



## ¿Qué es la negociación?

Definición: la negociación es el proceso por el cual dos o más personas interactúan para llegar a un acuerdo o convenio sobre un punto en el que difieren.

Es decir, negociar es seguir un camino, seguir unos pasos, es interactuar para resolver las diferencias de tal manera que todos queden conformes y en donde el objetivo es lograr un acuerdo o convenio. En este proceso se intercambia información entre las partes, se valora y se expresan las preferencias. Las partes tienen la disposición de hacer lo necesario, de ceder en algo, de cambiar en algo, para lograr un acuerdo que sea satisfactorio para cada una de ellas. Si no hay esta disposición para la negociación, surge un conflicto.

Siempre tienes que negociar, ya sea sobre salarios o condiciones de trabajo, en regateos con clientes o proveedores, sobre las condiciones en las que vas a dar los servicios o suministrar los bienes, etcétera.

Sea cual sea el tipo de negociación que tengas que hacer, necesitas comprender su proceso, y adquirir las habilidades que te permitan negociar favorablemente. Veamos primero cuál es el proceso de desarrollo de la negociación.

## Proceso de desarrollo de la negociación

Los pasos en el proceso de desarrollo de la negociación son los siguientes:

Proceso de desacuerdo

1. Personas en desacuerdo
2. Preparación de la negociación
3. Intercambio de información
4. Etapa de regateo
5. Llegada a un acuerdo
6. Formalización del acuerdo

Para iniciar el proceso de la negociación se necesitan dos personas en desacuerdo pero que estén dispuestas a resolver sus diferencias, a llegar a un arreglo.

El siguiente paso de la negociación es que las partes se preparen, reuniendo la mayor información posible y útil, que les ayude a integrar un plan de negociación.

En la etapa de intercambio de información, las partes presentan sus demandas fundamentándolas. A través de este intercambio, las partes quieren influenciarse mutuamente para que el otro modifique su posición inicial.

La siguiente etapa se caracteriza por el regateo; aquí, las personas buscan disminuir sus diferencias y llegar a un balance entre lo que piden y lo que están dispuestas a dar.

El siguiente paso es llegar al acuerdo, aquí las diferencias ya son mínimas y ambas partes están casi satisfechas. Se analizan los posibles arreglos hasta escoger el que mejor se adapte a ambas partes.

Una vez logrado el convenio, se formaliza, se cierra el trato y, a veces, se pone por escrito.

## Personas en desacuerdo

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:**  
**Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Gana**  
**negociando**



Para poder negociar, lo primero que se necesita es que dos o más personas estén en desacuerdo, pero también se necesita que quieran llegar a un arreglo.

Si las personas están en desacuerdo y no quieren llegar a un arreglo a través de la negociación, lo que tienes es un conflicto.

En este primer punto, es importante que analices los factores que constituyen el desacuerdo o el problema.

Algunas preguntas que te pueden ayudar a hacer este análisis son las siguientes:

- ¿Cuál es el desacuerdo?
- ¿Cuáles son las causas?
- ¿Qué es lo que voy a negociar?

### **Prepararse para negociar**

Una vez que ya sabes sobre lo que vas a negociar, hay que prepararse. Aquí, se trata de reunir la mayor información posible que te sirva más adelante para elaborar y fundamentar tu plan de negociación.

Es la fase del proceso de negociación más importante ya que de la integración de un plan y de la solidez de tu información, dependerá la manera de conducirse en las etapas siguientes.

Algunas preguntas que te pueden ayudar a prepararte para negociar son las siguientes:

- ¿Qué quieres obtener?
- ¿Qué crees que el otro te va a pedir?
- ¿Cuál es el arreglo ideal?
- ¿En qué estás dispuesto a ceder?
- ¿En qué no estás dispuesto a ceder?
- ¿Qué es lo máximo que crees que el otro te puede dar?
- ¿Qué es lo mínimo que estás dispuesto a aceptar?
- ¿Cómo vas a fundamentar tu posición?
- ¿Qué problemas crees que te va a plantear la otra persona?
- ¿En qué crees que va a basar su argumentación?
- ¿Cómo podrías defenderte de su argumentación?
- ¿Cuánto tiempo tienes para llegar a un acuerdo?
- ¿Qué puede pasar si no llegas a un acuerdo?
- ¿Qué sabes de tus capacidades y limitaciones como negociador?
- ¿Qué sabes de la manera de ser del otro?

### **Intercambio de información**

La gente da información para presentar sus demandas a la otra parte, pero también la da para que la otra persona cambie sus demandas y modifique su comportamiento en la negociación.

Por ello, antes de empezar a hacer tus ofertas escucha lo que la otra persona te está diciendo y los efectos que causa en ti. Algunas preguntas que te pueden ayudar en este momento son:

- ¿Qué me dice el otro?

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:**  
**Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Gana**  
**negociando**



¿Para qué me lo dice?  
¿Qué quiere que yo piense con lo que me dice?  
¿Cómo quiere que me sienta?  
¿Qué le estoy diciendo yo?  
¿Qué espero lograr con eso?

Recuerda que no sólo es importante lo que se dice, sino el cómo se dice y el momento en que se dice.

Veamos ahora qué hacer en la etapa propiamente de la negociación, es decir, en la de "regateo".

### **Etapas de regateo**

Se busca pulir las diferencias, encontrando un equilibrio entre lo que se pide y lo que se ofrece. Cada regateo es diferente y no se puede saber de antemano lo que va a pasar. Aunque los mexicanos somos especialistas en regatear, muchas veces, por esto, olvidamos planear nuestro regateo, con el resultado de que salimos "bailados".

Algunas observaciones que te pueden ayudar a guiar el regateo son las siguientes:

Inicia pidiendo más de lo que piensas obtener y hazle ver claramente a tu oponente que no puede obtener todo lo que quiere.

Sé reservado en cuanto a las explicaciones y propuestas que te hagan.

Fundamenta lo mejor que puedas tu posición y muéstrate tan firme que parezca que tú no tienes necesidad de hacer concesiones.

Si haces una concesión, hazla a cambio de una petición. Por ejemplo, haré esto y esto si ustedes hacen tal y tal cosa.

No ofrezcas ni negocies cosas que no puedas hacer.

Nunca amenaces ni te burles de tu oponente.

Trata de no enojarte, porque el que se enoja, pierde.

Si necesitas tiempo para pensar o informarte mejor, haz un receso.

Si no piensas ceder en nada (aunque conviertas a tu oponente en enemigo), busca la manera de ayudar al otro a conservar su dignidad.

Para poder mejorar, antes que nada se necesita saber lo que uno hace bien y lo que uno hace mal. Después, hay que practicar.

En la siguiente sección, encontrarás algunas técnicas para negociar. Cuando se acaba el regateo se tiene que llegar a un acuerdo.

### **Llegada a un acuerdo**

Aquí, las diferencias ya son mínimas y se analizan los posibles acuerdos para escoger el más conveniente. Las sugerencias en este punto son:



Dale carácter definitivo a tu oferta final (si ya la tienes), explicándole a la otra persona de qué manera gana con el arreglo que tú propones.

Si la otra parte te ofrece un acuerdo en condiciones aceptables, analiza las ventajas y desventajas de la propuesta.

Ve si puedes ofrecer alguna concesión para que el otro se acerque más a tu posición.

### **Formalización del acuerdo**

Existen casos en que por la importancia de lo que se negoció, hay que formalizar el acuerdo a que se llegó. Muchas veces esto se hace por escrito. Otras veces no será necesaria tanta formalidad. En este caso, asegúrate de que el acuerdo y sus condiciones quedaron muy claros para ambas partes.

### **Técnicas para negociar**

A continuación te daremos algunas técnicas para negociar que pueden resultarte muy útiles, sobre todo en la etapa de regateo.

#### Posición inicial extrema

Inicias el regateo dando poco o pidiendo mucho, según sea el caso. La ventaja de esta técnica es que ejerces presión sobre el otro para que modifique su posición. El riesgo es que puedes romper la posibilidad de negociar, si el otro siente que a partir de tu posición no hay nada que hacer.

#### Técnicas emocionales

Guardar silencio crea tensión. Por esto, callarse se usa como una técnica para obligar al otro a hablar y que de esta manera te dé información que, de otro modo, no daría.

#### Estira y afloja

Es la ley de la oferta y la demanda, aplicada a la negociación. Vas dando y vas pidiendo. Es buena cuando ambas partes tienen idénticas oportunidades o el mismo poder, pues de esta manera obtienes lo que deseas y respetas al adversario.

#### El tiempo corre

Aquí sugieres (aunque no sea cierto) que hay que llegar a un acuerdo pronto.

#### He tenido una mejor oferta

Para presionar, di que tienes otras alternativas mejores, aunque sea puro cuento.

#### Divide y vencerás

Ve negociando por partes, como una manera de obtener más concesiones que si lo hicieras todo en paquete.

#### Eso no depende de mi

Dale a entender a tu oponente que si quiere discutir ciertos puntos, tendrá que esperar; o que se complicará la negociación porque tienes que consultar a otra persona con más autoridad (por ejemplo, a tu socio).

### **Estilos para negociar**

Cada persona tiene diferente personalidad y, por lo tanto, cada una enfrenta los conflictos y las negociaciones desde su manera de ser.

## Fundamentos de negocio

### Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?: Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Gana negociando



Los estilos para negociar surgen de una combinación entre los comportamientos asertivos y los comportamientos colaborativos. Es decir, hay personas que siempre defienden su posición y no ceden casi en nada, son muy asertivas; en cambio, otras personas ceden casi en todo y no defienden su posición, son muy colaborativas.

Los diferentes estilos que muestran las personas en sus negociaciones se pueden clasificar básicamente en cuatro, de acuerdo con las combinaciones de los comportamientos anteriores. Estos son los siguientes:

#### Estilo tortuga

A esta persona le cuesta tanto trabajo negociar, que cuando tiene que hacerlo mejor lo evita. A veces ni se presenta a la negociación y, por esto, pierde oportunidades de negocio. El prefiere todo fijo, vender y comprar a precios fijos. Su comportamiento es nada asertivo y nada colaborativo.

#### Estilo conejito

A esta persona le gusta quedar bien con los demás, al grado que prefiere ceder, a tener una discusión o disgusto con la otra persona. Cuando se presenta a negociar no se puede defender y le cuesta muchísimo trabajo ser agresivo en la búsqueda y defensa de sus objetivos. En las negociaciones sale "bailado" pero es "bueno como el pan". Su comportamiento es totalmente colaborativo y muy poco asertivo.

#### Estilo tiburón

Esta persona siempre busca sacar lo más que pueda en una negociación, cediendo lo menos posible. "Sólo su chicharrón truena": sus objetivos personales y sus argumentos son los únicos importantes y válidos en la negociación. Es un hombre "duro de pelar". A veces, en los negocios pierde clientes o proveedores porque no quieren volver a tratar con él. Su comportamiento es totalmente asertivo y muy poco colaborativo.

#### Estilo zorro

Esta persona trata de llegar al mejor acuerdo posible tanto para él como para la otra parte. Busca un acuerdo en el que ambos ganen. Sabe defender su posición pero también sabe cuándo ceder. Ve la negociación como un medio de mejorar las relaciones y reducir tensiones, al mismo tiempo que logra sus objetivos. Conserva a sus clientes y proveedores porque gana y les da a ganar. Su comportamiento es totalmente asertivo y totalmente colaborativo.

Es importante que identifiques tu estilo más frecuente de negociar, ya que en la medida en que te conozcas mejor, también podrás mejorar y manejar adecuadamente tu propio estilo. Cada estilo tiene sus ventajas y desventajas. Además, si te conoces, puedes enriquecer tu estilo aprendiendo de los demás.

También es conveniente que vayas identificando el estilo de las personas con las que frecuentemente tienes tratos. El proceso de la negociación es diferente de acuerdo con el estilo de las dos partes. Por ejemplo, si tu estilo más frecuente es el de tiburón, es muy distinto si negocias con un conejito que con otro tiburón.

**Fundamentos de negocio**  
**Recursos Humanos > ¿Problemas con tu personal?:**  
**Aprende a resolverlos (Manejo de conflictos) > Gana**  
**negociando**



**Otras sugerencias para negociar**

No digas simplemente que tu posición es razonable, apóyala con información comprensible y objetiva.

Sé firme en lo que quieres lograr en la negociación, pero flexible en cuanto a la forma de lograrlo.

No lastimes la dignidad de la otra parte.

Fíjate en las técnicas que está usando el otro para negociar contigo; en este sentido, trata de no tomar nada como personal.

Si no estás de acuerdo con el otro, di las razones.

Si necesitas tiempo para pensar, haz muchas preguntas para tener más información.

Da tiempo para que tu oponente entienda tu posición y no tengas miedo de repetir los puntos importantes.

Si en la negociación te das cuenta de que no vas a lograr tus objetivos, aprende a reconocer cuándo retirarte a tiempo, para no perder lo que llevas ganado.

Si la otra persona te hace una propuesta, no hagas inmediatamente otra oferta. Date tiempo para pensar.

Si propones algo, dilo claramente: "quisiera proponerle..." y explica por qué haces esa propuesta.