

The background features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each composed of concentric circles in different shades of blue. These circles are arranged in a descending sequence from top-right to bottom-right. Two thin, light blue lines intersect to form a large 'V' shape that frames the circles and extends towards the top-left and bottom-right corners of the page.

Factores que Inciden en la Negociación

**Lic. José Raúl González Velásquez
17/10/2007**

FACTORES QUE INCIDEN EN LA NEGOCIACIÓN

La negociación ha sido un método alternativo para resolver conflictos, el cual se remonta desde la civilización misma, incluso antes de la formación de los tribunales de justicia. Consiste en *“el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos”*. (Wikipedia)

Es de entender que la negociación no es la única forma para resolver las controversias, entre otras opciones se encuentran:

- La fuerza o imposición. Cuando se obliga a la otra parte de forma física o psíquica para que acepte las condiciones que se le presentan.
- La justicia. Empleo del sistema judicial.
- La evitación. Implica ignorar el problema, es una forma de resolver la controversia que es generada por el temor de perder las relaciones interpersonales con la otra parte.
- La sumisión. Aceptar los términos incluso si va en contra de los objetivos propios. Se origina en parte por la debilidad posicional respecto de la otra parte o por darle mayor importancia a la relación interpersonal.

A nivel jurídico, la utilización de los tribunales para resolver los conflictos de los clientes es una tarea laboriosa y muchas veces no muy bien remunerada (para los Abogados), ya que dichos tribunales están congestionados de expedientes que no han sido resueltos en largo tiempo, aunado a los desórdenes del propio tribunal y otros problemas que inciden directamente en cualquier litigio que se lleve.

El abogado, debe ser un buen negociador para defender los intereses de su cliente, por lo que es difícil bajar los mecanismos de defensa hacia la contraparte, con el objetivo de buscar una solución de forma conjunta y aceptable para las mismas. Asimismo, tiene un papel de negociador respecto de su propio representado.

El abogado puede ser afectado en su relación con el representado en dos aspectos:

- El comercial. Lo relativo a los honorarios y demás prestaciones laborales que se hayan pactado.
- El profesional. Las diferentes alternativas para solucionar el conflicto, seleccionando la más acorde a la situación presentada.

El empleo de la negociación no es al azar, sino que se debe aplicar “solo cuando existe un conflicto y consideramos que podemos obtener mejores resultados que por otras vías” (Coscio, 2004).

Debe de entenderse que en la negociación inciden diversos factores, tanto personales, sociales como culturales. Entre esos factores que pueden beneficiar o destruir un proceso de negociación se encuentran:

- La capacidad de planificación
- Visión acertada
- La capacidad comunicacional
- Las experiencias
- Los movilizadores
- Lograr un equilibrio
- La imagen
- Los paradigmas

La capacidad de planificación

Una definición de planeación, desde el punto de vista administrativo es la “función de la administración en la que se definen las metas, se fijan las estrategias para alcanzarlas, y se trazan los planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins & Coulter, 2005)

Henry Fayol define la planeación como “el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él”

George Chadwick entiende la planeación como “un proceso de previsión humana y de acción basada en esa previsión”.

Y. Dror establece que la planeación es “el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, que se dirige hacia la consecución de metas optimizando el uso de los medios”

Todas las definiciones anteriores implican el trazarse un plan, estrategias, proyectos, etc. que se emplearán en la negociación. Un error frecuente en la negociación es el “no prepararse en la forma de desarrollo de la negociación, el patrón de concesiones a utilizar, el manejo de la relación, etc.” (Coscio, 2004).

Según la capacidad para planificar, se pueden distinguir tres tipos de negociadores:

- *Los negociadores improvisados.* Son personas que no pueden reconocer las propias culpas, debidas a la falta de planificación. Generalmente se sorprenden de los resultados obtenidos, no quedando satisfechas y siempre encuentran razones externas para sus desgracias.
- *Los negociadores intuitivos.* Sus decisiones se basan en la comprensión rápida y acertada de la situación que se le presenta y su naturalidad para adaptarse al escenario.

Son asertivos y generalmente obtienen resultados aceptables, sin embargo, la mayoría de la información que emplean, la obtienen en el momento, basándose en un proceso de respuesta condicionada. Por lo anteriormente expuesto, si llegaran a interpretar erróneamente la información o en caso de que la otra parte no le presente datos suficientes, se les obliga a actuar primero, por lo que hacen una mala selección de alternativas.

- *Los negociadores profesionales.* Se informan y planifican tomando el conjunto de variables intervinientes en relación al caso. Debido a su manera de actuar, difícilmente se les puede sorprender en una

negociación, porque su modo de operar es enfocarse a “hacer que las cosas pasen”.

Una visión acertada

Debido a diferentes razones como la experiencia, los intereses personales, las creencias, los sentimientos... es apreciado un mismo hecho de diferentes formas. En la negociación, es importante entender la óptica con que mira el conflicto la otra parte.

En un primer supuesto, donde sólo le interesa su propia posición a una parte, querrá imponerla. Dependiendo de la contraparte, si está en una posición de desventaja, aceptará las condiciones impuestas, dándose el típico caso de ganar – perder.

En un segundo supuesto, si la contraparte accede a otorgar cierta propuesta a cambio de que sea recíproco, se puede considerar un avance. El lado negativo de este escenario es cuando, por ejemplo, una de las partes se quede sin nada con que negociar; una de las partes obtiene lo que deseaba, retirándose de las negociaciones; y que se negocien cuestiones accesorias, no resolviéndose el tema principal por el cual se instauró la negociación.

El tercer supuesto tiene que ver con la visión acertada, donde a partir de la óptica de la otra parte, se realicen las propuestas, aumentando las probabilidades de que la negociación sea beneficiosa para ambas partes. Se debe tener cuidado de no apreciar sus posibles reacciones basándose en las de uno mismo, ejemplo: si fuera yo, haría lo siguiente... porque se descifra de forma distinta a lo que haría dicha persona.

La Capacidad Comunicacional

Se puede establecer que tener una comunicación previa con la otra parte, sobrepasando lo superficial (que incluye las artimañas, desconfianzas, dudas) lleva a mejorar la negociación, constituyendo para ambas partes, un vínculo de credibilidad y mayor permanencia en dichas relaciones de negocios.

Las Experiencias

Según el diccionario de la Real Academia Española experiencia es:

- Hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo.
- Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo.
- Conocimiento de la vida adquirido por las circunstancias o situaciones vividas.
- Circunstancia o acontecimiento vivido por una persona.

Muchas veces las personas aplican las mismas respuestas a las mismas situaciones, incluso sabiendo que no resuelve el conflicto o en el peor caso, lo empeora. Esto tiene que mucho con la resistencia al cambio y con la repetición de las conductas. En el aspecto psicológico, tiene que ver con la teoría conductista que refiriéndose a un estímulo condicionado (situación planteada), se obtiene una respuesta condicionada (acto o proceso que realiza la parte).

Las consecuencias de realizar las mismas conductas, eludiendo en lo posible el cambio, son las siguientes (Coscio, 2004):

- “Puede llevarnos recurrentemente a resultados desagradables, generándose una especie de rutina insana de la cual, sin embargo, participamos sin eludir el libreto, y cuyo final nos deja un sabor amargo.
- La situación no mejora aunque se repita un gran número de veces.
- Llegamos a acostumbrarnos tanto a ella que podemos jugarla casi inconscientemente (de hecho lo hacemos).
- Como a la otra parte también le sucede lo mismo, ninguno de los dos hará nada por variar esa rutina.”

Según el mismo autor, la mejor forma de convertirse en un negociador profesional es romper las conductas repetitivas negativas, proponiendo lo siguiente:

1. Reconocer la conducta negativa. Implica identificar las circunstancias en las cuales se activa.
2. Racionalizarla. Ver con que objetivo se emplea dicha conducta repetitiva.
3. Reemplazarla por una conducta positiva.
4. Ajustar la conducta positiva en base a los resultados obtenidos de su aplicación.
5. Repetir la conducta positiva para formar un buen hábito.

Los Movilizadores

Dicho elemento se refiere a la razón del porque se lleva el conflicto, en una sola palabra, motivación. Respecto del abogado, puede ser satisfacción personal, posicionamiento y/o recompensa económica. Muchas veces esta última razón es la que motiva al abogado, exceptuando el hecho de que manejar ciertas negociaciones aún con honorarios bajos, implique reconocimiento que lo lleven a mejores beneficios de mediano o largo plazo.

Lograr un equilibrio

Debido a la competitividad en el momento de negociar muchas personas reflejan diferentes grados de agresividad, la cual es muy difícil de controlar. Dicha agresividad comienza con la propuesta de la otra parte, especialmente si es muy beneficiosa, por la desconfianza originada por la creencia de que las posturas y propuestas de las partes son antagónicas.

La competitividad elimina muchas veces cualquier generación de confianza y la posibilidad de un ambiente colaborativo. Por lo que es importante controlarla para obtener mejores resultados, especialmente si son de ganar – ganar.

El equilibrio también surge por la forma de establecer las relaciones, propuestas, alianzas y acercamientos con los otros participantes de la negociación. En palabras de Dale Carnegie establece la siguiente analogía “si

quieres recoger miel, no le des puntapiés sobre la colmena”, dicha frase quiere decir que la persona debe tener una manera adecuada y gentil de tratar con los demás, especialmente si se esta en la negociación.

En otras palabras, hay que tener “tacto”, siendo muy ciertas las palabras de Dale Carnegie, las cuales dicen lo siguiente: *“La crítica es inútil porque pone al prójimo en la defensiva, y por lo común hace que trate de justificarse. La crítica es peligrosa, porque lastima el orgullo, tan precioso, del hombre, hiere su sentido de la importancia, y despierta su resentimiento”*. Si una parte ataca incesantemente las propuestas, el conocimiento, el orgullo del otro, no logrará nada y cuando se rompa la negociación, cada parte estará más aferrada a su creencia de tener absoluta razón.

Otra parte fundamental del buen equilibrio en la negociación, es el sustento con el cual se respaldan las ideas y propuestas. Una idea es firme cuando es estable y consistente; diferente es el caso de ser una idea dura, la cual muchas veces no tiene un fundamento relevante y consistente, siendo agresiva e impositiva.

El último punto a tratar para terminar el factor del equilibrio es la convicción que tiene la persona. Esto se refleja especialmente en saber decir “no”. En sí, dicha palabra no refleja agresión o ataque. La razón del porque se siente como un ataque, es cuando se relaciona con el lenguaje no verbal (gestos) y con el tono de voz empleado.

Los negociadores expertos emplean el “no” simplemente para comunicar su opinión, no para contradecir. Además, es muy útil para evitar llegar a un falso acuerdo, el cual no se pudo detener por no tener la convicción de rechazarlo. *“Si le resulta difícil decir ‘no’, entonces evalúe que prefiere: no lograr un acuerdo o aceptar uno que no le conviene”* (Coscio, 2004).

La Imagen

Según el Diccionario de la Real Academia Española imagen es figura, representación, semejanza y apariencia de algo.

Otra definición sería “el efecto que una persona produce en los demás” (Wikipedia). Según esa definición, la imagen puede ser una herramienta valiosa para recoger información, especialmente si se es subestimado por la parte contraria. Esto implica que debido a estereotipos que se forman las personas, pueden provocar presunciones que no siempre van acordes con la realidad.

Lo importante es evitar la generación de prejuicios en la negociación, y aprovechar este tipo de estereotipos formados en la otra parte para sacar mayor provecho. Los estereotipos sirven como un condicionante de las conductas repetitivas que pueden ser negativas.

Paradigma

“Es un marco de referencia mental que domina nuestro modo de pensar y actuar. Es una manera de conectar ideas, priorizar valores, encarar problemas y formar hábitos de conducta” (Coscio, 2004).

Según la definición anterior, cada persona se forma sus paradigmas, por lo que es aconsejable respetarlos, incluso si no se está de acuerdo con ellos. De esta forma se mejora la comunicación y se evita generar otras confrontaciones. Se puede mencionar para este caso una frase de Dale Carnegie la cual dice que *“no se puede ganar una discusión. Es imposible porque, si se pierde, ya está perdida; y si se gana, se pierde. ¿Por qué? Pues, suponga usted que triunfa sobre el rival, que destruye sus argumentos y demuestra que es **non compos mentis**. ¿Y qué? Se sentirá usted satisfecho. Pero, ¿y él? Le ha hecho que se duela de ver que usted triunfa y ‘un hombre convencido contra su voluntad sigue siendo de la misma opinión”*

El tratar de cambiar paradigmas por otros, generalmente los nuestros, es contraproducente si no se maneja de forma muy delicada. Puede dañar permanentemente la relación porque muchas veces existe un contenido emocional.

A nivel de negociación un paradigma negativo, según Coscio, es: Cuando estamos negociando no busquemos ser justos, sino un acuerdo conveniente. Impartir justicia y negociar son temas diferentes y no siempre van en el mismo camino. Un ejemplo sería el siguiente: Una persona tiene dos hijos, el primero le pide el auto para hacer las compras de los víveres de la semana; el segundo también le pide el auto para reunirse con sus compañeros de estudio porque dentro de dos días presentarán su trabajo de investigación. Esta persona (padre o madre de familia) sabe que las ubicaciones de ambos lugares son opuestas, por lo que decide no darle el auto a nadie porque sería injusto beneficiar a uno y no al otro. En esta situación se hizo justicia (a criterio del padre/madre de familia), pero no resolvió ningún problema.

Con todo lo expuesto anteriormente, se ha podido apreciar que existen muchos factores que intervienen en la negociación, como método alternativo para resolución de conflictos. Tomando conciencia de su incidencia, se pueden evitar altercados y mejorar las relaciones con la otra parte. Ponerlos en práctica y manejarlos adecuadamente, es un paso más para convertirse en un negociador experto, especialmente para los abogados, que a criterio de los particulares, es un negociador experto que sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los resultados más favorables posibles a la misma.

Bibliografía

Carnegie, D. *Como ganar amigos e influir sobre las personas*. Bogotá, Bogotá, Colombia: Ediciones Nacionales.

Coscio, C. A. (2004). *Ganar. Negociación efectiva para Abogados*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones D&D S.R.L.

Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 16 de Octubre de 2007, de <http://www.rae.es/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava Edición ed.). (M. de Anta, & E. Quintanar Duarte, Edits.) México, D.F., México, D.F., México: Pearson Prentice Hall.

Wikipedia. (s.f.). *Wikipedia. La Enciclopedia Libre*. Recuperado el 17 de 10 de 2007, de Wikipedia. La Enciclopedia Libre: <http://es.wikipedia.org/>