

**ATRIBUTOS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA Y HABILIDADES DEL  
NEGOCIADOR EN LA TOMA DE DECISIONES GENERADORAS DE VALOR.**

**PRESENTADO POR:**  
PABLO ANDRÉS ROJAS BENÍTEZ

**TUTOR:**  
JACKSON PAUL PEREIRA SILVA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
ESPECIALIZACIÓN DE ALTA GERENCIA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
BOGOTÁ  
2017.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>2</b>
<b>1. RESUMEN</b> .....	<b>3</b>
<b>2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. ANTECEDENTES</b> .....	<b>5</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b> .....	<b>7</b>
<b>5. OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
OBJETIVO GENERAL.....	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
<b>6. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
SISTEMA TRADICIONAL DE NEGOCIACIÓN.....	9
SISTEMA MODERNO DE NEGOCIACIÓN .....	11
<b>7. DESARROLLO DEL TRABAJO</b> .....	<b>12</b>
7.1 EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN Y SU EVOLUCIÓN .....	12
7.2 NEGOCIACIÓN TRADICIONAL Vs NEGOCIACIÓN MODERNA.....	14
7.3 ATRIBUTOS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA .....	15
7.4 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN .....	18
7.5 HABILIDADES DEL NEGOCIADOR.....	19
7.6 LA TOMA DE DECISIONES GENERADORAS DE VALOR .....	21
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>24</b>

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 0.1 Elementos de la técnica de negociación tradicional .....	9
Ilustración 0.2 Cuadro comparativo de los sistemas de negociación .....	14
Ilustración 0.3 Estilos de negociación.....	18

# **ATRIBUTOS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA Y HABILIDADES DEL NEGOCIADOR EN LA TOMA DE DECISIONES GENERADORAS DE VALOR.**

## **1. RESUMEN**

Los gerentes somos responsables de movilizar las organizaciones a escenarios de rentabilidad y sostenibilidad, apoyados en equipos altamente colaborativos y enfrentados a un sinnúmero de decisiones que a diario debemos tomar, bien lo dice Peter Drucker citado por (Murillo, 2006) “donde hay una empresa exitosa, alguien tomó alguna vez una decisión valiente” y son precisamente esas decisiones asertivas las generadoras de valor en las organizaciones.

Como directivos de empresas estamos sometidos a constantes escenarios de negociación, donde la interacción con el entorno y sus diferentes actores juegan un papel fundamental al momento de decidir el rumbo de la organización, tal como lo indica (Porter, 2008); existen fuerzas en el entorno que supeditan el actuar de las organizaciones, de un correcto análisis y una interacción apropiada, depende que podamos sobrellevar estas fuerzas a favor del crecimiento de las empresas. El presente proyecto de investigación pretende con su elaboración describir la negociación y las habilidades que deben tener los tomadores de decisiones para generar valor en las organizaciones.

## **2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La negociación, tal como lo indican (Fisher y Ury, 1985) es considerada un medio básico para lograr lo que queremos del otro, es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo, cuando se comparten algunos intereses en común, pero también tienen algunos opuestos. Es de esta manera que la negociación ha sido crucial en escenarios diferentes en los que las grandes decisiones trascendieron y fueron pilar para escribir apartes importantes de las nuevas generaciones, así como lo menciona (Shell, 1999) en su libro *Negociar con Ventaja* donde resalta la labor de algunos negociadores como Akio Morita, fundador de Sony, los magnates norteamericanos J.P Morgan y Jhon D. Rockefeller, negociadores controvertidos de la actualidad como Donald Trump o algunos grandes de la historia como Mahatma Gandhi y Benjamin Franklin que han adoptado diferentes estilos de negociación en múltiples escenarios y han alcanzado sus objetivos propuestos.

Conforme a lo anteriormente expuesto, se pretende dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles son los atributos de la negociación efectiva y las habilidades que todo negociador debe desarrollar para tomar decisiones generadoras de valor?

### 3. ANTECEDENTES

El concepto de negociación ha sido estudiado desde diferentes criterios, desde el punto de vista de la motivación, lograr el éxito en la negociación depende de una serie de incentivos, algunos de ellos ofrecidos desde la teoría, tal como lo plantea (Maslow, 1987) en su libro motivación y personalidad, existe una pirámide que plantea siete niveles de necesidades en el ser humano, necesidades de tipo fisiológico, necesidades de seguridad y supervivencia, necesidades sociales, necesidades de autoestima, necesidades de autorrealización, necesidades de conocimiento y finalmente necesidades estéticas.

Es de esta manera que algunos teóricos como Alonso (2013) afirman que:

Estos niveles de motivación alcanzan toda la vida del ser humano, dado que siempre se desea satisfacer una necesidad; todos los aspectos relacionados con dicha satisfacción son negociables, de esta manera podemos afirmar que la negociación afecta a toda la actividad de los seres humanos. (p. 3).

Con lo anterior entendemos que la negociación está supeditada a diferentes motivadores y que cada una de nuestras necesidades humanas es negociable, por ejemplo; anhelar un aumento de sueldo o querer ascender laboralmente según (Maslow, 1987) satisface nuestras necesidades de autorrealización y podemos negociar con nuestro empleador el monto que queremos devengar, el cargo al que queremos aspirar, justificando las razones de por qué es importante nuestro talento en la organización, por su parte nuestro empleador seguramente realizará una contra oferta y es allí cuando surge la negociación como mediador ante la divergencia.

Por otra parte el concepto de negociación tal como lo indican Ciudad y Santa (2008):

Es un mecanismo de resolución de conflictos, entendiéndose este como una divergencia de intereses entre las partes participantes. Si lo anterior se complementa con que el conflicto es un proceso social, que puede ser positivo o negativo según como se aborde y termine, con posibilidades de ser conducido, transformado y superado por las mismas partes, con o sin ayuda de terceros, se obtiene que no solo es la diferencia de opiniones inevitable dentro de la organización, sino también que puede tener connotación positiva. (p. 21)

Es de esta manera que la negociación ha sido clave en muchos escenarios sociales donde se han reemplazado las vías de hecho por la comunicación en doble vía, el mejor ejemplo de ello es el proceso de paz entre el gobierno colombiano y las Farc, donde se está aboliendo un conflicto de más de 50 años gracias a un proceso exitoso de negociación que permitiría la inclusión de los combatientes en la sociedad.

Como complemento al manejo del conflicto, (Parra, 2012) afirma:

La heterogeneidad es natural entre las personas y la diversidad es parte de la vida en comunidad. Estas diferencias motivan discrepancias y pueden, sino son manejadas correctamente, derivar en conflictos. En otras palabras, el conflicto está presente en la actividad diaria de personas e instituciones que interactúan y se relacionan, no hace falta más que mirar a nuestro alrededor para advertir que en buena parte de nuestro quehacer diario somos protagonistas de un sinnúmero de situaciones de divergencia con nuestro prójimo. (p. 257)

Con lo anterior entendemos que las discrepancias son un proceso natural, las diferencias de opinión son apenas normales en nuestra cotidianidad y de cada individuo depende sortear estas diferencias para evitar convertirlas en un conflicto negativo. Lo mismo sucede en los contextos organizacionales, todo el tiempo estamos sumergidos en situaciones de divergencia, cuando discutimos nuestro salario, cuando se está dirimiendo acerca de realizar o no una alianza estratégica, cuando se está vendiendo un producto o servicio a un potencial cliente y se está acordando el mejor precio que sea beneficioso para las partes, siempre están presentes las diferencias y las buenas habilidades de la negociación se vuelven cada vez más indispensables para los gerentes.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

Como Especialistas de Alta Gerencia, la negociación se convierte en un atributo indispensable para la toma de decisiones que generen valor en las organizaciones, como profesionales es importante conocer la teoría y los argumentos que los expertos han compilado en la literatura para de esta manera fortalecer el conocimiento y el ejercicio como líderes de procesos y gerentes de empresas.

Los gerentes de los diferentes procesos y organizaciones a diario deben enfrentar un sinnúmero de escenarios de negociación para sobrellevar sus actividades y mantener sus resultados, para mencionar algunos de estos escenarios, (Porter, 2008) propone un modelo de 5 fuerzas del entorno que influyen en la organización; amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutos, rivalidad entre competidores existentes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores son algunos de los escenarios donde negociar es clave para lograr los resultados esperados.

Asimismo la negociación está presente en la cotidianidad de las acciones, hechos que han sido historia han evidenciado la importancia de negociar tal como lo indican (Fisher, Ury y Patton, 2004) en su libro, Si de Acuerdo, como negociar sin ceder, donde para el año 1962 el secretario de Estados Unidos jugó un papel sumamente importante al reunirse con su homólogo de la Unión Soviética para buscar un común acuerdo que evitara lo que habría sido la crisis de los misiles nucleares más grande la historia.

Este y otros hechos permiten entender que hay una serie de perfiles y cualidades que los tomadores de decisiones debemos conocer para lograr los propósitos que nos son encomendados, partiendo siempre de la negociación como eje fundamental para la generación de valor compartido, tal como lo afirman (Fisher, Ury y Patton, 2004), la negociación es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta y son precisamente estas decisiones las responsables de movilizar las organizaciones a escenarios de rentabilidad y sostenibilidad, apoyados en equipos altamente colaborativos y enfrentados a un sinnúmero de escenarios de incertidumbre que a diario debemos enfrentar, bien lo dice Peter Drucker citado por (Murillo, 2006) “donde hay una empresa exitosa, alguien tomó alguna vez una decisión valiente” y son precisamente esas decisiones asertivas las generadoras de valor en las organizaciones.

## **5. OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar los atributos de la negociación efectiva y las habilidades del negociador en la toma de decisiones generadoras de valor.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Definir la negociación y sus características de acuerdo a los diferentes sistemas de negociación existentes en la teoría.
- Identificar las habilidades que todo gerente y negociador debe desarrollar para lograr las mejores decisiones que agreguen valor en la organización.



## 6. MARCO TEÓRICO

Ogliastri citado por (Paz, 2004) indica:

Una teoría de negociación, sencillamente es un conjunto de conceptos que permiten describir, y predecir el comportamiento de las partes y los resultados esperados en la negociación; algunas características de las teorías sobre negociación, están encaminadas a lograr superiores resultados y son de naturaleza normativa, es decir, implican la manera que debe seguirse para alcanzar los resultados deseados. Conducente a la acción, una teoría sobre la negociación demanda conocer la forma como se comportan los negociadores y los resultados que obtienen con ese comportamiento. (p. 85)

Es de esta manera que Ogliastri, citado por (Paz, 2004) plantea la existencia de dos grandes corrientes o teorías de negociación: el tradicional y el moderno. El inicial es primordialmente un proceso de pugna; el segundo es la solución conjunta de un problema que aspira superar algunas de las limitaciones del sistema tradicional.

### SISTEMA TRADICIONAL DE NEGOCIACIÓN

La negociación tradicional parte del supuesto de que el conflicto tiene pocas opciones de beneficio mutuo y que alguna de las partes debe sacrificarse y ceder para llegar a la solución. Tal como lo plantea (Paz, 2004) consiste básicamente en ceder lo menos posible y lograr que el otro sea quien pierda más terreno, de esta manera se convierte en un proceso entre adversarios donde el objetivo es ganar como en una competencia, a continuación una ilustración.

Ilustración 0.1 Elementos de la técnica de negociación tradicional



Fuente: gráfica tomada de (Paz, 2004)

La gráfica anterior plantea una serie de elementos que son cruciales para la toma de decisiones desde la perspectiva de los sistemas de negociación tradicional. Se sugiere iniciar la negociación ablandando al competidor que en otras palabras significa acercarse al enemigo.

Posteriormente se plantea un escenario de apertura que tal como lo indica (Paz, 2004) que consiste en poner el ancla que se traduce en adoptar una postura inicial por parte del vendedor o del comprador, ante una postura demasiado radical, no sólo causa imposibilidad de llevar un acuerdo entre las partes sino también pérdida de la paciencia, pues el tiempo requerido para acercar los extremos es muy extenso. Las anclas son elementos de la negociación tradicional que generan climas de confrontación, que conducen a conductas no racionales como la rabia o la necesidad de tomar revancha.

De acuerdo a la gráfica tomada de (Paz, 2004), el sistema de negociación tradicional plantea en su núcleo un conflicto de posiciones, opciones e intereses soportados en la legitimidad de las partes y en lo fidedigna que puede llegar a ser la información suministrada por los actores de la negociación.

Un concepto clave que se desprende del sistema de negociación tradicional es el MAAN que de acuerdo a (Fisher, 1991) significa la mejor alternativa que un acuerdo negociado también conocido como BATNA por sus siglas en inglés Best Alternative to a Negotiated Agreement que también equivale a la abreviatura ALEX que representa una alternativa Externa, los anteriores conceptos buscan responder a la pregunta ¿Qué me pasa si no negocio?, antes de cualquier negociación es importante conocer las consecuencias de la no negociación, los costos de oportunidad son una de ellas, como lo dice (Mankiw, 2012) estos son los costos cuantitativos y cualitativos de no hacer las cosas, para este caso por no lograrse un acuerdo negociado, por ejemplo: los costos de una huelga laboral por no llegarse a un acuerdo con el sindicato de cualquier organización o los costos de no aceptar la venta de una organización ante la inminente entrada de grupos económicos del mismo sector.

Otro elemento fundamental del sistema tradicional de negociación es como lo indica (Paz, 2004), determinar el límite de resistencia de los actores involucrados en el proceso, que significa esperar hasta el último momento para tener total certeza de que la contraparte está en su límite, es decir que se ha quedado sin argumentos para negociar, esto implica tomar

riesgos de perder la negociación y abrir la posibilidad de que el otro saque su MAAN y decida retirarse del proceso, lo podría ser perjudicial para las relaciones con la contraparte ya que puede dejar muy malas consecuencias a largo plazo.

La negociación tradicional también plantea el enfoque amistoso y de enemistad, es decir cuando el negociador emplea frases como “por ser para ti” o “no me amenaces”. Las amenazas o las amistades fingidas pueden ser efectivas en algunos casos, pero cuando se trata de decisiones que ponen en riesgo los recursos de la corporación pueden provocar reacciones negativas muy fuertes. Normalmente estas situaciones dejan a dos actores de la negociación como el bueno y el malo.

Por último la gráfica tomada de (Paz, 2004) plantea un escenario de “trato hecho” que es la conclusión del proceso de negociación, sin embargo por las características propias del sistema tradicional, aunque se logre un trato, en la mayoría de los casos no se cierran todos los acuerdos que habrían podido realizarse. Normalmente los acuerdos del sistema tradicional no consideran las necesidades del otro, solo se enfoca en un trato y no en las relaciones de conveniencia mutua a largo plazo.

### SISTEMA MODERNO DE NEGOCIACIÓN

Ogliastri (citado por Paz, 2004) plantea un sistema interesante que mejora los atributos del sistema de negociación tradicional, para ello describe una serie de elementos que son fundamentales para garantizar el éxito en cualquier proceso de negociación.

- Se debe preparar la negociación; es decir definir los objetivos claros que se pretenden alcanzar con los acuerdos a los que se lleguen.
- Pre negocie; es decir realizar escenarios de exploración preliminar antes de la negociación formal.
- Intercambiar información, es necesario tener contacto duradero con la contraparte e indagarle que quiere alcanzar con el proceso de negociación.
- La apertura; no lanzar anclas y si la contraparte inicia con anclas es importante indagarle por qué.
- Garantizar la transparencia; como negociadores es importante plantear sobre la mesa la información fidedigna sobre el problema a resolver, nunca decir mentiras.

- Conservar la compostura; es importante plantear normas de comportamiento, dependiendo del escenario de negociación y los actores involucrados en el proceso se deben definir pautas para las intervenciones que promuevan el mutuo respeto.
- Explorar los intereses; siempre se deben mencionar cuales son los intereses de las partes y tratar en lo posible de plantear beneficios para los intereses de la contraparte.
- Cerrar el acuerdo; definir tiempos, responsables, actividades, recursos y próximo seguimiento a las acciones.

## **7. DESARROLLO DEL TRABAJO**

### **7.1 EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN Y SU EVOLUCIÓN**

Es importante conocer la teoría existente y los autores que han definido el concepto de negociación desde sus investigaciones; a continuación algunas definiciones que cronológicamente ayudarán a entender mejor el concepto y serán insumo fundamental para el desarrollo posterior de la presente investigación.

(Ramos, 1988) Propone un concepto de negociación que es inherente al ser humano, que se desarrolla en todos los momentos de la vida, donde se convierte en una habilidad fundamental para poder lograr mejores relaciones y como consecuencia, más agradables y sólidas posiciones.

Justo en la misma década (Monsalve, 1988) Define la negociación como una técnica mediante dos o más partes construyen un acuerdo, donde las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen sus intereses, de esta manera se derivan emociones y necesidades de controlar el temor que les preocupa.

(Berkeley, 1989) Define la negociación como aquella oportunidad que se les ofrece a los contendientes, para intercambiar promesas o expectativas y contraer a cambio compromisos formales que permitan a la brevedad resolver sus diferencias.

Un año más tarde (Lebel, 1990) definiría la negociación como un encuentro de dos personas frente a frente, donde conviene hallar un acuerdo entre dos posiciones que no son idénticas, agrupándolas en un encuentro esporádico o programado que permita el intercambio de información.

A finales de la década de los 90's vendría una definición de negociación más aplicada a las soluciones de conflictos internacionales donde (Economy, 1999) dice que es una confrontación pacífica entre dos o más partes, confrontación que es destinada a la solución de un conflicto que las enfrenta y sobre las cuales se deben tomar medidas que prolonguen las buenas relaciones entre los actores involucrados.

Así es como iniciando el siglo XXI (Nieto, 2002) incluye un elemento fundamental que hace parte de los sistemas de negociación modernos, donde negociar es una forma sofisticada de la comunicación, es una técnica que se va desarrollando y para adquirirla, primero hay que ser diestro en la comunicación interpersonal, según el autor, un mal comunicador difícilmente podrá ser un buen negociador.

Kennedy citado por (Ponti, 2002) plantea la negociación como aquel proceso de resolución de un conflicto entre dos o más partes, a través de modificaciones a sus demandas hasta llegar a un compromiso que sea aceptable.

Otra interesante definición es propuesta por (Bernasconi, 2009) quien comprende la negociación como la acción que intenta alcanzar un intercambio o transacción, cualquier discusión con miras a alcanzar un acuerdo implica una negociación, aun cuando no se logre un acuerdo, se habrá negociado.

Con las anteriores compilaciones bibliográficas se puede entender que la negociación en definitiva ha mantenido ciertos elementos que han sido comunes en las últimas décadas y que implican un proceso, con dos o más partes, que dialogan, dan y reciben para llegar a un acuerdo que aproxime sus divergencias para agregar valor a sus intereses y mantener las relaciones en el largo plazo.

Tal como lo indica (Paz, 2004) el conflicto es un problema y no es bueno que se adopte una actitud problemática para su resolución. Negociar consiste en redefinir el problema para explorar la mejor opción que alcance los intereses de las partes y, como consecuencia, éstas logren comprometerse en un acuerdo que puedan cumplir.

## 7.2 NEGOCIACIÓN TRADICIONAL Vs NEGOCIACIÓN MODERNA.

Ilustración 0.2 Cuadro comparativo de los sistemas de negociación

<b>SISTEMAS DE NEGOCIACIÓN</b>	
TRADICIONAL	MODERNA
Abrir con una demanda muy alta	Preparar criterios objetivos antes del encuentro
Presionar con amenazas a revelar la alternativa externa	Calcular el MAAN
Fingir desinterés	Preparar preguntas sobre los intereses de las partes
No suministrar información	Intercambiar información gradualmente
Adivinar el límite del otro	Hacer muchas preguntas y explorar muchas soluciones
Acercarse amistosamente o tratar duro al otro	Establecer reglas de mutuo respeto
Tratar de convencer defendiendo la posición	Trabajar sobre los puntos comunes
Amenazar o intimidar al otro	Responder a la pregunta ¿Cómo nos beneficiamos los dos?
Esperar a que se acabe el tiempo	Hacer acuerdos que garanticen las relaciones de largo plazo

Fuente: elaboración propia a partir de (*Paz, 2004*)

El cuadro anterior permite comparar la evolución que han tenido los sistemas de negociación y como, en definitiva se encuentran algunos elementos comunes que se han mejorado a través de la literatura, Ogliastrri citado por (*Paz, 2004*) plantea un decálogo que se debe emplear en el sistema de negociación actual, para ello todo proceso de negociación exitoso debe contener como mínimo los siguientes elementos;

- 1) Cuando se está negociando con colegas, no se debe negociar como si fueran amigos ni tampoco adversariamente: se debe mantener la relación en un cordial y respetuoso colegaje.

- 2) Se debe resolver un problema conjunto, no intentar ganarle al otro ya que no se trata de una competencia si no de lograr un objetivo común.
- 3) Pensar a largo plazo, los resultados que se tengan en una primera negociación pueden abrir las puertas y mantener la relación con el otro para futuras negociaciones.
- 4) Ubicarse en una posición de externo o de juez para saber cuál sería la mejor decisión que beneficie a las partes, evitando siempre las amenazas.
- 5) Se deben plantear ofertas que sean al menos aceptables para la otra parte, no pretender alcanzar el beneficio unilateral.
- 6) Se debe utilizar la negociación como una manera de redefinir el problema, de tal manera que se incluyan los intereses del otro, haciendo preguntas que lleven a nuevas maneras de concebir la solución.
- 7) Es importante determinar las diferencias de valor que puede haber entre las partes, tratando de intercambiar los puntos de más valor entre A y B.
- 8) Antes de sentarse a negociar, es importante saber cuál es la mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN), es un plan de contingencia ante una inminente no negociación.

Aplicando este decálogo, con toda seguridad el negociador tendrá una guía para alcanzar decisiones asertivas que contribuyan al alcance del propósito por el cual fue enviado a negociar, sin embargo es importante evaluar si el método que se está empleando en la negociación es el correcto, para ello existen algunos modelos que pueden ayudar a evaluar la eficacia del método, el más representativo de ellos lo explica (Parra, 2012) en su artículo Negociación cooperativa: Una aproximación al Modelo Harvard de Negociación.

### 7.3 ATRIBUTOS DE LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

Aunque la efectividad de la negociación se logra en gran medida cuando el negociador ha preparado bien el tema, es importante también prestar atención a todo el proceso, ya que como lo indica (Parra, 2012) serán los distintos elementos de este proceso los que influirán, favorable o desfavorablemente, en la marcha de la negociación.

Las facultades de Derecho y Dirección de Empresas de la universidad de Harvard, líder de las mejores escuelas de negocios del mundo, ha propuesto un modelo de negociación para garantizar la efectividad y el éxito en cualquier proceso de negociación.

Son siete elementos que constituyen el modelo, pudiendo, en consecuencia, adaptarse según cada proceso de negociación. En otras palabras y tal como lo indica (Parra, 2012) estos elementos no tienen un orden de prioridad y cada uno de ellos puede representar el más o menos importante, la calificación dependerá de la particular situación en la que se encuentren los negociadores y contexto propio de cada situación. A continuación la descripción de los elementos que hacen parte del Modelo Harvard de Negociación;

- Alternativas; son los caminos que disponen las partes involucradas en la negociación en caso de no llegar a un acuerdo, los movimientos que se pueden realizar, sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Concepto tomado del sistema tradicional de negociación equivalente a la sigla BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) que llevado al español significa MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). Estas alternativas son la clave del poder de negociación; el poder no depende de la riqueza o jerarquía de los negociadores, sino de que tan bueno sea el respectivo BATNA que posean los negociadores; cuando mejor sea su BATNA mayor dominio de la negociación se tendrá. Es importante tener en cuenta que el BATNA de acuerdo al sistema de negociación moderno planteado por (Parra, 2012) se convierte en una medida de contingencia que debe emplearse como última opción en caso de que el curso de la negociación no sea el más apropiado.
- Intereses; estos representan los motivadores sobre los cuales trabajan cada una de las partes negociadoras, habitualmente detrás de cada posición negociadora se encuentran sus necesidades, inquietudes, pretensiones, expectativas o miedos, por lo que un acuerdo podrá ser mejor en la medida en que supla los intereses propios y de la contraparte, para ello será crucial que el negociador tenga la capacidad de ser empático, es decir, ponerse en la posición y lugar del otro para entender sus intereses.
- Opciones; son las diferentes posibilidades que se encuentran sobre la mesa de discusión. Un acuerdo será mejor en la medida que se incorpore la mejor de todas las opciones, de esta manera se entiende que se ha llegado al mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a una de las partes involucradas en el proceso.



- Criterios de legitimidad; son normas independientes que permiten medir la solución más justa para las partes negociadoras. Normalmente se toman puntos de referencia externos a la mesa de negociación como el valor de mercado, alguna buena práctica, algún antecedente o el derecho internacional, todo dependiendo de lo que se esté negociando. Se sabe que es un buen acuerdo en la medida en que a las partes involucradas les parece justo.
- Relación; se entiende que la negociación habrá sido exitosa en la medida en que las partes involucradas hayan mejorado su capacidad para trabajar cooperativamente. Los procesos de negociación más importantes son aquellos que se han realizado con personas o instituciones con las cuales se ha llegado a acuerdos antes, es decir, existe un vínculo previo que las une.
- Comunicación; se refiere a la fluidez de información como uno de los recursos fundamentales de una buena negociación ya que es la forma en que se canaliza la información entre las partes involucradas. De esta manera, cuando los demás factores se mantienen constantes, un resultado podrá ser mejor si se logra una comunicación efectiva, es decir concreta, sin perder tiempo y que permita transmitir las ideas con facilidad.
- Compromisos; es el resultado de una negociación exitosa cuyo resultado es un acuerdo con el que se responsabiliza a todas las partes involucradas en el proceso. Una vez finalizado el proceso de negociación, debe empezar un proceso de seguimiento que permita la verificación del cumplimiento en fechas y actividades planteadas. En este sentido se puede afirmar que los compromisos son definiciones verbales o no verbales que delimitan las responsabilidades de los actores.

Con los anteriores elementos y basados en (Paz, 2004) se puede asegurar que un proceso de negociación exitoso supone, mantener una excelente comunicación en doble vía, que además permita construir una relación de confianza y respeto, donde se satisfagan la mayor cantidad de intereses, considerando todas las opciones planteadas, con criterios objetivos que sean justos para las partes, logrando de esta manera unos compromisos que superen la alternativa de no haber negociado.

## 7.4 ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Luego de abordar el concepto, los sistemas y el modelo de negociación efectivo, es importante describir el perfil de aquellos negociadores y tomadores de decisiones que logran generar valor con cada una de sus acciones, cada uno de estos negociadores, tal como lo afirman (Fisher, Ury y Patton, 2004) tienden a adoptar algún estilo de negociación, que de acuerdo con el libro, Si de acuerdo, como negociar sin ceder existen estilos de negociación basados en posiciones o en principios. A continuación un cuadro comparativo que permite entender mejor cada estilo de negociación.

Ilustración 0.3 Estilos de negociación

La negociación basada en posiciones: ¿Qué juego debe jugar?		Cambie el juego Negocie según los méritos
SUAVE	DURO	BASADO EN PRINCIPIOS
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	<b>Separe a las personas del problema.</b>
Sea suave con las personas y con el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	<b>Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.</b>
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	<b>Invente opciones de mutuo beneficio.</b>
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger; decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	<b>Insista en criterios objetivos.</b>
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, no ante las presiones.

Fuente: Cuadro comparativo tomado de (Paz, 2004)

Cada negociador elige el estilo que mejor le convenga, sin embargo es importante saber que la negociación basada en principios hace parte inherente del Modelo Harvard de Negociación por lo que es recomendable su utilización para lograr muy buenos acuerdos.

## 7.5 HABILIDADES DEL NEGOCIADOR

Los gerentes y líderes de empresas deben desarrollar algunas habilidades para lograr toma de decisiones efectivas o en su defecto para conseguir los mejores acuerdos en escenarios de negociación. Para ello algunos autores como (Vicuña, 2008) proponen las siguientes habilidades como fundamentales para lograr los resultados en la negociación.

- La comunicación; consiste en transmitir clara y consistentemente las ideas ante dos o más interlocutores a través de la elaboración de mensajes verbales y no verbales efectivos.
- El compromiso; esta competencia consiste en la elaboración e intención de mediar constantemente ante la búsqueda de la solución del conflicto.
- Perspectiva; es la cualidad a través de la cual el negociador es capaz de emitir respuestas a partir de la reconstrucción mental de la postura cognitiva y emocional de su interlocutor. De esta manera y tal como lo indica Piaget citado por (Vicuña, 2008) el negociador es capaz de construir mentalmente un concepto desde la óptica de un tercero.
- Control emocional; también conocido como inteligencia sobre las emociones, consiste en regular y reconocer las reacciones emocionales que emergen de situaciones contradictorias, conflictivas o de divergencia propias de cualquier escenario de negociación.
- Empatía; se expresa cuando la persona es capaz de entender los intereses del otro sin descuidar los intereses propios, para de esta manera crear vínculos de cercanía y confianza que permitan derribar las barreras propias de la negociación y el conflicto.

Las anteriores son algunas competencias específicas necesarias para lograr la negociación, sin embargo existe una serie de competencias genéricas propias de la gestión gerencial, tal como lo indica (Lombana, 2014) en su artículo de formación gerencial, las cuales tienen unos componentes filosóficos propios de la administración de organizaciones.

El gerente y negociador debe tener competencias de tipo Ontológico, que hace referencia al ser, los principios, la realidad y el sentido, tales como; capacidad creativa, habilidades

interpersonales, capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes, habilidad para trabajar en forma autónoma.

El gerente y negociador tal como lo indica (Lombana, 2014) debe tener competencias de tipo epistemológico, que pretenden abordar situaciones de crítica, juicio y validez, tales como abstracción, análisis y síntesis, conocimientos sobre el área de estudio, capacidad de investigación, capacidad de aprender y actualizarse permanentemente, habilidad para buscar y procesar información de diversas fuentes, capacidad de crítica y autocrítica, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas.

Así mismo (Lombana, 2014) propone algunas competencias de tipo axiológico para todo gerente y negociador, estas competencias pretenden lograr conductas y buenos comportamientos, tales como responsabilidad social y compromiso ciudadano, compromiso con la preservación del medio ambiente, compromiso socio-cultural, compromiso ético.

Finalmente y de acuerdo a la investigación preliminar, el gerente debe desarrollar una serie de competencias praxeológicas que pretenden fabricar o producir con base en un conocimiento, tales como la capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, capacidad para organizar y planificar el tiempo, capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad de comunicarse en diferentes idiomas, habilidad en el uso de las tecnologías de información, capacidad para afrontar el cambio, capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para trabajar en contextos internacionales.

De esta manera de acuerdo a la compilación conceptual de (Vicuña, 2008) y (Lombana, 2014) se entiende que el gerente o negociador idóneo debe al menos conocer los métodos de negociación y cumplir con una serie de competencias de tipo praxeológico, axiológico, epistemológico y ontológico para alcanzar el éxito en cualquier escenario de negociación, lo cual permitirá agregar valor con la toma de decisiones bien logradas para la organización que representa.

## 7.6 LA TOMA DE DECISIONES GENERADORAS DE VALOR

Según Nonaka y Takeuchi citados por (Cervantes, 2012) las compañías alcanzan el éxito gracias a su capacidad de crear conocimiento organizacional que en otras palabras significa generarlo, divulgarlo y materializarlo en productos, servicios y sistemas, para ellos es importante un tomador de decisiones capaz de movilizar y fortalecer el conocimiento.

Con lo anterior y de acuerdo a Senge citado por (Cervantes, 2012) existen tres aspectos críticos que las organizaciones deben identificar para garantizar la generación de valor y el alcance del éxito; el primero de ellos es la asignación de autoridad de los tomadores de decisiones que en otras palabras significa, permitirle a los líderes conducir el rumbo de sus procesos de acuerdo a unos lineamientos genéricos y a sus propios criterios; el segundo elemento son los sistemas de medición del desempeño individual y de las unidades de negocio, lo cual traduce que un buen método de medición permitirá diagnosticar con mayor facilidad los aspectos de mejora y extender los reconocimientos a los buenos resultados; un tercer elemento se refiere a los métodos de compensación individuales que repercute en un componente fuerte de motivación.

Estos tres elementos deben interactuar continuamente para lograr la creación de valor, la mejor manera de hacerlo la ofrece Choo citado por (Cervantes, 2012) con las siguientes pautas:

- Generar y compartir conocimiento, por medio de manifestaciones de experiencia, como lo son las anécdotas.
- Transformar los conocimientos tácitos en conocimiento explícito a través de la combinación de palabras que permitan comunicar con facilidad las ideas a los miembros de la organización.
- Aprovechar el conocimiento externo, esto le permite a los tomadores de decisiones robustecer su argumento al momento de definir rumbos de procesos, personas u organizaciones.
- Contar con trabajadores que tengan los conocimientos y permitirle como organización el desarrollo de sus competencias.

Al combinar los anteriores elementos y complementarlos con las competencias que debe tener un tomador de decisiones o negociador es posible lograr acuerdos, que cumplan con la sensatez, eficiencia y mejoramiento continuo de las relaciones y que a su vez sean generadoras de valor en las organizaciones.

La generación de valor se refiere a la contribución o aporte que otorga una parte de un todo, como lo son procesos, personas u organizaciones, este aporte se traduce en conocimiento, competencias o recursos, por ello el perfil gerencial debe estar enfocado en la toma de decisiones cuyo precepto es la creación de valor; a su vez los perfiles gerenciales deben compilar la habilidad de negociación como parte indispensable en la solución de conflictos y divergencias que a diario se presentan con elementos endógenos y exógenos a las organizaciones.

## **CONCLUSIONES**

- Un proceso de negociación exitoso supone, mantener una excelente comunicación en doble vía, que además permita construir una relación de confianza y respeto, donde se satisfagan la mayor cantidad de intereses, considerando todas las opciones planteadas, con criterios objetivos que sean justos para las partes, logrando de esta manera unos compromisos que superen la alternativa de no haber negociado.
- Cada negociador elige el estilo de negociación que mejor le convenga, sin embargo es importante saber que la negociación basada en principios hace parte inherente del Modelo Harvard de Negociación por lo que es recomendable su utilización para el alcance de muy buenos acuerdos.
- Se entiende que el método de negociación ha sido exitoso cuando se logra un acuerdo sensato, eficiente y que mejore las relaciones de las partes, esto significa lograr un acuerdo alcanzable, que optimice los recursos de las partes y que mantenga las relaciones en el largo plazo.

- De acuerdo a la compilación conceptual de (Vicuña, 2008) y (Lombana, 2014) se entiende que el gerente o negociador idóneo debe al menos conocer los métodos de negociación y cumplir con una serie de competencias de tipo praxeológico, axiológico, epistemológico y ontológico para alcanzar el éxito en cualquier escenario de negociación, lo cual permitirá agregar valor con la toma de decisiones bien logradas para la organización que representa.
- La generación de valor se refiere a la contribución o aporte que otorga una parte de un todo, como lo son procesos, personas u organizaciones, este aporte se traduce en conocimiento, competencias o recursos, por ello el perfil gerencial debe estar enfocado en la toma de decisiones cuyo precepto es la creación de valor; a su vez los perfiles gerenciales deben compilar la habilidad de negociación como parte indispensable en la solución de conflictos y divergencias que a diario se presentan con elementos endógenos y exógenos a las organizaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Berkeley, C. y. (1989). *NEGOCIACIÓN COLECTIVA*. MÉXICO: LIMUSA, EDITORIAL .
- Bernasconi, C. (2009). *LA NEGOCIACIÓN, UN ENFOQUE TRANSDISCIPLINARIO CON ESPECIFICAS REFERENCIAS A LA NEGOCIACIÓN LABORAL*. MONTEVIDEO: OIT CINTERFOR.
- Cervantes, M. (2012). CREACIÓN DEL VALOR, DE LA INTANGIBILIDAD A LA TANGIBILIDAD. *ECORFAN*, 823-830.
- Economy, P. (1999). *EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN*. COLOMBIA: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Fisher, U. y. (1991). *SI DE ACUERDO, COMO NEGOCIAR SIN CEDER*. ESTADOS UNIDOS: HOUGHTON MIFFLIN COMPANY .
- Lebel, P. (1990). *EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN*. ESPAÑA: CEAC.
- Lombana, L. C. (2014). FORMACIÓN EN COMPETENCIAS GERENCIALES. UNA MIRADA DESDE LOS FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DE L ADMINISTRACIÓN. *ELSEVIER DOYMA, ESTUDIOS GERENCIALES*, 305 - 311.
- Mankiw, S. E. (2012). *PRINCIPIOS DE ECONOMIA*. MEXICO D.F: CENGAGE LEARNING, INC.
- Maslow. (1987). *MOTIVACIÓN Y PERSONALIDAD*. MADRID: HARPER & ROW, PUBLISHER INC.
- Monsalve, T. (1988). *ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN*. CARACAS: CLAD.
- Murillo. (2006). PETER DRUCKER, INNOVADOR MAESTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. *CUADERNOS LATINOAMERICANOS DE ADMINISTRACIÓN*, 69-89.
- Nieto. (2002). *GUERRA PROLONGADA, NEGOCIACIÓN INCIERTA*. BUENOS AIRES: CLACSO.
- Parra. (2012). LA NEGOCIACIÓN COOPERATIVA;UNA APROXIMACIÓN AL MODELO DE HARVARD DE NEGOCIACIÓN. *REVISTA CHILENA DE DERECHO Y CIENCIA POLITICA*, 1-19.
- Parra, D. (2012). LA NEGOCIACIÓN COOPERATIVA: UNA APROXIMACIÓN AL MODELO HARVARD DE NEGOCIACIÓN. *REVISTA CHILENA DE DERECHO Y CIENCIA POLÍTICA*, 264-269.
- Paz, J. I. (2004). NEGOCIACIÓN: COMPETENCIA GERENCIAL POR ANTONOMASIA. *Revista EIA*, 86-86.
- Ponti, F. (2002). *LOS CAMINOS DE LA NEGOCIACIÓN*. BUENOS AIRES: EDICIONES GRANICA S.A.
- Porter. (2008). LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS QUE LE DAN FORMA A LA ESTRATEGIA. *HARVARD BUSINESS REVIEW* , 1-15.
- Ramos, M. E. (1988). *TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN*. MÉXICO: MCGRAW HILL INTERAMERICANA.



Shell. (1999). *NEGOCIAR CON VENTAJA, ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN PARA GENTE RAZONABLE*.  
BARCELONA: ANTONI BOSHC, EDITOR S.A.

Vicuña, L. (2008). ELABORACIÓN DEL TEST DE HABILIDADES PARA LA GESTIÓN EN LA  
NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS. *REVISTA IIPSI*, 192.