



Tabla de contenido

Objetivos	3
Introducción	4
La negociación como método para solucionar un conflicto	5
Tipos de negociadores	9
Método Harvard de negociación	11
Cierre	13
Referencias	14



Objetivos

- Conocer aspectos relacionados con la negociación, entendiendo que es ineludible en la vida de los seres humanos.
- Aprender a negociar de forma adecuada.



Introducción

Lo primero que debes comprender es cómo se podría definir la negociación. Se podría decir que es un proceso a través del cual dos o más personas -por sí mismas o como representantes de otros- tratan de lograr acuerdos. La negociación es una de las habilidades más importantes que el *project manager* debe poseer para poder tratar eficientemente con clientes, gerentes funcionales, miembros del equipo de proyecto y otros *stakeholders* (Reyes, 2014).

iLa negociación es un proceso constante en la empresa y en la sociedad! ¿Cuándo negociamos? Todo el tiempo. ¿Quiénes negocian? Todos. ¿Dónde se negocia? En todas partes. ¿Qué se negocia? De todo. Negociaciones no efectivas o ineficientes pueden minar los cimientos de una persona, familia, empresa, organización o país.

Cuando los seres humanos quieren, desean y necesitan algo y no lo pueden conseguir tal como lo quieren al mismo tiempo, habrá espacio para un conflicto y, por ende, una negociación.

El presente e-book contiene algunos elementos para desarrollar habilidades y técnicas de negociación como herramienta fundamental para el manejo de conflictos durante el ciclo de vida de un proyecto.



La negociación como método para solucionar un conflicto

La negociación es una comunicación bidireccional para lograr un acuerdo cuando ambas partes tienen una combinación de intereses compartidos y opuestos. Es un intento para superar conflictos entre las personas o grupos que negocian.

También puede suceder que no se aspire a superar totalmente el conflicto; sobre todo si es tan profundo que solo puede irse consiguiendo de manera gradual, pero al menos se intentan conseguir acuerdos que permitan beneficios para las partes. En otros casos, la negociación se dirige al intercambio, ya se refiera a bienes, servicios u otro tipo de actividades. Dicho intercambio es beneficioso para las dos o más partes porque facilita la especialización y el aprovechamiento de ventajas comparativas. Por ejemplo, la actividad comercial es muy rica en negociaciones al decidir intercambios deseables para las partes (Autónoma de ICA, 2016).

Debemos aprender a explorar todas las opciones y posibilidades que nos enfrentan a un mundo de cambios rápidos y complejos. Es importante aprender a aceptar y a no tener miedo de las opiniones contrarias.

Negociar es buscar resolver, en dos o más partes, un conflicto de intereses mediante un acuerdo, de tal manera que es importante identificar la existencia de un conflicto de intereses.

Por lo tanto, negociar debe entenderse como el acto mediante el cual dos personas buscan una solución, basada en un acuerdo.



Fuente: Proceso de negociación. Extraída de Dharma Consulting (2022)



Existen tres métodos comunes de negociación: negociación suave, negociación fuerte y negociación por principios.

Para que exista una negociación tiene que existir un conflicto de intereses. Esta surge como una solución o respuesta a una situación en la cual existe un conflicto de intereses entre dos o más partes.

Es frecuente que las partes, o al menos una de ellas, intente llegar a un acuerdo antes de acudir a la vía jurisdiccional o arbitral, por lo que suele ser el primer sistema de resolución de conflictos al que acuden las partes. En la negociación intervienen solo las partes, aunque es posible la intervención de un tercero al que se solicite una opinión experta sobre algún tema (aunque su opinión nunca es vinculante) para orientar la resolución del conflicto.

La transacción extraprocesal se realiza con carácter previo al proceso judicial o arbitral y fuera de la sede judicial o arbitral (Autónoma de ICA, 2016).

1. Características de un buen negociador:

- Tener actitud
- No tener miedo a la negociación. Percibirla como un reto
- Tener entusiasmo por lograr un buen acuerdo
- Ser un gran comunicador. Saber presentar su oferta con claridad. Capta el interés del otro
- Ser persuasivo. Saber convencer, utilizar con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más les puedan interesar
- Ser muy observador. Identificar el estado de ánimo, intereses y necesidades del otro
- Ser sociable. Tener facilidad para entablar relaciones personales, para romper el hielo y crear confianza
- Ser honesto y respetuoso
- Ser profesional. No dejar nada a la improvisación
- Ser firme, sólido. Ideas totalmente claras (saber lo que se busca, hasta dónde se puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables)
- Tener autoconfianza. Sentirse seguro de su posición, no dejarse impresionar por la otra parte



- Ser ágil y resolutivo. Captar rápidamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo y buscar soluciones
- Ser paciente. Saber esperar. No intentar cerrar acuerdos por miedo a perderlos
- Ser creativo. Encontrar la manera de superar los obstáculos, inventar soluciones novedosas, detectar nuevas áreas de colaboración.

En algunos casos, la negociación se dirige al intercambio, ya se refiera a bienes, servicios u otro tipo de actividades. Dicho intercambio es beneficioso para las dos o más partes ordinariamente porque facilita la especialización y el aprovechamiento de ventajas comparativas. Por ejemplo, la actividad comercial es muy rica en negociaciones, en orden a decidir intercambios deseables para las partes. Otras veces la negociación es un medio para cooperar en una actividad u objetivo común, de tal modo que las distintas partes consigan resultados que no podrían obtener de forma individual. Por ejemplo, varias personas pueden negociar para crear una empresa.

Hay otros tipos de negociación que surgen de situaciones o tienden a objetivos con varios elementos de los anteriores. Por ejemplo, en ciertos intercambios comerciales existe cooperación, pero también abuso, porque alguna de las partes está en unas condiciones de fuerza frente a los otros o se aprovecha de una situación de necesidad o carencia. Precisamente eso sucede a menudo en la contratación de trabajo. Aunque en teoría podría estimarse que dicha contratación es un acto de cooperación, a veces se pactan unas prestaciones y contraprestaciones muy desequilibradas y ordinariamente en contra de la parte más débil, que suele ser el trabajador. Ese tipo de negociaciones se suelen llamar "ganar-perder" o también "de suma o". Como cada una de las partes solo puede conseguir sus objetivos limitando a la otra, es frecuente que se intente presionar, engañar o influir a los negociadores de esa otra parte, con el fin de conseguir lo más posible.

Otras veces lo que sucede es que una de las partes propone a la otra un compromiso bastante razonable; la otra parte puede discutir el margen concreto de transacción, pero se llega a un acuerdo de manera rápida y con la conciencia por las dos partes de haber llegado a una solución equilibrada. Otras veces lo que puede conseguirse a través de la negociación es que las dos o más partes consigan todas



ellas sus objetivos o mejoras. Aquí lo que gane una de las partes no implica que lo pierda la otra. Por ello, este tipo de negociaciones se suelen llamar de "ganar-ganar" o también "de suma no o". Este tipo de negociaciones son bastantes de las dirigidas a la superación de conflictos y a las de intercambio. También existe la posibilidad "perder-perder". Surge cuando se da una incapacidad tan grande para la comunicación y la transacción que las dos partes terminan igual o peor que cuando empezaron a negociar.

Alrededor de todas estas alternativas surge un tema de gran importancia. A menudo, cuando se entabla una negociación para superar un conflicto o para convenir un intercambio, tendemos a pensar en términos "ganar-perder". Sin embargo, muchas veces es posible entrar en un planteamiento "ganar-ganar". Lo que suele ser necesario es introducir en la negociación nuevos elementos, conectados a intereses de alguna de las partes.

Con ayuda de ellos se buscarían nuevas posibilidades de concertación. Por ejemplo, antes pusimos el ejemplo de una negociación sobre aumento de salarios. Ese tipo de negociación suele afrontarse con una lógica "de suma o". Sin embargo, en el transcurso de la negociación se trata de ampliar la consideración de los intereses de las dos partes y de cuestiones en las cuales caben acuerdos de interés conjunto para las dos partes.

La negociación puede ser extraordinaria o habitual. La primera se da cada cierto tiempo y sin una periodicidad determinada. La segunda se da de manera casi continua o al menos de modo frecuente y regular.

Hay negociaciones formales y otras informales. Las primeras suelen ser extraordinarias, recogerse por escrito y en muchos casos tienen un valor respaldado por el derecho. Las segundas suelen ser ordinarias o al menos tener un alcance menor que las formales (Autónoma de ICA, 2016).





Fuente: Principios de una negociación efectiva. Extraída de Dharma Consulting (2022)

Tipos de negociadores

Básicamente existen dos perfiles extremos de negociadores, ubicados en los polos opuestos de una línea imaginaria.

A un perfil de negociador se le llama "negociador blando", y al otro "negociador duro".

1. Negociador blando:

Normalmente cuando un negociador duro se enfrenta a un negociador blando lo hace "trizas"; el negociador blando siempre sale perdiendo. De esta premisa apareció la hipótesis de que lo adecuado en la vida es ser un negociador duro porque el negociador duro siempre gana. Pero eso fue desmentido a través de estudios que demostraron que los negociadores duros a veces ganaban en el corto plazo, pero salían perdiendo en el largo plazo porque después nadie quería negociar con ellos.

Por lo tanto, si queremos pensar en un modelo de negocios enfocado a proyectos, tomando en consideración que tendremos relaciones a largo plazo con nuestros interesados, equipos de proyectos, etc., tenemos que pensar de otra manera.

Un negociador blando es, por lo general, una persona amistosa, poco experta. Las personas que por primera vez entran a negociar, cualquiera sea la circunstancia, parten sin experiencia y normalmente sufren las consecuencias de su poca



experiencia. Un negociador blando siente que tiene que ser amigo de su contraparte, de ninguna manera se ve como enemigo. Por lo tanto, busca hacer que la relación se convierta en algo grato, agradable.

El negociador blando ve más una relación de personas que una relación de negocios. Suele evitar el conflicto, lo cual es un grave error. El conflicto no se debe evitar, se debe gestionar y resolver. Evitar el conflicto es rendirse antes de tiempo. Hay razones por las cuales evitamos los conflictos, pues estos no son agradables para nadie. Pero en el mundo los conflictos son algo normal.

En las negociaciones el negociador blando suele salir perdiendo. De tal manera que el negociador blando es aquel que evita el conflicto, no tiene una posición clara y no da a conocer sus intereses, sino que más bien los cede sin mucha convicción.

Cuando nos enfrentamos a la contraparte tenemos que identificar qué tipo de negociador somos.

2. Negociador duro:

Es todo lo opuesto al negociador blando. Suele ser una persona de mucha experiencia negociando. Lejos de ser amistoso se muestra frío, distante, impersonal, como un robot, como una máquina. Es el perfil de esas personas inconmovible: nada les conmueve, les gusta la confrontación, buscan el conflicto porque con su perfil de negociador duro saben que les va ir bien. Tienden a ser dominantes: imponen las reglas. El perfil duro se caracteriza por imponer su posición, la exige y no tiene la intención de transar. Siempre busca dominar y ganar.

Es aquel que tiene como objetivo la victoria a cualquier precio. No le importan las pretensiones de la otra parte ni las consecuencias futuras de su actuar. Afronta las negociaciones desde la perspectiva del corto plazo.

3. Negociador por principios:

Afronta la negociación desde postulados objetivos. Sabe adaptar su tendencia natural en función de las características particulares de la negociación. Se centra en los intereses, separando a las personas del problema (Reyes, 2014).

Para desarrollar los tipos de negociación se debe tomar en cuenta:



- El modo en que se realiza la negociación
- El sistema a usar en la negociación
- Los resultados obtenidos en la negociación
- El estilo de los negociadores
- Los niveles de análisis
- La composición de los negociadores
- El ámbito de la negociación
- El tipo de negociación.

Método Harvard de negociación

El método de negociación de Harvard es uno de los más usados en todas las organizaciones. Se caracteriza por ser simple y práctico. El método, desarrollado a finales de los años setenta por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton, nos enseña a negociar de forma eficiente a través de un proceso que se concentra en identificar y satisfacer intereses, aunque no sean compartidos a *priori*.

Cuatro principios son la clave de este proceso:

- Personas: separa a las personas del problema. Las personas tienen emociones, creencias y percepciones que deben ser abordadas con sensibilidad. Los negociadores deben interesarse, tanto en lo sustantivo como en las relaciones. Las negociaciones están altamente influenciadas por los problemas de las personas, lo cual incluye percepciones, emociones y comunicaciones. Los problemas de las personas, si no se resuelven tempranamente, conducirán al fracaso.
- Intereses: concéntrate en los intereses, no en las posiciones. Los intereses definen el problema. En consecuencia, se deben clarificar y comunicar los intereses en forma efectiva. La reconciliación de intereses conduce a una solución adecuada. Hay muchos intereses compartidos y compatibles detrás de posiciones opuestas.



- Opciones: genera alternativas antes de decidirse a actuar. Se separa la invención de opciones de la decisión sobre estas. Ampliar el abanico de opciones para lograr ganancias mutuas y tomar decisiones cómodas o por lo menos soportables.
- Criterios: basa el resultado en algún criterio objetivo e independiente de las partes, criterio objetivo para conducir a un acuerdo beneficioso.

A continuación, te presentamos una charla muy interesante de la Fundación Emprenden sobre el modelo de negociación de Harvard. Te invitamos a que, en la comodidad de tu hogar, revises este material con detenimiento. Sin duda alguna te brindará un gran aporte en tu proceso formativo. Te recomendamos hacer las respectivas anotaciones.

https://www.youtube.com/watch?v=JQTK3qjYPck&list=RDCMUCTNl5wXh8 O9Pqg4RRSwZFrg&start_radio=1&rv=JQTK3qjYPck&t=10&t=10



Cierre

Como se pudo analizar en esta unidad, negociar es un proceso de abordaje de conflictos entre dos o más partes, ya que bajo dicho proceso hay por lo general una oposición o contraposición de intereses.

En el ciclo de vida del proyecto te encontrarás con momentos de tensión y conflicto, que deben ser abordados de manera asertiva. En ese sentido, aparece la pregunta: ¿por qué es importante afrontar el conflicto en lugar de evitarlo?

Partimos del hecho que el conflicto es una situación en donde dos o más personas tienen intereses, necesidades, perspectivas o pensamientos diferentes. Dicha situación es inherente al ser humano, ya que nuestra naturaleza está en la diferencia.

Culturalmente se nos ha enseñado que experimentar el conflicto es algo malo. Sin embargo, queda demostrado que lo erróneo es que no lleguemos a reconocerlo y no a tener herramientas para enfrentarlo.

Esta unidad te ha permitido adquirir conocimientos para mejorar tus habilidades y destrezas, a fin de lograr una solución satisfactoria de un encuentro conflictivo, bajo un esquema de negociación "ganar-ganar", y para que los acuerdos se hagan operativos no solo desde la perspectiva de proyectos, sino también en tu cotidianidad.



Referencias

Autónoma de ICA (2016). *Negociación y manejo de conflictos*. http://repositorio.autonomadeica.edu.pe/bitstream/autonomadeica/403/1/Manual%20de%20curso%20manejo%20de%20conflictos.pdf

Reyes, J. (2014). *Diplomado en Proyectos para la Minería*. Mineros, ENM Escuela de Negocios.

Fundación Emprenden (25 de agosto de 2014). *Modelo Harvard de Negociación. Técnicas de Negociación* [Video]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=JQTK3qjYPck&list=RDCMUCTNl5wXh8O

9Pqg4RRSwZFrg&start_radio=1&t=10s

Referencias de las imágenes

Dharma Consulting (2022). Principios de una negociación efectiva [Imagen].

Dharma Consulting (2022). Proceso de negociación [Imagen].