos naturales como mecanismo de defensa. Estos mecanismos naturales de reacción hacen que el conflicto se intensifique.

✓ **Reacción emocional:** La reacción física provoca una reacción emocional. Estas emociones son más difíciles de gobernar, la ira, el miedo, odio, desconfianza, angustia son productos de la reacción física. Estas emociones reducen la habilidad de razonar correctamente y se pierde objetividad.

✓ **Reacción racional:** Toda situación de conflicto provoca tensión. Esta tensión transcurre por distintos estadios. La ansiedad, que es cuando se percibe una amenaza generalizadora y no definida, se convierte en temor cuando se trata de una amenaza conocida. Por último se llega al nivel de ira cuando algunas de las metas personales se encuentran bloqueadas por algo o alguien que las provoca.

Motivos del conflicto:

✓ **Los bienes en juego:** Suelen ser muy evidentes porque se trata de cosas que tienen, o representan, un valor material: Dinero, tierra, propiedades, poder.

✓ **Los principios en juego:** Elementos no materiales, por ej: creencias religiosas, ideologías políticas; valores morales; reputaciones personales; categoría social pública, entre otros. Los principios y valores suelen ser tan valiosos como las posiciones materiales o incluso como las amistades y la familia.

✓ **Las relaciones implícitas:** También interviene la estructura de su relación. Son fundamentales para nuestra vida personal, social y profesional.

Asimismo, a veces resultan difíciles de mantener, y son una causa frecuente de conflictos.

Ante la posibilidad de un conflicto, existen distintos métodos de resolución que se clasifican en métodos adversariales (Arbitraje) y no adversariales (Mediación) detallados a continuación.

Arbitraje.

Highton (1996) sostiene que el arbitraje es un método de resolución de conflictos tradicional y de carácter adversarial, pues es un tercero neutral quien decide la cuestión planteada, siendo su decisión obligatoria. En consecuencia, las partes se convierten en contendientes a efectos de lograr un laudo favorable a su posición. Las partes pueden elegir libremente las modalidades con que se va a llevar a cabo, adecuando el sistema a las necesidades del caso concreto.

Ventajas e inconvenientes del arbitraje.

Es un método de solución de desavenencias caracterizado por la ausencia de rigorismos procesales, por la búsqueda de la celeridad en los resultados, por la idoneidad de quienes reciben la delicada misión de decidir. En relación con las ventajas que ofrece la utilización del arbitraje frente al proceso judicial son: La rapidez del procedimiento, su simplicidad y el menor costo en contraposición a la lentitud, la complejidad y el mayor costo del sistema judicial.

✓ Simplicidad: Se caracteriza por ser un proceso sencillo, que carece del excesivo formalismo y burocracia que demanda la documentación y acreditación de cada acto que se presenta en un proceso judicial. La comunicación es directa y permite el rápido conocimiento de la voluntad de las partes, facilitando los interrogatorios, aclaraciones, revisiones de cosas y documentos, en una audiencia sin acceso de público en la que se puede hablar con toda confianza.

✓ Rapidez: Resolución de conflictos a corto plazo, siendo de público conocimiento que el recurrir a los tribunales judiciales implica aceptar la lentitud y morosidad con que se desenvuelven los procedimientos.

✓ Menor costo: Aún si interviene un abogado, cobrará menos por procedimientos más cortos.

✓ Confidencialidad: Otra ventaja es la confidencialidad del mismo, al no existir la publicidad propia del proceso judicial. Esta confidencialidad adquiere

relevancia especialmente en relaciones comerciales en las que es conveniente mantener reserva de ciertas cuestiones por el peligro de la competencia. Es posible que al árbitro se le confíen secretos e intimidades que las partes podrían no querer revelar.

✓ **Flexibilidad:** Permite a las partes elegir desde el tipo de arbitraje, ad hoc o institucionalizado, quienes en su calidad de árbitros serán los encargados de decidir las diferencias, así como el procedimiento en que será conducido el mismo, la sede del arbitraje.

Analizadas las ventajas descritas anteriormente, uno de las inconvenientes que presenta el arbitraje con respecto al proceso judicial es que el poder arbitral requiere la colaboración del juez para la ejecución del laudo, para ciertas pruebas, medidas preventivas (Embargos).

Elementos:

✓ **Sujetos:** Es principio general que no puede someter a arbitraje quien no puede disponer de los bienes cuestionados, de ahí que no puede hacerlo quien no puede transigir.

✓ **Objetos:** Puede someterse a arbitraje toda cuestión entre partes a excepción de aquellas que no pueden ser objeto de transacción, antes o después de deducida en juicio y cualquiera fuere el estado de este. No puede someterse a arbitraje las siguientes cuestiones:

- Acciones penales derivadas de hechos ilícitos cuyo objeto es juzgar y castigar un delito.
- Cuestiones sobre la validez o nulidad del matrimonio y en general, sobre el estado civil y capacidad de las personas.
- Derechos eventuales a una sucesión.
- Cosas que estén fuera del comercio.
- En general aquellas cuestiones en que esté interesado el orden público.

✓ **Causa:** La causa típica del convenio arbitral es el apartamiento de la jurisdicción ordinaria para someterse al tribunal arbitral debiendo apoyarse en una disposición de orden interno.

✓ **Forma:** Como principio general la forma escrita será ineludible para probar la existencia del compromiso arbitral. Con respecto a la forma, se establece que el compromiso arbitral debe hacerse por escritura pública o privada o por acta levantada

ante el juez de la causa o ante aquel a quien correspondería su conocimiento y enumera los requisitos que debe contener el mismo, bajo pena de nulidad:

- Fecha de otorgamiento.
- El nombre de los otorgantes.
- Domicilio legal y real de los otorgantes y del o los árbitros.
- Designación clara y precisa de las cuestiones sometidas a su decisión.

Clases de arbitraje:

✓ **Arbitraje Ad Hoc:** Especifico para un negocio, se designan los árbitros y el procedimiento a seguir, lo cual requiere conocimientos jurídicos específicos. La principal ventaja consiste en su facilidad de adaptación a los deseos de las partes como a las características específicas del conflicto. Sin embargo no puede olvidarse que para maximizar este beneficio resulta imprescindible la cooperación de las partes, por lo cual acordadas las reglas y la instalación del tribunal arbitral, el mismo puede constituirse en una suerte de “traje a medida”, caso contrario tienden a dispararse sus virtudes.

✓ **Arbitraje institucional:** Se desarrolla bajo los auspicios de una organización permanente que presta sus servicios a las partes, ordinariamente aunque no de forma exclusiva, designando en su lugar los árbitros a partir de una lista de expertos previamente elaboradas para que resuelvan las diferencias conforme a un reglamento arbitral propio. Tales arbitrajes pueden ser generales para cualquier materia. Tiene como mayor ventaja la de ofrecer un reglamento que se incorpora automáticamente, lo que tiende a facilitar el desarrollo del arbitraje cuando alguna de las partes se muestra renuente para proseguirlo. Las instituciones suelen ofrecer una serie de modelos de cláusulas para incorporar en los contratos o convenciones arbitrales.

Mediación.

Siguiendo a Highton (1996) sostenemos que la mediación es un procedimiento no adversarial, en el cual un tercero neutral, debidamente entrenado, sin poder sobre las partes colabora con estas, para que, en forma cooperativa puedan llegar a un acuerdo mutuamente aceptable. Sus características básicas son:

✓ Pone el acento en el futuro de las relaciones entre las partes: La mediación no busca encontrar quien es el culpable en el conflicto, sino que busca encontrar una solución al conflicto cooperativamente.

✓ Se apoya en el principio auto compositivo y de colaboración: Son las partes las que intervienen en el proceso negociando según sus propios intereses.

✓ Es un procedimiento voluntario: Las partes no están obligadas a aceptar la mediación ni tampoco a permanecer en ella. Pueden retirarse de la misma en cualquier momento. Las partes nada pierden en una mediación, es decir, si en la mediación no llegan a un acuerdo, mantienen todos sus derechos de proseguir con otro medio de resolución de su conflicto.

✓ Economía: La celeridad de la mediación, hace que los costos sean menores.

✓ Es informal: El mediador no está obligado por las reglas procesales. Si bien no tiene formas establecidas de cumplimiento obligatorio, la mediación tiene una estructura, en la cual se cumplen con una serie de pasos, a los fines de su sistematización.

✓ Las partes participan personalmente del procedimiento: En la mediación el acuerdo final es una consecuencia de la voluntad de las partes, por lo que siempre implica una solución del problema. Por esa razón los acuerdos tiene mayor probabilidad de ser cumplidos.

✓ Privacidad y confidencialidad: Esto significa que tanto el mediador como las partes están obligadas a guardar secreto acerca de todo lo que se trate en la mediación. También implica que el mediador no puede ser llamado a declarar como testigo en el supuesto que no se llegare a un acuerdo en la mediación y se iniciare un litigio posterior.

Este deber de confidencialidad cede en el caso de que:

- El mediador tomare conciencia de hechos que originaren o pudieran configurar delito.
- Cuando estuviera en presencia de un hecho ilícito.

En tales supuestos deberá poner en conocimiento a los órganos pertinentes para su intervención.

El Mediador.

Es un tercero neutral entrenado para brindar asistencia a las partes en la búsqueda de soluciones aceptables y satisfactorias para ambas. Su desempeño se basa primordialmente en escuchar activamente a las partes e incentivarlas hacia un dialogo franco, de exploración honesta de posibilidades para un acuerdo mutuo. El logro del

acuerdo consensuado está limitado por la voluntad negociadora de las partes. Es decir que de producirse un estancamiento o una ruptura definitiva de las relaciones el mediador debe dar por terminado el procedimiento a fin de evitar la prolongación de discusiones que desgastan ánimos y generan mayores costos. El mediador debe merecer el respeto y confianza de las partes, disponer de los conocimientos requeridos para comprender la índole y el alcance del conflicto, ser paciente para determinar los momentos adecuados para mediar en el conflicto, poseer autoridad ante las partes en razón del merito y prestigio de su conducta, y no debe estar comprometido con ninguna de las partes.

Etapas de la mediación:

En la primera etapa que podemos llamar introductoria o reunión conjunta inicial, el mediador, explica su rol, describe las etapas del proceso y les explica que luego de una primera cita con ambos, posiblemente hablara con cada uno por separado, otorgándoles el mismo tiempo, estas son las llamadas entrevistas o reuniones privadas. El objetivo de los encuentros es identificar los problemas a resolver, abordar uno a uno los temas y lograr un final satisfactorio para ambas partes. Durante las entrevistas el mediador toma notas para recordar lo que se dice, estas notas son destruidas al finalizar el proceso. Una vez que ha quedado en claro lo que quiere cada parte, se generan opciones tratando de conciliar los requerimientos y necesidades de las partes, a los fines de que éstas puedan elaborar en conjunto el acuerdo.

Casos en que la mediación es recomendable:

- ✓ Cuando las partes quieren terminar con el conflicto pero no con la relación.
- ✓ Cuando las partes quieren conservar el control sobre el resultado del conflicto.
- ✓ Cuando la disputa no conviene a nadie y ninguno realmente desea empezar un juicio.
- ✓ Cuando se desea mantener privacidad y confidencialidad.
- ✓ Cuando no existe gran desequilibrio de poder.
- ✓ Cuando la causa del conflicto radica en una mala comunicación previa.
- ✓ Cuando se quieren minimizar costos.
- ✓ Cuando se quiere resolver el conflicto rápidamente.

Casos en que la mediación no es recomendable:

- ✓ Cuando algunas de las partes quiere probar la verdad de los hechos.
- ✓ Cuando lo que se desea es sentar un precedente legal.
- ✓ Cuando una de las partes está ausente.
- ✓ Cuando una de las partes no tiene interés en llegar a un acuerdo.
- ✓ Cuando el actor quiere obtener sumas colosales.
- ✓ Cuando el conflicto involucra un delito o violencia o malos tratos a menores.
- ✓ Cuando algunas de las partes tiene una cuestión fundamental de principios e innegociable de la que no se puede salir por propia voluntad.
- ✓ Cuando la lentitud del procedimiento judicial favorecerá mucho por lo menos a una de las partes.

Capítulo III: El proceso de la negociación

Técnicas.

Cualquiera puede ser negociador, aunque a muchos no nos guste negociar. Vemos la negociación como un enfrentamiento estresante. Nos vemos enfrentados a una opción desagradable. Si somos "blandos", acabamos cediendo en nuestra posición. Y, si somos "duros", tal vez echamos a perder las relaciones personales.

Sin embargo, hay una alternativa: la solución conjunta de problemas. Consiste en ser blando con la gente y duro con el problema. En lugar de atacarse uno al otro, los que negocian pueden atacar conjuntamente el problema. La solución conjunta de problemas se centra en los intereses, no en las posiciones. A continuación, enunciaremos una serie de técnicas desarrolladas por el autor William Ury en su obra *Supere el no*, para evitar la confrontación y lograr resultados beneficiosos para ambas partes:

✓ **Subir al balcón.** Cuando nos encontremos en una situación difícil, debemos tomarnos las cosas con calma, pensar con serenidad y analizarlo todo objetivamente. Imaginemos que la negociación tiene lugar en un escenario y que subimos al balcón que da a ese escenario. Ese "balcón" es la metáfora de nuestro distanciamiento. Desde él podemos evaluar el conflicto con calma y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas partes. "Subir al balcón" significa desprenderse de los impulsos y las emociones naturales.

✓ **Identificar el juego.** Muchas veces no nos damos cuenta de nuestra reacción por estar atrapados en la situación. Por lo tanto, lo primero que debemos hacer es identificar la táctica que está utilizando nuestro oponente. Aunque hay decenas de tácticas, se pueden agrupar en tres categorías generales: "muros de piedra", ataques y trucos.

- Muros de piedra. La táctica de "muro de piedra" es no ceder. Nuestro oponente tratará de convencernos de que él es totalmente inflexible y de que no existe otra alternativa fuera de la posición que él defiende. Las tácticas del "muro de piedra" suelen expresarse como un hecho consumado: "Lo hecho, hecho está, y no se puede cambiar.

- Ataques. Los ataques son tácticas de presión diseñadas para intimidarnos y hacernos sentir incómodos, hasta el punto que optemos en ceder a las exigencias de nuestro oponente. Tal vez la forma más común de ataque es amenazar con las consecuencias de no aceptar la posición del oponente.

- Trucos. Los trucos son tácticas encaminadas a engañarnos para que cedamos. Funcionan sobre nuestra suposición de que la parte contraria actúa de buena fe y dice la verdad. Una forma de truco es manipular la información, por ejemplo, usando cifras falsas y confusas. Otro es la treta de “no tener autoridad”; nuestro oponente nos hace creer que tiene autoridad para tomar una decisión y, después de que hagamos el mayor número posible de concesiones, nos informa que es otra persona la que decide.

La clave para neutralizar el efecto de una táctica es reconocerla. Si nos damos cuenta de que la táctica de nuestro oponente es un muro de piedra, sabremos que no es del todo inflexible. Si identificamos un ataque, nos sentiremos menos temerosos e incómodos. Si identificamos el truco, no caeremos en la trampa. En definitiva, el impulso natural ante una situación o una persona difícil es reaccionar, pero eso es también el peor error que podemos cometer. Por ello, lo primero que debemos hacer es tomarnos el tiempo necesario para pensar y enfocar nuestra atención en obtener lo que deseamos.

- ✓ **Escucha activo.** Consiste en la capacidad personal de establecer una verdadera comunicación con el otro, reconociendo sus sentimientos y comprendiendo realmente su situación. Escuchar activamente es estar atento a la comunicación verbal, gestual y vocal del otro. No estamos entrenados en el escucha, ya que al oír a alguien solo escuchamos una parte de lo dicho, y de esa parte entendemos una porción.

- ✓ **Reconocer el punto de vista.** Todo ser humano tiene una necesidad profunda de reconocimiento. Al satisfacer esa necesidad, contribuimos a crear un clima favorable para el acuerdo. Una de las formas más poderosas y sorprendentes de reconocer el punto de vista de nuestro oponente es ponernos en su lugar. No debemos pasar por alto las emociones de la otra parte. Detrás de una posición inflexible a menudo hay algún temor. Mientras no disipemos esas emociones, nuestros argumentos, por razonables que sean, solo encontrarán oídos sordos. Reconocer el punto de vista de nuestro oponente no es un acto de debilidad, sino de poder. Para que nuestro oponente se dé cuenta de ello, necesitamos proyectar seguridad al manifestar que reconocemos su punto de vista.

✓ **Acceder hasta donde podamos.** No es necesario que hagamos concesiones. Simplemente se trata de dirigir la conversación hacia los asuntos con los cuales ya estamos de acuerdo con la otra parte. Los abogados debían buscar el 1 % con el que estuvieran de acuerdo, concentrarse en ello y olvidar el 99 % restante. Es natural concentrarse en las diferencias de opinión porque son las causantes del problema. Los principales obstáculos que debemos superar en una negociación son la suspicacia, la hostilidad, la renuncia a escuchar y la falta de respeto de nuestro oponente. Por eso, una de las mejores estrategias que tenemos a nuestra disposición es ponernos a su lado. Es más difícil ser hostil con una persona que nos escucha y que nos reconoce lo que decimos y sentimos. Es más fácil escuchar a alguien que nos escuchó a nosotros. El respeto engendra respeto.

✓ **Parafraseo.** Se utiliza para limpiar la emocionalidad contenida en un discurso en un contexto de conflictividad y repetir con las palabras propias lo que uno ha entendido del mensaje emitido por la otra persona. Esta técnica se utiliza a los fines de que mi interlocutor advierta si realmente comprendí lo que este quiso decir con su mensaje verbal, ya que suele ocurrir que lo que uno entiende no es lo que el otro quiso realmente transmitir. El parafraseo es muy útil para bajar el alto contenido emocional de los discursos y permitir que las personas escuchen del otro su propio mensaje transmitido.

✓ **Uso estratégico de preguntas.** Permite ir descubriendo los intereses de las partes, a los fines de advertir las verdaderas necesidades que se encuentran por detrás de las posturas que estás adoptan en la negociación y encontrar aquellas que son compatibles y que permitan una aproximación a la elaboración del acuerdo.

Las preguntas pueden clasificarse en:

- Según su formulación:
 - Directas: Aquellas que hacen referencia explícita al contenido de la respuesta.
 - Indirectas: Aquellas que obtienen información que formuladas directamente suscitan recelos, incomodidad o desconfianza.
- Según su forma:

➤ **Abiertas:** La persona a quien estamos preguntando contesta con su propio vocabulario.

➤ **Cerradas:** Solo pueden ser contestadas por Si, No o No sé.

✓ **Replantear las tácticas.** Las preguntas diseñadas para solucionar problemas sirven para replantear la posición del oponente en cuanto a intereses, alternativas y normas. Pero también debemos hacer frente a las tácticas del otro, a sus "muros de piedra", sus ataques y sus trucos.

Rodear el "muro de piedra". Para rodear el "muro de piedra" podemos hacer caso omiso de él, reinterpretarlo o ponerlo a prueba.

Desviar los ataques. Si nuestro oponente se da cuenta de que sus tácticas agresivas no le sirven de nada, lo más probable es que cambie de actitud.

Poner al descubierto los trucos. La alternativa para contrarrestar un truco es seguir el juego a nuestro oponente. En estos casos, debemos intentar responder como si nuestro oponente estuviera negociando de buena fe, pero actuar con cautela y hacerle preguntas de sondeo para ver si es sincero.

✓ **“Tender un puente de oro”** implica ayudar al oponente a superar estos cuatro obstáculos más comunes que le impiden llegar a un acuerdo: No es idea de él (es probable que nuestro oponente rechace nuestra propuesta porque no fue él quien pensó en ella primero); Intereses no satisfechos (tal vez no hayamos percibido uno de los intereses más importantes de nuestro oponente); Temor de quedar mal (nadie desea quedar mal ante las personas a quienes representa); Mucho en muy poco tiempo (es probable que nuestro oponente se resista por considerar la perspectiva de un acuerdo como algo abrumador. La decisión es demasiado importante y el tiempo es demasiado corto. Quizá sea más sencillo para él decir no). Significa incluirlo en el proceso de encontrar la solución para que esta se convierta en idea suya, satisfacer sus intereses, ayudarlo a quedar bien y facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible.

✓ **Hacerle ver las consecuencias.** Si nuestro oponente no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, nosotros debemos hacerle ver su gravedad. La manera más sencilla y económica de educar a nuestro oponente es dejar que aprenda por sí mismo. Para ello, tenemos que formularle preguntas que le ayuden a reflexionar sobre el efecto de no llegar a un acuerdo.

✓ **Demostrar nuestro MAAN (Mejor alternativa a un acuerdo negociado).** Identificar opciones para establecer la mejor alternativa ante un acuerdo negociado. Se debe determinar qué tan valiosa es cada opción. A continuación, identificar cuál es el peor resultado que aceptará. Si obtiene algo peor, se levantará de la mesa de negociaciones. Tener en cuenta cuál es la mejor alternativa y el peor resultado que aceptará la otra parte. Esta información le permitirá saber cuánto poder tiene. Evalúe también su zona de posible acuerdo (ZOPA); es decir, todos los acuerdos que serían aceptables para ambas partes. Si nuestro oponente hace caso omiso de las advertencias, debemos tratar de convencerlo de nuestro poder mostrándole nuestro MAAN. Una demostración sirve para convencerlo de lo que proyectamos hacer sin necesidad de ponerlo en práctica. Es una manera de educar a nuestro oponente con un costo mínimo para nosotros y con un daño mínimo para él.

Factores determinantes.

Reacción del oponente.

Debemos usar la “psicología de la influencia” para modelar la reacción de la otra parte ante nuestra oferta. Dado que la gente le teme más a perder que a ganar, haga énfasis en lo que la otra parte perdería si rechazara nuestra oferta. A la gente no le gusta sentir que pierde. Así pues, si la otra parte sufrirá varias pérdidas, es mejor unir las todas de una vez.

Peticiones extremas

Al principio, haga una petición extrema. La otra parte la rechazará, pero así lograremos que nuestra verdadera propuesta parezca moderada. O al contrario, trate de que la otra parte acepte un punto de poca importancia como base para una propuesta más importante. Aumente las posibilidades de que su propuesta sea aceptada: justifíquela, ofrezca puntos de referencia y demuestre que es socialmente aceptable. Haga una pequeña concesión para apelar a la buena disposición de la otra parte.

Puntos ciegos

A veces, los puntos ciegos pueden causar problemas. Por ejemplo, podemos crear dificultades si hay dos partes interesadas y sólo negociamos con una. Si la otra parte tiene reglas para tomar decisiones (tales como que todos los socios deben firmar un acuerdo), lo mejor será velar por los intereses de todos los involucrados. De lo contrario, estaremos malgastando tiempo y energía. También podemos llegar a puntos

ciegos cuando carecemos de información. Si desconocemos las fortalezas de nuestros rivales, no seremos capaces de establecer en qué medida estos constituyen una amenaza. Si nos enfocamos demasiado en una negociación, es posible que no logremos ver oportunidades y riesgos futuros. Tal vez ganemos ahora, pero, ¿tendremos que lidiar con esta gente otra vez?

Las mentiras en la negociación

Hay mucha gente que considera que se puede mentir en una negociación, pero esto es contraproducente porque sienta un precedente: los demás también nos pueden mentir. Esté atento a las mentiras de los demás. Demuestre que es capaz de confirmar la información y que, por tanto, mentirle será riesgoso. Formule preguntas indirectas para confirmar lo que le están diciendo. Las respuestas esquivas pueden esconder la intención de confundirlo. Si cree que le están mintiendo, incluya cláusulas de contingencia en el contrato. Si descubre que alguien le mintió, investigue para saber si tal vez dicha persona simplemente cometió un error. No asuma en principio que le mintieron por malicia. Si es de hecho una mentira, decida si quiere seguir negociando y si debe resolver el problema. Prevea preguntas difíciles. Esto evitará que tenga que decir mentiras.

Conflictos de interés en las negociaciones

Mentir no es el único dilema ético en las negociaciones. También habrá conflictos de interés. Algunos profesionales, como los abogados y los agentes inmobiliarios, interpretan las situaciones en beneficio propio. Trate de replantear la situación para evitar este problema. Por ejemplo, el agente inmobiliario se beneficiará de un mayor porcentaje sobre la venta, pero tal vez esto retardará la venta del inmueble. ¿Podemos retribuir al agente de otra forma y lograr así que haga lo que nosotros queremos?

Desventaja

Negociar desde una situación extremadamente mala es un gran reto. En la mayoría de los casos es mejor esconder nuestra debilidad. Más bien trate de replantear el problema para mostrar cómo beneficia a la contraparte. Pero, en ciertas ocasiones, es posible conseguir nuestros objetivos admitiendo francamente nuestra debilidad y nuestro interés en el negocio, y pidiéndole ayuda a la otra parte. Esto nos sacará de una situación pugnaz.

Una contraparte furiosa

Evite este tipo de situaciones cuando la contraparte esté furiosa o parezca irracional. Siempre hay razones tras las palabras, así que, por muy irracional que parezca, trate de hallar los motivos que esconde la otra parte. Cuando nuestro rival se muestre furioso, lo mejor es reconocer el hecho y tratar de identificar lo que está motivando dicha emoción.

Elementos no negociables

Finalmente, recuerde que no todo es negociable y que no siempre debemos tratar de negociar. No trate de negociar cuando: sea culturalmente inapropiado; nuestro MAAN es inaceptable; estemos presionados por el tiempo; negociar transmita una señal errónea sobre nuestros motivos; dañará una relación importante.

7 Hábitos a emplear y desarrollar

Los hábitos desarrollados para Covey (1990), se encuentran en la intersección de tres componentes que se vinculan: el conocimiento, las habilidades y el deseo o actitud. El conocimiento indica qué hacer y por qué, las habilidades indican cómo hacer las cosas y el deseo es la motivación y las ganas de hacerlas.

- **Primer hábito: Sea proactivo.**

Ser proactivo significa tomar la responsabilidad de su propia vida y ejercitar la habilidad de seleccionar su respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según su decisión consciente, basado en sus valores, no en las condiciones que se encuentra. Este hábito representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir.

- **Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.**

Este hábito refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia y comenzar cada día con un claro entendimiento de su dirección y destino deseado. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Es necesario entender que todas las cosas son creadas dos veces. Piense en la construcción de una casa, antes de comenzar se dibuja un plano (la primera creación). Posteriormente, construye la casa (la segunda creación). En los negocios ocurre igual: la primera vez, usted define lo que desea lograr, posteriormente diseña todas las partes del negocio para lograr el objetivo.

- **Tercer hábito: Establezca primero lo primero.**

Este hábito interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente. Es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día. En la matriz de administración personal, cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata. 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados.

- **Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.**

Este hábito ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) ganó / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) ganó; 6) ganar / ganar o no hay trato.

Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos, psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después.

- **Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.**

Este hábito describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas. Se destaca la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana.

- **Sexto hábito: Sinergice.**

Sinergia significa que el todo es más que la suma de sus partes. Cuando dos o más personas trabajan conjuntamente para crear una mejor solución de la que ambos pudieran lograr por cuenta propia. No es tu forma o la mía, sino una mejor, una más elevada. La sinergia no es algo que simplemente sucede. Es un proceso. Y el fundamento para llegar hasta allá es aprender a celebrar las diferencias. Somos tan distintos uno de otro en nuestras mentes, como parecemos serlo en el exterior de nuestras mentes. Cada uno ve el mundo de forma distinta y tiene un paradigma distinto de sí mismo, de los demás y la vida en general

- **Séptimo hábito: Afile la sierra.**

Este hábito interpreta la mejora continua y la auto-renovación, el mantenimiento básico necesario para tener los hábitos restantes funcionando adecuadamente, ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra vida. Las personas necesitamos renovación en las 4 dimensiones de nuestra personalidad: Física, consiste en cuidar efectivamente nuestro cuerpo físico (alimentación, descanso, ejercicios correctos), se requiere atender la resistencia, la flexibilidad y la fuerza. Mental, proviene de la educación formal, la desarrollamos mediante el leer, escribir, organizar y planificar. Socio-emocional, centrarse en los principios de liderazgo interpersonal, la comunicación empática y la cooperación creativa. Espiritual, proporciona liderazgo a nuestra propia vida, se relaciona con el segundo hábito, es nuestro, un área privada de la vida de mucha importancia

En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación, puede tener un elevado costo para las personas.

Método Harvard.

Según el presente método, los siete elementos básicos de la negociación son: alternativas, intereses, comunicación, relación, opciones, legitimidad y compromiso. Fisher, Patton y Ury (1993).

- Alternativas:

Una alternativa es una posibilidad que tiene el negociador de efectuar un acuerdo diferente al que se está planeando realizar en la mesa de negociación. El acuerdo alternativo sirve como nivel de comparación de la calidad del acuerdo de la mesa. Si en la mesa se ofrece algo mejor de lo que se puede lograr por fuera, el acuerdo se hará en la mesa. En caso contrario el acuerdo de la mesa se rechazará y se adoptará el alternativo. Aquel negociador que tiene un muy buen conocimiento del tema negociado y conoce los elementos esenciales, tales como precios, competidores, dificultades, aspectos críticos, tiene más posibilidades de hacer un acuerdo beneficioso. Si se tienen más alternativas, se tendrá generalmente más poder de negociación, por lo cual este elemento se convierte en una pieza fundamental de la negociación. Dentro de estas alternativas hay una muy especial y es la conocida como MAAN. Esta es la mejor alternativa existente.

- Intereses:

La fase de exploración de intereses es quizás la fase más importante de una negociación. Si esta fase se desarrolla en forma exitosa, un porcentaje muy alto de la negociación ya está hecho y sólo falta buscar las soluciones a los intereses ya detectados. Debemos preguntar, por qué están los negociadores en la mesa, qué es lo que tiene que suceder para que ellos queden satisfechos, qué es lo que los motiva.

- Opciones:

Después de conocer y entender los reales intereses de los negociadores, ya se puede pasar a la siguiente fase, en la cual se generan opciones para lograr un beneficio mutuo. Esta generación es una labor conjunta entre todos los negociadores. No es conveniente llegar a la mesa de negociación con un extenso abanico de soluciones completamente elaboradas y negando la participación del otro en la generación de soluciones.

"...nadie trabaja motivado en la solución de un problema cuando no tuvo ninguna participación en el diseño de tal solución". (Fisher et al., 1993)

- **Criterios (Legitimidad):**

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos utilizados en la negociación deben pasar por un análisis que determine si son legítimas o no. Para esto se utilizan criterios externos u objetivos, los cuales son desarrollados por personas o entidades externas a los negociadores.

- **Compromiso:**

Luego que las opciones sean estudiadas y evaluadas, las que sean aceptadas por contribuir al beneficio mutuo de las partes, pasarán a formar parte del acuerdo. Debe entonces crearse un compromiso sobre el acuerdo de tal forma que sea viable y se cumpla.

- **Comunicación:**

Para poder lograr una buena negociación es necesario tener una buena comunicación. No basta con creer que nos comunicamos bien; es necesario verificar la real calidad de la comunicación.

Para comunicarse de una manera clara, y precisa se debe:

- Centrarse en un solo mensaje.
- Ser muy conciso, evitar la dispersión
- Tener autoconfianza, y habilidad para comunicarse oral y gestualmente.
- Confianza y simpatía que sea percibido por el receptor.
- Tener claro el objetivo que se persigue con el fin de informar y persuadir.
- Preparar a fondo lo que se quiere decir.
- Estudiar las necesidades, deseos y características de la otra persona.

- **Relación**

La relación está en constante riesgo durante toda la negociación. El negociador entonces tiene que ser consciente de esto y debe tener como objetivo mixto el lograr en forma exitosa resolver el conflicto, pero también mantener una buena relación con la otra parte.

De la teoría a la práctica.

Negociar puede ser comparado con jugar ajedrez. Usted se enfrenta a un adversario, con algunas reglas de juego. Pero a diferencia del ajedrez, en la negociación su contrincante no conoce esas reglas. Más que un arte, negociar es una ciencia. Es por eso, que se puede profundizar en ella, con el fin de predecir los movimientos de la otra parte en los procesos de negociación. Teniendo como resultado un alto grado de

probabilidad de acierto. El factor riesgo es lo que nos obliga a desarrollar aún más nuestras habilidades y la capacidad de manejarnos en incertidumbre.

Al igual que en el ajedrez, Dawson (2003) sostiene que existen ciertos movimientos o estrategias a la hora de negociar, que se detallan seguidamente: seis “movimientos” de apertura de juego, siete para mantener el juego en la dirección deseada, y cinco para la fase final del jaque mate.

Jugadas iniciales de negociación.

1. Pida más de lo que espera obtener: por ejemplo, cuando usted está vendiendo, eventualmente podrá bajar sus precios; por el contrario, una vez que lo hace, no podrá elevarlos. El precio que usted pide en una negociación debe:

- Ser lo máximo que usted pueda pedir en la negociación.
- Convencer a la contraparte sobre la posibilidad y capacidad de dicha posición.

Es conveniente que el precio sea más alto cuando no conoce bien a la otra parte negociadora, dado que:

- Quizá la persona esté dispuesta a pagar más de lo que usted piensa.
- Si es una relación nueva, usted parecerá más cooperativo si ofrece mayores concesiones o descuentos.

2. Jamás acepte la primera oferta: dar un “sí” en la primera oferta puede llevar a la otra parte a pensar que: por un lado pudo haber obtenido un mejor resultado; o que algo debe andar mal: la persona comienza a preguntarse de inmediato por qué la otra parte aceptó una oferta baja.

3. Sobresáltese ante la propuesta: mostrar cierta sorpresa, manteniendo interés en la propuesta, es una señal de que se entra en el juego de la negociación.

4. Evite la negociación antagónica: discutir en las fases iniciales de la negociación puede crear un enfrentamiento que desemboque en un rápido estancamiento. En su lugar, utilice el enfoque “siente, sintió, encontrado”: Primeramente, reconozca cómo se siente la otra persona con la situación en cuestión, empatía; en segundo, visualice que otras personas se han sentido igual ante una situación similar en oportunidades anteriores, amplitud mental ante el problema.

Finalmente, encuentre alguna solución o alternativa en el marco de casos parecidos, obtener elementos de apoyo para salir del problema.

5. El vendedor y el comprador renuente: el vendedor renuente es la persona que dice falsamente algo como: “jamás he considerado vender esto”. El comprador renuente hace lo mismo, pero aplicado a la compra. Es conveniente evitar las acciones engañosas que reducen el rango de negociación. Mientras que cuando se utilizan de manera consciente, pueden ser una herramienta poderosa para avanzar y no estancarse en el proceso.

6.- La técnica tornillo: la expresión más común es: “¡usted puede mejorar esa oferta!”, sin agregar palabra alguna. Si su contraparte trata de aplicar esta técnica, debe pedirle que especifique cuánto más espera que mejore la oferta, con lo que de alguna forma, mantiene en reserva su rango de acción.

Estrategias intermedias.

1. Oponerse a autoridades inaccesibles: una situación frustrante es tener que negociar con alguien que dice no tener la autoridad para tomar la decisión final. Quien aplica esta técnica logra más espacio y tiempo porque retrasa cualquier decisión, mientras la persona que no aparece en forma visible en el juego, supuestamente revisa las negociaciones.

2. Tenga en cuenta el valor decreciente de los servicios: No haga concesiones esperando que la otra parte se lo compensará más adelante. En el futuro, el valor será menor, así que fije el precio hoy.

3. No ofrezca dividir la diferencia: por ejemplo, si usted ofrece hacer un proyecto por \$30 mil, y el cliente le ofrece \$26 mil, y usted logra que la persona ofrezca dividir la diferencia, el nuevo rango de negociación es (\$28 mil - \$30 mil), superior a (\$26 mil - \$30 mil).

4. La táctica de dejar de lado: se debe proponer dejar a un lado el tema que obstaculiza, de manera que sea sencillo poder avanzar en los asuntos restantes. El tema obstáculo puede ser retomado en algún momento posterior.

5. Cambie algún elemento: ayuda a manejar un punto muerto en la negociación; por ejemplo, cuando ambas partes mantienen conversaciones, pero no han logrado

ningún progreso. Cambiar algunos integrantes del equipo de negociación, puede contribuir a darle un giro diferente.

6. Busque ayuda: en una situación de estancamiento, en la que ambas partes se sienten frustradas y las discusiones parecen perder sentido, un tercero puede esclarecer un nuevo rumbo. El mediador debe ser aprobado por todas las partes.

7. Solicite algo a cambio: al pedir algo a cambio (una concesión), se cumplen dos objetivos importantes: eleva el valor de la concesión; detiene el proceso demoledor que usan algunos negociadores.

Acciones astutas finales.

1. Tipo bueno - tipo malo: Siempre que haya más de una persona en su contraparte, manténgase cuidadoso ante esta posibilidad. La mejor defensa contra la estrategia es dejarle saber que usted sabe lo que están tratando de hacer.

2. Mordisquear: consiste en intentar conseguir mayores concesiones (en forma de mordiscos), luego de haber alcanzado un acuerdo. Sin embargo, lo mejor es prevenir: negocie todos los detalles desde un comienzo; de esa forma, no dejará espacio para nuevos pedidos posteriores.

3. Regule las concesiones: no vale la pena crear un patrón de expectativas en la mente del otro, tampoco conceda su rango de negociación ante una posible decisión definitiva de la otra parte. De lo contrario, lo único que se consigue es colocarse en posición de debilidad.

4. Retírese de la oferta: cuando la otra parte intente quitarle hasta sus últimos recursos, no se exponga más: retire el último precio que ofreció y eventualmente, utilice la táctica de autoridad mayor, para evitar la confrontación directa.

5. Posiciónese para una fácil aceptación: se utiliza con frecuencia al negociar con alguien de experiencia. Es un excelente gesto hacer una pequeña concesión antes de que la contraparte lo solicite.

La necesidad e importancia de la negociación para las empresas.

La negociación es una herramienta clave en el día a día de la empresa, en cualquier departamento o área de la misma, a diario, se generan rondas de

negociaciones, con colega, con superiores, socios, capitales externos, entidades financieras y las más importantes, con proveedores o clientes, que son en fin, la clave del negocio. Con estos, los principales temas a tratar pueden ser: El precio, fecha de entrega de productos y plazos de cobro/pago. Hay que tener en cuenta el entorno, factores como la inflación e inseguridad también forman parte del juego. En general, la mayoría de las negociaciones son vía teléfono, email y/o video conferencia.

Cuando hay que negociar con un ente de menor capacidad y recursos, conviene utilizar un estilo duro con una postura competitiva, para manejar los hilos de la negociación y mostrar que tenemos un MAAN poderoso.

Cuando estamos en inferioridad de condiciones, conviene utilizar un estilo blando y amoldarse, ya que nuestra mejor opción es esta negociación.

Cuando se negocia en condiciones similares, se puede utilizar un estilo blando con una postura colaborativa, para lograr el mejor acuerdo para ambas partes.

La comunicación siempre debe ser clara y concisa, es por eso, que siempre se debe designar a aquella persona que tenga buena dialéctica, comunique claro el mensaje y tenga una apariencia apropiada. Recordar que los primeros 5 segundos de interacción forman el 80% de la imagen de la persona. Tiene que poseer también habilidades gestuales y vocales.

Antes de reconocer un conflicto, debe definirse la materia negociable, el porqué de la negociación, y esta debe detallarse con exactitud para no generar tiempo muerto y pérdida de recursos.

Cuando se llega a la negociación con mayor poder que la otra parte, se podrá decidir el lugar en que se va a desarrollar la reunión. Caso contrario, hay que adaptarse. Todo conflicto se resuelva vía negociación. Es fundamental para cualquier negociador, emplear los 7 hábitos desarrollados por Stephen Covey, esto le proporcionara mayor claridad, sensatez y objetividad para lograr su fin.

Veamos un ejemplo de la realidad en una empresa. Nos encontramos ubicados en el departamento de compras. De producción nos solicitan insumos porque se están quedando sin stock y peligra la elaboración de productos para la semana próxima. Lo primero que hacemos es solicitar vía email cotización a varios proveedores, analizamos precio, transporte, lugar y plazos de entrega. Seleccionamos el más conveniente teniendo en cuenta estas variables. Nos comunicamos telefónicamente e intentamos lograr algún beneficio extra. Estiramos los plazos de pago con una entrega inmediata, pero nos hacemos cargo del flete. De modo tal que podamos seguir produciendo sin ningún inconveniente prolongando nuestro egreso de recursos monetarios, pero

haciéndonos cargo del transporte de la mercadería. Básicamente, de eso se trata la negociación, ceder bienes irrelevantes para obtener beneficios relevantes. Generalmente, las empresas grandes, son las que definen estas condiciones, por lo que mencionamos anteriormente, poseen un MAAN poderoso.

Conclusión

Negociar no es simplemente adoptar una postura, un modelo, una técnica y tratar de lograr el resultado deseado, porque seguramente no ocurra lo que buscamos. Va más allá de eso, es diagnosticar correctamente el conflicto, armar una estrategia en base a un análisis de fortalezas y debilidades, y comunicar en forma clara lo que se piensa. Es un proceso que requiere inteligencia y entrenamiento. Una persona con el correr del tiempo puede ir perfeccionando esta habilidad. Antes de comenzar a negociar, se debe determinar en forma precisa la causa del conflicto, de modo que no sea necesario malgastar recursos sin sentido. Siempre que sea posible, conviene elegir el lugar donde se va a llevar a cabo la negociación, para sentir comodidad y poder ambientar el lugar generando un clima deseado. Todo conflicto que se resuelve, deriva de rondas de negociación. Se entiende el conflicto como un hecho natural, necesario para lograr el cambio y crecer. Las técnicas desarrolladas por Ury son eficientes en momentos tensos, para poder aplicarlas, se necesita calma para pensar y no reaccionar ante un ataque de la otra parte, esta habilidad se adquiere con la experiencia. Los 7 hábitos son importantes para obtener un orden en lo que hagamos, consiste en enfocarse en el objetivo, organizarse y seguir metódicamente un plan para lograr el resultado deseado. Se puede relacionar con el método Harvard, ya que ofrece una serie de pasos para lograr el fin que tenemos en mente. Es clave en la negociación, generar empatía con la otra parte, una relación laboral basada en la confianza y responsabilidad permite ahorrar tiempo y recursos monetarios. Cuando no se logra establecer una relación tal, tendremos que adoptar algunas técnicas desarrolladas durante el trabajo. Para una ronda de negociación, es recomendable planificar antes de su comienzo, tener un abanico de ideas y la mayor información posible, de modo tal, que si se entra en un terreno de fricción, podemos cambiar rápidamente de plan, pero enfocados siempre en el objetivo. Fundamental tener un MAAN fuerte, esto otorga poder, y seguramente podremos llegar al acuerdo deseado. La comunicación, creatividad e ingenio son habilidades que todo negociador exitoso posee. En ese orden de importancia, no vale mucho tener una gran idea, pero no poder expresarla con claridad. Nadie la compraría. Vale más una idea conocida pero bien comunicada, bien vendida. La comunicación es una habilidad muy valiosa en el proceso de negociación. Esta se puede mejorar, con entrenamiento y capacitación. Un buen negociador no es aquel que vende una gran idea, sino aquel que con una idea de pocas expectativas, genera un gran negocio.

Bibliografía

- Aldao-Zapiola Carlos M.(1989), La negociación, Ed. Macchi, Buenos Aires.
- Arnoletto Eduardo Jorge (2013), Los conflictos en los procesos sociales, Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, Andalucía.
- Covey Stephen (2003), Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Editorial Paidós, Buenos Aires.
- Dawson Roger (2003), El arte de la negociación, Editora Selector, México D.F.
- De Bono Edward (1994), Conflictos, una mejor manera de resolverlos, Ediciones Deusto, Buenos Aires.
- Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce (1993), Si... De acuerdo! Como negociar sin ceder, Editorial Norma, Bogotá.
- George Lucas y Don Hutson (2011), El negociador al minuto, Editorial Empresa Activa, México.
- Highton, Elena I, Álvarez, Gladys S. (1996), Mediación para Resolver Conflictos, Ed. Ad Hoc, Buenos Aires.
- Malhotra Deepak y Bazerman Max (2007), El genio de la negociación, Editorial Zavalía, Buenos Aires.
- Porter Michael (2008), Estrategia competitiva, Grupo Editorial Patria, México.
- Tzu, Sun (2008), El arte de la Guerra, Centro editor de cultura, Buenos Aires.
- Ury William (1993), Supere el no, Editorial Norma, Bogotá.
- Watzlawick Paul, Beavin Janet Helmick y Don Jackson (1985), Teoría de la comunicación humana, Editorial Herder, Barcelona.