

LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN: ¿CÓMO INTERVIENEN DENTRO DE LAS ETAPAS?

Melisa Manzanal*

Etelvina Chávez**

Andrea Rivero***

Resumen

El presente artículo es de la autoría de las docentes de la asignatura “Negociación” de la Universidad Nacional del Sur. El objetivo es describir los elementos de la negociación y su aplicación dentro de las etapas. Para esto se analiza el proceso de negociación desde un enfoque didáctico, descomponiéndolo en sus tres fases: preparación, desarrollo y cierre, y considerando los elementos información, tiempo y poder. Se concluye la importancia del estudio teórico de la negociación y la interrelación entre los aspectos que la integran. El aporte radica en que permite mejorar en la práctica la posición de quien esté potencialmente próximo a negociar.

Palabras clave: negociación; elementos; etapas.

* Doctora en Ciencias de la Administración. Profesora Adjunta, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Correo electrónico: melisa.manzanal@uns.edu.ar

** Licenciada en Administración. Ayudante de docencia, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Aspirante al Doctorado en Ciencias de la Administración y becaria del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Correo electrónico: chavez.etelvinastefani@gmail.com

*** Licenciada en Administración. Profesora y Asistente de docencia, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur. Aspirante al Doctorado en Ciencias de la Administración. Correo electrónico: andrea.rivero@uns.edu.ar

1. INTRODUCCIÓN

La negociación constituye una práctica inherente a la vida humana. Se negocia a diario: en familia, con amigos, con compañeros de trabajo, entre miembros de distintas organizaciones, entre funcionarios y dirigentes de países, por citar algunos ejemplos. Se negocia cuando existe un conflicto de intereses entre dos o más partes. Por esta razón, el conflicto es el origen de toda negociación (Novel Martí, 2008).

Formalmente, la negociación se define como el único proceso de elección sustentado en el intercambio con otro (Kennedy, 2009). Ury, Fisher y Patton (2011) sostienen que es un proceso de comunicación cuya aspiración es lograr un acuerdo entre las partes intervinientes, frente a sus intereses parcialmente contrapuestos y otros parcialmente compartidos. Lax y Sebenius (1991) lo plantean como un juego, donde no hay oponentes ni apuestas, vencedores ni vencidos, debido a que las supuestas partes en conflictos son, en muchas ocasiones, un equipo. También se estudia como un proceso de influencia para satisfacer necesidades e intereses a partir de un acuerdo, que puede ser mutuamente beneficioso.

Destacando el aspecto comunicacional en la negociación, Altschul (1997, p. 37) afirma que se trata de “un proceso mediante el cual se acceden a beneficios y objetivos imposibles de alcanzar sin diálogo”. Reafirmando esta idea, Lewicki, Saunders y Barry (2012, p. 147) hablan de un “proceso mediante el cual los negociadores comunican sus intereses, posiciones y metas y, a su vez, comprenden en su conjunto los de la otra parte y los de la negociación”.

Para analizar este proceso desde un enfoque didáctico, es posible descomponerlo en diferentes etapas por las que transitan las partes de la misma y que se resumen en tres: preparación, desarrollo y cierre. Asimismo, toda negociación cuenta con elementos, factores o aspectos que permanecen constantes en esta: la información, el tiempo y el poder. Por esta razón, como docentes de la asignatura “Negociación” de la Universidad Nacional del Sur, las autoras de este trabajo proponen como objetivo describir los elementos de la negociación y su aplicación dentro de las etapas.

Este artículo se organiza de la siguiente manera. En el segundo apartado se detallan los elementos de la negociación. En la tercera sección se desarrollan las etapas considerando la influencia de la información, el tiempo y el poder. Finalmente, en el cuarto punto se presentan las consideraciones finales.

2. LOS ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

Según Ramírez Calderón (2004) y la Universidad Tecnológica de Helsinki, todo proceso de negociación cuenta con tres elementos básicos: las partes, el problema o conflicto que origina la negociación y la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN).

Las partes son los individuos u organizaciones que ejecutan la negociación. Es importante distinguirlas de los *stakeholders*, ya que en algunos casos pueden existir grupos de interés que no participan en la determinación del acuerdo, pero sí influyen en él. Los problemas y conflictos son el objeto de toda negociación. Y, por último, el MAAN representa un seguro, una referencia con la que se comparan todos los posibles resultados, protegiendo a las partes de aceptar tratos que les resulten desfavorables o de rechazar acuerdos beneficiosos. Representa la mejor alternativa que el negociador posee por fuera de la mesa de negociación, es decir, es el curso de acción por el que optaría si no se llega a ningún acuerdo o si el acuerdo propuesto no es conveniente. Ningún negociador debería estar dispuesto a aceptar un resultado inferior a su MAAN.

De acuerdo con Martín (1994), los elementos de toda negociación son la información, el tiempo, el poder, la unidad, la filosofía negociadora y la organización. Sin embargo, tres de ellos coinciden con los planteados por Cohen (1998) y Zapiola (2009); estos son: la información, el tiempo y el poder. Según estos autores, se trata de aspectos constantes y presentes en cada proceso de negociación. A continuación, se describe cada uno de ellos.

2.1. INFORMACIÓN

Según la Real Academia Española (RAE), información es “el conocimiento acabado de algo”. También se puede definir como un dato que ha sido procesado de forma significativa para el receptor, siendo su valor real o percibido. Para obtenerla es necesario llevar a cabo un proceso de inteligencia, brindando una base para todo negociador que prevé su empleo en el desarrollo de la estrategia a utilizar. Además, para que sea adecuada, la información debe contar con ciertos requisitos, debiendo ser (Zapiola, 2009):

- Precisa: no ambigua ni vaga.
- Completa: que no falte información sustancial. En caso de no cumplir este requisito, existen riesgos de recaer en suposiciones.

- Cierta: verídica, no falsa.
- Oportuna: llegar a tiempo a manos del negociador.

Para Kent (1994), información significa contar con gran cantidad y variedad de conocimientos, y distingue dos clases: descriptiva e informativa. La primera detalla la situación actual, mientras que la informativa se refiere al futuro, considerando posibilidades y probabilidades, y es útil para cumplir con el objetivo de reducir la incertidumbre.

De acuerdo con Zapiola (2009), este elemento se concibe como el producto de un proceso de inteligencia que surge tras obtener, procesar y evaluar la información disponible, siendo fundamental en toda negociación. Permite definir y evaluar al oponente, detectar la necesidad de tomar decisiones y analizar la evolución de la misma.

Martín (1994) sostiene que la información aplicada a la negociación puede ser la clave del éxito y de una sólida argumentación. Esto es así dado que refuerza al poder, está ligada al uso del tiempo y a la preparación, y posibilita lograr mejores decisiones para ambas partes.

2.2. TIEMPO

El tiempo se define como un período determinado durante el que se realiza una acción o se desarrolla un acontecimiento. Se trata de un recurso escaso y, por lo tanto, muy valioso. De acuerdo con Martín (1994), el tiempo afecta al proceso de negociación de diferentes maneras.

Por un lado, existe una inversión de este elemento por parte de todos los participantes, quienes aumentan su grado de compromiso en la resolución del conflicto en función de la cantidad de tiempo dedicado. Por otro lado, el vencimiento de un plazo resulta clave, debido a que cuando existen restricciones este elemento constituye una limitante y puede ser utilizado de manera estratégica. Además, siempre que una de las partes cuente con mayor plazo que las restantes, tendrá una ventaja, por más pequeña que sea la diferencia.

Otro aspecto relevante a considerar es que existen dos tipos de tiempo: el de la física y el de la psicología. El primero se refiere al tiempo del reloj, al que se ajustan los calendarios. Mientras que el segundo se compone por el tiempo de

las intenciones y de los procesos internos de maduración, haciendo referencia a la conducta deliberada e intencional, orientada hacia el cumplimiento de una meta. Finalmente, el elemento tiempo se caracteriza por ser:

- Único: es el mismo para todo el planeta, solo cambian sus cifras de acuerdo con los husos horarios.
- Regulado: los hábitos sociales transcurren en momentos que son delimitados por el tiempo, construyendo horarios para diferentes actividades, como trabajar, comer, entrenar, entre otros.
- Sobrecargado: el estilo de vida de la sociedad actual impone mayores exigencias y la ejecución de más actividades en una misma unidad de tiempo.
- No renovable: no puede comprarse ni venderse, fabricarse, multiplicarse, almacenarse o ahorrarse. Se encuentra disponible y, si no se usa, se pierde.

2.3. PODER

Siguiendo a Max Weber, el poder se trata de la probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera sea el fundamento de esa probabilidad. Para Cohen (1998, p. 10), es la “capacidad o habilidad para conseguir que las cosas se hagan... para ejercer control sobre la gente, los acontecimientos, las situaciones y sobre uno mismo”. Zapiola (2009) afirma que el poder es la capacidad para alcanzar objetivos. Otros autores sostienen que la importancia de utilizar el poder en la negociación radica en que permite detectar la subordinación necesaria para lograr la sumisión adecuada a la influencia que se procura.

Según Martín (1994), existen tres categorías de poder: el de amenaza, el compensatorio y el condicionado. Cabe aclarar que todos pueden ser empleados en una misma negociación, dependiendo del estilo y estrategias que se utilicen. El primero se centra en la posición dominante que posee un participante para imponer su voluntad sobre el otro, siempre y cuando exista sumisión de este último. De todas formas, la parte dominada puede detectar la situación, intentando huir, contrarrestar e incluso vengarse del esquema de sumisión. En consecuencia, no es recomendable su aplicación cuando se busca establecer o mantener una relación duradera con la contraparte.

El poder compensatorio surge a partir de la capacidad de satisfacer los deseos y las necesidades de la otra parte, mientras exista un desequilibrio de riqueza

o de dichas capacidades. Entonces, con la compensación se espera que la otra parte ceda, a cambio del otorgamiento de algo que le resulte valioso.

Por último, el poder de persuasión se basa en el conocimiento que posee el negociador, ya sea a partir de la información con la que cuenta o de la tecnología que maneja. Resulta clave durante la negociación porque actúa sobre el convencimiento de los involucrados, generando una mejor interrelación entre ellos. Además, intenta modificar creencias, educación o compromiso para que la parte que se somete a la voluntad del otro lo considere natural, correcto o justo.

Para concluir, el poder dentro del proceso de negociación reviste un significado más amplio, siendo la capacidad de lograr que una parte cumpla con los fines y deseos de la otra. Es decir, el sentido del poder en un contexto negociador se explica por la característica de interdependencia entre los intereses y las necesidades de las partes.

3. ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN

En este apartado se desarrollan las etapas de todo proceso de negociación y se analiza cómo operan los elementos anteriormente descritos en cada una de ellas.

Como indica Zapiola (2009), la negociación inicia, se desarrolla y termina. Kennedy, Benson y McMillan (1985) dividen el proceso en ocho etapas: preparación, discusión, señales, propuesta, paquete, intercambio y cierre. Sin embargo, Zapiola (2009) sostiene que este modelo confunde etapas con aspectos o elementos que surgen en el desarrollo de la negociación. En concreto, las señales, la propuesta, el paquete y el intercambio son propios de la fase de desarrollo, es decir, no son etapas en sí mismas. Por consiguiente, Zapiola (2009) establece cinco etapas:

1. Decisión de negociar
2. Preparación
3. Ejecución
4. Conclusión
5. Materialización del resultado

La crítica que se podría realizar a este modelo es que tanto la decisión de negociar como la materialización del resultado se pueden considerar como la causa y la consecuencia de la negociación y no necesariamente como etapas del proceso.

Tomando como referencia a Greenhalgh, Lewicki *et al.* (2012) determinan que el proceso negociador se compone de las siguientes etapas:

1. Preparación
2. Desarrollo de la relación
3. Recopilación de información
4. Utilización de la información
5. Ofrecimiento
6. Cierre del acuerdo
7. Instrumentación del acuerdo

Al analizar esta clasificación, el desarrollo de la relación, la utilización de la información y el ofrecimiento se producen durante una misma fase, que es el desarrollo. Además, la instrumentación del acuerdo podría analizarse como una consecuencia posterior al cierre, si es que se logra un acuerdo durante dicha etapa. Asimismo, como se explica seguidamente, la recopilación de la información no siempre se obtiene luego del desarrollo de la relación, sino que también es posible obtener parte de esta durante la fase de preparación previa al encuentro.

Finalmente, Rodríguez (2005), propone como etapas principales de la negociación: la preparación, el desarrollo y el cierre. Esta es la clasificación que se utiliza en este trabajo y que se detalla en los siguientes apartados.

3.1. PREPARACIÓN

Antes de comenzar el proceso de negociación, se recomienda estar preparado, es decir, realizar una planificación que permita anticiparse a lo que puede ocurrir una vez que se toma contacto con la otra parte. Como expresan Lewicki *et al.* (2012), si se logra fijar metas claras y una planificación eficaz, la mayor parte de los negociadores puede alcanzar sus objetivos. Sin estas, los resultados serán producto de la casualidad y no del esfuerzo del negociador.

Entre las tareas que se recomienda realizar dentro de la fase preparatoria, Lewicki *et al.* (2012) sugieren definir de forma clara el conflicto. En caso de que exista un conjunto de problemas o puntos a tratar, recomienda establecer prioridades y la vinculación entre los mismos. También se deben determinar los intereses, las necesidades y los objetivos, tanto propios como ajenos. Esto último implica analizar en profundidad a la contraparte, sea uno o más actores.

3.1.1. INFORMACIÓN

La recolección de información es una de las tareas principales dentro de esta etapa. Así es como la parte mejor informada, es decir, la que recabe datos pertinentes sobre el objeto de la negociación y los intereses propios y de la contraparte, será la que determine con mayor claridad cuál es la estrategia recomendable para obtener el mejor resultado.

Al respecto, Rodríguez (2005, p. 71) expresa que la preparación “comprende el análisis de la situación, los temas que se van a negociar, los aspectos técnicos, legales o financieros que deban ser considerados”, resaltando asimismo la relevancia de reunir información diversa. Además, el autor indica que se deben obtener datos sobre la forma de negociar (perfil negociador) de la contraparte, así como sus posibles estrategias y tácticas.

Otra información importante a definir con exactitud es cuál es el margen de maniobra propio: hasta dónde se puede ceder, qué tipo de acuerdos es posible cerrar y qué otros requerirán autorización de órganos superiores o de quienes se represente, en caso que estar negociando en nombre de otros.

3.1.2. TIEMPO

En relación con el elemento anterior, en la medida en que sea posible, se precisa destinar tiempo para reunir toda la información necesaria para comenzar una negociación. Si bien la preparación “no tiene que ser una actividad ardua o que consuma mucho tiempo” (Lewicki *et al.* 2012, p. 274), cuanto mejor se aproveche este, hará que el negociador se ubique en una posición de ventaja respecto de su contraparte.

3.1.3. PODER

Rodríguez (2005, p. 71) manifiesta que durante la preparación se necesita tener presente “que un elemento de poder son las alternativas y la menor dependencia de un acuerdo”, por lo tanto, durante esta etapa se aconseja pensar y elaborar diversas alternativas para plantear durante la negociación y prever los posibles escenarios. Esta anticipación permite ubicarse en una posición de poder ante la otra parte.

Por otro lado, cuanta más información se recolecte durante esta etapa, mayor será el poder inicial al momento del encuentro, generando un mayor grado de confianza propia y optimizando los tiempos de la negociación.

3.2. DESARROLLO

Zapiola (2009) denomina a esta etapa como la de ejecución, dado que implica el desarrollo práctico de la negociación. Indica que durante esta fase los negociadores se comunican verbalmente, por escrito, simbólica y/o gestualmente, de forma directa o a través de intermediarios. Se aplican diversas estrategias y tácticas propias de la negociación.

En resumen, el desarrollo se origina a partir del primer contacto entre las partes intervinientes y culmina con el acuerdo o con el reconocimiento de que es imposible alcanzarlo.

3.2.1. INFORMACIÓN

Un aspecto clave de esta etapa es que se produce el intercambio directo de información entre las partes involucradas. Por eso se considera esencial la formulación de preguntas con el fin de recolectar datos de la contraparte para confirmar o bien rectificar la información obtenida.

Ciertos datos pueden ser sensibles y, por ende, difíciles de obtener. En consecuencia, es fundamental estar atentos a todo lo que expresa la otra parte, debido a que puede brindar datos importantes, aun cuando no tenga la intención de hacerlo. Asimismo, se precisa analizar hasta qué punto se está dispuesto a responder las preguntas que formule la contraparte y acceder a conceder información solicitada.

La información que se otorgue está sujeta a la estrategia adoptada. Cuanto mayor es el flujo de información verídica, se alivian las tensiones, se accede a nuevas ideas y permite una mejor comprensión del interés de la otra parte, acercando a los negociadores a un acuerdo con buenos resultados para ambos. La recomendación general es comunicar datos certeros, para no incurrir en conflictos éticos.

3.2.2. TIEMPO

Durante esta etapa es primordial contar con flexibilidad y paciencia, debido a que la duración del desarrollo puede llegar a ser indeterminada. La precipitación es el peor enemigo de un buen acuerdo, por esto es importante seguir negociando hasta que el resultado final sea totalmente satisfactorio para ambas partes.

Cuando uno de los negociadores tiene una limitación de tiempo para dedicarle a esta etapa, debe tratar de no revelar esta restricción. Si la contraparte advierte la existencia de un límite temporal, puede tomarlo como elemento de presión y así dilatar la entrega de información, especulando con que la parte apremiada temporalmente estará dispuesta a efectuar mayores concesiones en miras de lograr un rápido acuerdo.

El tiempo se relaciona con el elemento información, porque cuantos más datos se intercambien durante esta etapa, mayores serán las concesiones pertinentes que se podrán realizar a fin de optimizar los tiempos hasta arribar a un acuerdo.

Respecto de la organización del tiempo, es esencial dedicar los primeros minutos de la negociación para intentar establecer un clima positivo. Luego, se pasa al tiempo del intercambio. Por otra parte, durante esta etapa, y como forma de manejar el elemento tiempo, se pueden proponer o rechazar cuartos intermedios, dependiendo de cómo se desarrolle el proceso. También es posible manipular el momento preciso en el que se realizan determinadas ofertas o concesiones.

3.2.3. PODER

Durante el desarrollo de la negociación el poder de cada una de las partes se pone en juego para lograr los objetivos de cada uno. La forma de ejercer el poder relativo dependerá de la estrategia y las tácticas elegidas por los negociadores. Si la diferencia de poder entre las partes es evidente, lo deseable es que aquel que tiene mayor autoridad vaya guiando al otro durante el proceso, relativizando la diferencia para no atemorizarlo (Altschul, 1997).

Además, se debe tener en cuenta que, si un negociador actúa en representación de otro o de una institución, puede ocurrir que su poder sea limitado y que no pueda tomar determinadas decisiones que exceden al margen de maniobra definido.

3.3. CIERRE

El cierre tiene por finalidad llegar al acuerdo. Sus requisitos son ser creíble y ser aceptable. Se sugiere resumir lo acordado por escrito, para que las partes expresen su conformidad. La no aceptación del acuerdo, en términos más o menos similares a los ofrecidos, debe llevar a preferir un “no acuerdo”.

3.3.1. INFORMACIÓN

Una vez que se cierra la negociación, se recomienda que las partes realicen una revisión del acuerdo para efectuar los ajustes que sean convenientes, y así asegurarse que la información incluida es la resultante de la negociación.

3.3.2. TIEMPO

El tiempo cumple una función clave en este proceso. Cuanto más tiempo dispongan las partes para cerrar la negociación, menor será la influencia de este factor para lograr un cierre rápido. Si este elemento afecta a una de las partes, seguramente represente una debilidad que conlleve a aceptar un acuerdo poco conveniente. También puede suceder que, del tiempo disponible para negociar, se haya empleado gran parte durante la fase anterior, y esto obligue a reducirlo en esta etapa. Por eso es importante recordar durante todo el proceso que se debe reservar tiempo para el cierre.

3.3.3. PODER

Al momento del cierre de la negociación, el poder de las partes incide en la consecución del acuerdo logrado. Como este elemento normalmente se visibiliza cuando las partes no logran ponerse de acuerdo, y teniendo en cuenta que el objetivo de la negociación es lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio, “los negociadores fuertes recuerdan esto y están dispuestos a retirarse de una negociación cuando no obtener un acuerdo es mejor que un acuerdo deficiente” (Lewicki *et al.*, 2012, p. 276).

4. CONSIDERACIONES FINALES

Este trabajo presenta como objetivo describir los elementos de la negociación y su aplicación dentro de las etapas. Para esto se realiza un análisis del proceso desde un enfoque didáctico, descomponiéndolo en la preparación, el desarrollo y el cierre, y considerando los elementos información, tiempo y poder.

En particular, durante la preparación es fundamental recolectar información de la estrategia, intereses y necesidades propias y de la contraparte, dentro del tiempo disponible y contemplando el poder relativo de cada uno. En el desarrollo se produce el intercambio efectivo de información, bajo las restricciones de tiempo de los negociadores, poniéndose en juego el poder de estos. Por último, es importante que se reserve tiempo para la etapa de cierre y, si se arriba a un acuerdo, se aconseja verificar que la información incluida en el escrito sea consistente con lo que se negoció. Asimismo, el tipo de cierre va a depender del poder que detentan ambas partes, pudiendo incluso arribar a un “no acuerdo” o a uno que no sea mutuamente beneficioso.

Como docentes de la asignatura “Negociación”, las autoras de este artículo destacan la importancia de su estudio teórico y la interrelación entre los aspectos que la integran. Desde un enfoque pedagógico, si bien los contenidos de la materia se dictan organizados por unidad, es imposible en los hechos estudiar esta disciplina sin vincular cada tema que la compone.

Finalmente, este trabajo pretende ser un aporte que permita mejorar en la práctica la posición de quien esté potencialmente próximo a negociar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Altschul, C. (1997). *Avenirse: actualización en negociación estratégica*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- Cohen, H. (1998). *Todo es negociable. Cómo conseguir lo que se quiere*. Buenos Aires: Planeta.
- Kennedy, G. (2009). *Essential Negotiation* (2da. ed). Nueva York: Bloomberg Press.
- Kennedy G., Benson y McMillan (1985). *Cómo negociar con éxito*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kent, S. (1994). *Inteligencia estratégica*. Buenos Aires: Editorial Pleamar.
- Lax, D. A. y Sebenius, J. K. (1991). *El directivo como negociador: negociación para*

- la cooperación y la ganancia competitiva*. Madrid: Ministerio de Economía y Hacienda, Instituto de Estudios Fiscales.
- Lewicki, R. J., Saunders, D. S. y Barry, B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Martín, M. A. (1994). *Negociación racional*. Buenos Aires: Ediciones Interoceánicas.
- Novel Martí, G. (2009). Los programas educativos en la resolución de conflictos en el ámbito sanitario: propuesta de un modelo (Tesis doctoral), Universidad Complutense de Madrid, España.
- Ramírez Calderón, D. (2004). Negociación Exitosa. *Visión Gerencial*, 3(1), 51-61.
- Rodríguez, F. M. L. (2005). *Técnicas de negociación para la democracia participativa*. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.
- Ury, Fisher y Patton (2011). *Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder*. Barcelona: Planeta.
- Zapiola, C. M. A. (2009). La negociación: un enfoque transdisciplinario con específicas referencias a la negociación laboral (4ta. ed). Montevideo: Oficina Internacional del Trabajo/Cinterfor.

© 2020 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>