

Negociación para una gerencia efectiva



Autores

Ximena Fernanda Velasco Tafur

Lina Marcela Padilla Delgado

Lorna Nicole Torres Panchano



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**

**Colección
PERFILES**



Colección
PERFILES



Negociación para una gerencia efectiva



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA**

Negociación para una gerencia efectiva

Autores

Ximena Fernanda Velasco Tafur

Lina Marcela Padilla Delgado

Lorna Nicole Torres Panchano

Velasco Tafur, Ximena Fernanda

Negociación para una gerencia efectiva. Ximena Fernanda, Velasco Tafur, Lina Marcela, Padilla Delgado, Lorna Nicole, Torres Panchano.- Cali: Editorial Bonaventuriana, 2025.

119 páginas.

Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-628-7559-56-1

Colección: Perfiles

Negociación -- Planeación estratégica 2. Negociación -- Habilidades interpersonales

3. Técnicas de negociación 4. Negociadores -- Comunicación intercultural 5. Negociación -- Locus de control 6. Manejo de conflictos -- Estudios de caso I. Velasco Tafur, Ximena Fernanda II. Padilla Delgado, Lina Marcela III. Torres Panchano, Lorna Nicole II.Tít.

658.4 (DDC 23)

V433

CEP- Biblioteca USB Cali



Editorial Bonaventuriana

© Universidad de San Buenaventura

Negociación para una gerencia efectiva

© Autores: Ximena Fernanda Velasco Tafur, Lina Marcela Padilla Delgado y Lorna Nicole Torres Panchano

© Universidad de San Buenaventura Cali

© Editorial Bonaventuriana

Dirección Editorial Bonaventuriana

Carrera 122 # 6-65

PBX: 57 (2) 318 22 00 - 488 22 22

e-mail: editorial.bonaventuriana@usb.edu.co

www.editorialbonaventuriana.usb.edu.co

Cali, Colombia, Suramérica

Dirección editorial: Ricardo Edwin Flores Puentes

Corrección de estilo: Fernanda Poveda Cardona

Diseño y diagramación: Anthony Valencia Idrobo

e-ISBN: 978-628-7559-56-1

Los autores son responsables del contenido de la presente obra.
Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.

Edición digital

2024

Contenido

Prólogo	11
Introducción	15
Fundamentos para el desarrollo de habilidades de negociación	17
El concepto de habilidad y competencia	19
Habilidades blandas en el proceso gerencial	21
Las habilidades blandas para los gerentes en procesos de negociación.....	24
Importancia del desarrollo de habilidades blandas en los procesos de negociación	28
Caso de estudio 1	31
Caso de estudio 2	33
Negociación consciente: comunicación y gestión de emociones	35
La comunicación y sus elementos.....	36
La comunicación intercultural.....	38
Asertividad y comunicación	40
Las emociones y la negociación	42
El efecto de la comunicación en el proceso de negociación	47
Caso de estudio 3	51
El conflicto y el locus de control presentes en la negociación	57
Definición y gestión del conflicto	59
Tipos de conflicto.....	61
La teoría del conflicto	63
La gestión del conflicto desde el enfoque de negociación.....	65
Locus de control interno y externo	69

Relevancia del concepto de locus de control en el contexto de negociación	72
Caso de estudio 4	75
Estilos y tipos de negociadores.....	79
Estilos de negociación	81
¿Cuáles son los estilos de negociación?.....	83
Fases del proceso de negociación.....	84
Tipos de negociación.....	86
Caso de estudio 5	103
Glosario	109
Referencias.....	111
Sobre los autores.....	115

Prólogo

La agilidad para cambiar de dirección en los negocios actuales, además de anticiparse a la evolución del mercado y los clientes, requiere herramientas predictivas como la planeación estratégica, la gestión de proyectos, la eficiencia operacional, el análisis de datos y riesgos, así como el pensamiento crítico. Al combinar estas herramientas en las proporciones adecuadas con habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos, la creatividad, la adaptabilidad, la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la habilidad para trabajar bajo presión, se desarrollan capacidades efectivas que permiten sobresalir como líderes exitosos en proceso de negociación.

En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, el arte y el proceso de negociación son de hecho actividades altamente demandantes en términos de interacción humana. Por ello, el desarrollo de habilidades blandas ha emergido como pilar fundamental tanto en el ámbito personal como en el profesional, asumiendo también que tanto los líderes como los negociadores no nacen, sino que se hacen y asumen su rol. La capacidad de comunicarse efectivamente, gestionar emociones con autocontrol, generar confianza, inspirar con el ejemplo y resolver conflictos de manera constructiva, asumiendo la responsabilidad de las decisiones, se erigen como una habilidad distintiva que marcan la diferencia entre el éxito y el estancamiento en los diversos escenarios en los que nos desenvolvemos.

Los líderes estamos abocados a tomar decisiones ágiles y creativas en ambientes de permanente cambio. A través de la proactividad y el pensamiento intuitivo, como capacidades predictivas basados en la comprensión de factores intangibles y emocionales, deben entender lo que necesitan quienes los rodean y adelantarse a lo que eventualmente está por venir, mediante la denominada: “inteligencia del inconsciente”.

Todo lo anterior es fundamental, pero existe un principio rector que determina la efectividad en la negociación: la integridad. Actuar con rectitud y generar confianza en función de los valores y los principios permite hacer lo correcto, aunque nadie esté observando. Es decir, actuar con congruencia (si no es correcto, no lo hago), transparencia (actúo de igual manera cuando me ven como cuando no) y honestidad (digo lo que pienso con respeto), asegurando coherencia entre lo que pensamos, decimos y hacemos.

El líder negociador que sabe esperar el momento oportuno, como buen capitán de un barco, debe primero entender lo que se requiere, analizar el entorno y los hechos, manejar la presión con actitud positiva y autocontrol sin importar la complejidad. Además, debe construir la capacidad de tomar acciones efectivas, sacrificar la “gloria” del corto plazo y mantener el foco en el objetivo, para alcanzar los resultados y construir relaciones sólidas a largo plazo. Esta presión en el proceso de negociación es un buen aliado como catalizador del liderazgo, ya que permite retar nuestros límites, administrar nuestras emociones y alcanzar el propósito, siempre que mantengamos el autocontrol. En resumen, este equilibrio es lo que comúnmente llamamos, en los líderes negociadores, inteligencia emocional.

En paralelo, la consideración y la empatía en momentos difíciles permiten generar ambientes de apertura, irradiando una perspectiva positiva, pero realista, con la información adecuada. Durante el proceso de toma de decisiones, reconocer y entender las emociones, así como comprender los temores, necesidades y preocupaciones del otro, humaniza tu posición y la hace más consciente. Incluso cuando debas expresar algo que la otra parte no quiera oír, este enfoque actúa como un catalizador para el entendimiento mutuo.

En la negociación, también juega un papel muy importante la capacidad de gestionar los conflictos. Al acostumbrarnos a usar un lenguaje directo, pero empático en situaciones adversas nos permite tratar al otro con respeto y dignidad, logrando así una conexión en función de unos objetivos claros de negociación. De esta manera, evitamos inclinarnos hacia la facilidad de suponer y, en cambio, al preguntar, conversar y validar con nuestro interlocutor lo que se ha entendido, crea nuevas oportunidades, dejando de lado los prejuicios y emociones.

El desarrollo de estas habilidades blandas trasciende los meros conocimientos técnicos, abarcando también la capacidad de liderar equipos, trabajar colaborativamente, resolver problemas y, sobre todo, negociar de manera efectiva. Estas competencias son cruciales para el éxito en el campo de las negociaciones efectivas y, sin duda, representan habilidades que todos debemos cultivar para alcanzar nuestros objetivos. Es en este contexto que la negociación para una gerencia efectiva cobra especial relevancia. A través de sus páginas, el autor nos guía hábilmente por los fundamentos de la negociación, desde la importancia

de la comunicación efectiva y la valoración de la inteligencia emocional en el proceso, hasta la gestión del conflicto y los diversos estilos de negociadores.

Cada capítulo de este libro ofrece herramientas prácticas respaldadas por ejemplos reales y estudios de casos, preparando así a los lectores para enfrentar los desafíos de la negociación con confianza y habilidad. Sin embargo, más allá de ser simplemente un recurso para mejorar las habilidades de negociación, esta obra representa un llamado a desarrollar las aptitudes y habilidades blandas necesarias para el ejercicio profesional en el siglo XXI.

En última instancia, la negociación no se trata solo de cerrar acuerdos comerciales; es un ejercicio que implica una profunda comprensión de las necesidades y perspectivas de todas las partes involucradas. Al negociar, uno debe ser capaz de escuchar activamente, interpretar las señales emocionales y encontrar soluciones que satisfagan los intereses de todos los implicados. Estas habilidades no solo son fundamentales para resolver conflictos y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos, sino que también son esenciales para construir relaciones sólidas y duraderas en el ámbito profesional.

Así que adelante, querido lector, abre estas páginas y permite que las recomendaciones y practicidad contenida en ellas te guíe hacia un nuevo nivel de excelencia en la negociación y el liderazgo. El viaje comienza ahora.

Carlos Mario Moreno Montoya

Introducción

*¿Por qué el tema de la negociación?
Si tiene algo que dejar en claro, no intente ser sutil o hacerse el listo.*

Sir Winston Churchill

La presente obra ha sido meticulosamente diseñada para guiar al lector a lo largo de un enriquecedor proceso de investigación, aprendizaje e interiorización de conceptos fundamentales en el ámbito de la negociación. Su enfoque radica en la importancia del desarrollo de habilidades blandas en el proceso de negociación, explorando sus características y cómo adquirir competencias para liderar equipos con eficacia. Permitirá profundizar en temas como la relevancia de las habilidades de negociación, el impacto de las emociones en estos procesos, la identificación y manejo del conflicto, así como las etapas del mismo y las opciones disponibles al identificar sus detonantes en cualquier contexto organizacional.

El documento concluye abordando aspectos fundamentales en el ámbito de la negociación, como el *locus de control* y los distintos tipos de negociación, junto con sus posibles resultados. La estructura organizada del texto facilitará la comprensión de los conceptos necesarios para llevar a cabo negociaciones mediante casos de estudio.

El propósito es capacitar al lector para que identifique, comprenda y responda adecuadamente a los contextos específicos en los que se encuentre negociando, proporcionándole así las herramientas necesarias para fomentar la empatía y la comprensión intercultural. Esto le permitirá decodificar los arquetipos del negociador con el que interactúa, así como la estrategia y la preparación necesaria en armonía con los posibles escenarios de la negociación.

La negociación, omnipresente en todas las interacciones humanas, tanto conscientes como inconscientes, implica la toma de decisiones que afectan tanto a nivel personal como empresarial. Requiere liderazgo, autoridad y confianza para

generar sinergias y objetivos comunes. Por lo tanto, la adquisición de conceptos, técnicas, culturas y ejercicios de negociación es esencial para profesionales emprendedores o corporativos, a fin de incorporar estrategias y patrones orientados al logro de objetivos a largo plazo y diseñados para beneficio mutuo.

En el ámbito corporativo, la competencia y habilidad de negociación son cruciales para los ejecutivos, quienes deben demostrar competencia en sus relaciones con accionistas, colaboradores, áreas de producción, finanzas, mercadeo, talento humano, proveedores y aliados estratégicos. La negociación, como elemento individual, impacta significativamente en el desarrollo y expansión de la corporación, influyendo directamente en el mercado y en su relación con el entorno.

Es a través del proceso de negociación, entendido como un medio para alcanzar los objetivos corporativos, que los ejecutivos se convierten en responsables de identificar oportunidades para el mejor desarrollo posible de la empresa. El perfil del negociador debe destacar por la presencia de habilidades como empatía, respeto, confianza, flexibilidad, creatividad, asertividad, rigurosidad, planeación y supervisión de la ejecución, atención al detalle y, por supuesto, habilidades de comunicación, argumentación y articulación. La capacidad de diseñar estrategias de negociación con sus posibles escenarios es la característica principal que se busca desarrollar en los futuros negociadores, capacitándolos para lograr estrategias integradoras, el reconocimiento de culturas y arquetipos en la ejecución de estructuras de negociación y el fomento del crecimiento de oportunidades para todas las partes involucradas.

No obstante, la negociación es un ejercicio que requiere entrenamiento y comprensión del entorno, sin descuidar las habilidades duras y el conocimiento profundo de lo que está en juego en cada proceso de negociación. Este aspecto queda completamente en manos del lector, quien, a lo largo de los capítulos siguientes, encontrará una estructura que combina conceptualización, reflexión empresarial y casos de aplicación del concepto, con el propósito de proporcionar una experiencia de aprendizaje integral y práctica.

Fundamentos para el desarrollo de habilidades de negociación

El éxito en la negociación requiere más que conocimiento técnico. Requiere habilidades interpersonales y una comprensión profunda de la psicología humana.

Chester Karrass

Negociar es descubrir lo que realmente desea la otra parte y mostrarle la manera de conseguirlo, mientras que usted consigue lo que desea.

Alejandro Hernández Feijoo



En el complejo panorama empresarial contemporáneo, la capacidad de negociación se erige como una habilidad de suma importancia para el éxito organizacional. Este primer capítulo se adentra en los fundamentos esenciales para el desarrollo de habilidades de negociación, abarcando desde la comprensión conceptual hasta la aplicación práctica en contextos gerenciales.

El análisis comienza explorando el concepto de habilidad y competencia, desentrañando las dimensiones que conforman estas capacidades tan vitales en el ámbito empresarial. Al comprender a fondo qué implica ser hábil y competente en el arte de la negociación, se sientan las bases para un análisis más profundo de su aplicación efectiva en el contexto de la gestión organizacional.

Seguidamente, se aborda el papel crucial que desempeñan las habilidades blandas en el proceso gerencial. Estas habilidades, a menudo subestimadas, pero de enorme relevancia, son indispensables para liderar equipos, gestionar conflictos y alcanzar acuerdos beneficiosos en el ámbito de la negociación. Se examina cómo la empatía, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional, entre otras habilidades blandas, son pilares fundamentales para el éxito de cualquier proceso de negociación.

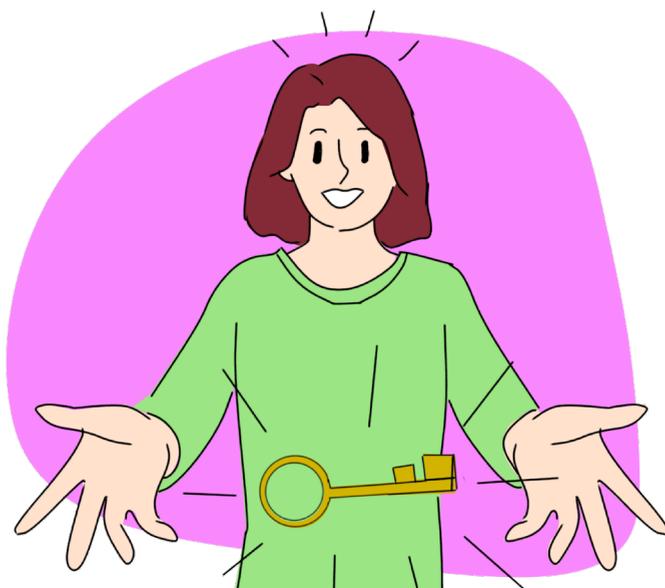
En el contexto específico de los gerentes involucrados en procesos de negociación, se analizan detalladamente las habilidades blandas que resultan críticas para su desempeño. Desde la capacidad para construir relaciones sólidas hasta la habilidad para manejar situaciones de alta presión con diplomacia y eficacia, se examina cómo estas habilidades son esenciales para generar confianza, resolver conflictos y llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos.

Finalmente, se destaca la importancia del desarrollo continuo de estas habilidades blandas en los procesos de negociación. En un mundo empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, la capacidad de adaptación y la agilidad emocional son habilidades críticas que permiten a los gerentes enfrentar los desafíos con éxito. Asimismo, se subraya cómo el dominio de estas habilidades blandas no solo beneficia a los individuos, sino que también tiene un impacto significativo en la eficacia y la competitividad de las organizaciones en su conjunto.

El concepto de habilidad y competencia

En Alicia en el país de las maravillas, Alicia aprendió esta lección cuando llegó a una bifurcación de caminos. Le preguntó al Gato Sonriente cuál camino debía tomar. Cuando el gato le preguntó a dónde iba, Alicia le dijo que no sabía. La respuesta del gato fue simple: “entonces da lo mismo el camino que tomes”.

Lewis Carroll



En nuestro contexto, es común la confusión entre los términos “habilidades” y “competencias”. El imaginario colectivo tiende a volver sinónimos estos dos términos, los cuales evidentemente están relacionados, pero son distintos. De aquí la importancia de poder diferenciarlos. Con este objetivo a continuación, citamos definiciones que contribuirán a que los lectores logren comprender, a partir de la diferenciación, ambos términos.

Según la Real Academia de la Lengua Española (RAE), habilidad se entiende como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. De acuerdo con esta definición, podemos entender el concepto de habilidad como una forma de aptitud para el desarrollo de una actividad. La habilidad se define como la capacidad adquirida por una persona para realizar una tarea con destreza, precisión, y eficiencia. Figueroa *et al.* (2020) plantean que, en el contexto de la negociación, las habilidades son vistas como destrezas prácticas fundamentales que permiten a los individuos comunicarse, influenciar a las partes involucradas y gestionar conflictos de

manera efectiva. Las habilidades en la negociación no se limitan solo a la capacidad técnica, sino que incluyen competencias emocionales y sociales que son esenciales para alcanzar acuerdos beneficiosos y resolver situaciones conflictivas.

La competencia es habitualmente entendida como la capacidad efectiva de llevar a cabo una labor determinada, despliega o demuestra experticia en su ejecución. Scherzinger y Brahm (2023) definen competencias como un conjunto de habilidades, conocimientos, y actitudes que los profesionales deben poseer para cumplir con éxito su rol. De acuerdo con Padilla-Delgado *et al.*, (2024) las competencias se dividen en genéricas y específicas, siendo las competencias genéricas las que incluyen habilidades transversales como trabajo en equipo, liderazgo, resolución de problemas, comunicación y adaptabilidad, las cuales son fundamentales para mejorar el desempeño profesional y la empleabilidad. Por otro lado, las competencias específicas están relacionadas con habilidades técnicas y de gestión propias del sector o la actividad.

En el contexto de la negociación, las competencias incluyen no solo habilidades específicas, sino también un entendimiento más profundo de los principios y estrategias de negociación. Cuando nos referimos a las competencias de un negociador, estamos hablando de conocimiento e interpretación del mercado, gestión del tiempo, análisis situacional y gestión de estrategias para el alcance de objetivos en el proceso de negociación.

Igualmente, incluyen habilidades blandas, entre otras, la capacidad de comunicación efectiva, resolución de conflictos, empatía, liderazgo, colaboración, y adaptabilidad. Respecto al Liderazgo, y su incidencia en el proceso de negociación en la publicación del año 2023 del World Economic Forum, titulada *The Future Of Jobs Reports* hace énfasis en la creciente importancia de habilidades como la empatía y la escucha activa mencionando que estas no solo son cruciales para las relaciones interpersonales en el trabajo, sino que son fundamentales para ejercer el liderazgo y la influencia social, competencias clave en los procesos de negociación. Según el documento, las empresas reportan que estas habilidades están aumentando en relevancia más rápidamente que otras, lo que subraya su papel en la dinámica de interacción y persuasión en contextos de negociación.

Estas habilidades se consideran fundamentales para establecer relaciones sólidas y duraderas, promover la cooperación y facilitar la toma de decisiones en ambientes de trabajo dinámicos. A diferencia de las habilidades técnicas, las habilidades blandas son más difíciles de cuantificar, pero son críticas para el éxito en entornos donde la interacción humana es clave, como la gestión de equipos o las relaciones entre socios comerciales. Estas habilidades son vistas como facilitadoras del trabajo en equipo, la gestión del cambio y la resolución

de problemas, ayudando a las personas a navegar por los desafíos del entorno organizacional moderno (Jain *et al.*, 2024).

Para ser un negociador efectivo, un profesional debe desarrollar tanto habilidades como competencias (Tabla 1). Mientras que las habilidades le proporcionan herramientas prácticas para la acción, las competencias le dan un marco contextual y referencial para poder aplicar esas habilidades efectivamente en desarrollo de la negociación.

Tabla 1
Ejemplos

Ejemplos de habilidades (conductuales)	Ejemplos de competencias (conocimiento entendimiento)
Asertividad	Conocimiento del mercado
Tolerancia a la ambigüedad	Análisis situacional
Solución de problemas	Gestión de estrategias

Habilidades blandas en el proceso gerencial

El rol de un ejecutivo está intrínsecamente vinculado a lo que comúnmente denominamos habilidades duras, aquellas para las cuales la academia proporciona fundamentos de conocimiento de manera formal y estructurada. Sin embargo, son las habilidades blandas las que verdaderamente marcan la diferencia en el ejercicio profesional, al estar directamente ligadas a los procesos de negociación y a la inteligencia emocional. Esta última es la habilidad que nos permite gestionar nuestras emociones frente a diversas situaciones.

Siendo el proceso de negociación una actividad altamente demandante en términos de interacción humana, el concepto de inteligencia emocional se erige como uno de los pilares fundamentales a desarrollar por el profesional en el campo de su actividad, siendo especialmente importante en el ámbito de las negociaciones.

El adecuado desarrollo de la inteligencia emocional dentro del perfil profesional exige al ejecutivo el reconocimiento y la gestión efectiva de las emociones propias y de los demás. Esta gestión implica conocer el impacto de sus manifestaciones tanto en el entorno como en el desarrollo del negocio. La inteligencia emocional implica, como mínimo, estar en la capacidad de entender y gestionar adecuadamente, generar empatía y establecer una conexión interpersonal capaz de producir relaciones confiables y sólidas. Además, contar con las habilidades necesarias, para identificar el conflicto, sus etapas manifiestas y cómo manejarlas

sin perder de foco el objeto de la negociación, procurando transformar el conflicto en oportunidades para la innovación y la solución de problemas.

Un desarrollo adecuado de nuestra inteligencia emocional, en estrecha relación con las habilidades blandas, contribuye a la creación de relaciones desde una perspectiva empática. Asimismo, facilita el uso de un estilo de comunicación asertiva y motiva tanto a nosotros mismos como a nuestros colaboradores más cercanos. Esto resulta en la disminución de cualquier efecto de presión o estrés que podría desviar la atención de nuestro grupo de interés en el entorno laboral y afectar el logro de sus objetivos.

En el contexto actual, las organizaciones buscan adaptar nuevas estrategias a sus procesos, destacándose la creciente importancia de la comunicación social. La competencia laboral, la cooperación y los objetivos organizacionales son evaluados diariamente y forman parte de la dinámica de un mismo grupo colaborativo.

Basado en lo anterior, las habilidades blandas, también conocidas como habilidades sociales, emocionales o interpersonales, se refieren a las capacidades personales y sociales que no son técnicas o específicas de una disciplina particular, pero que son esenciales para el éxito en el entorno laboral y en la vida cotidiana. Estas habilidades complementan y potencian las habilidades técnicas, también conocidas como habilidades duras, que están relacionadas con el conocimiento técnico y las destrezas específicas de una profesión.

Las habilidades blandas incluyen competencias como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos, la creatividad, la adaptabilidad, la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la habilidad para trabajar bajo presión. Estas habilidades son fundamentales en contextos laborales que demandan interacciones con colegas, clientes y diversos *stakeholders*, ya que contribuyen al desarrollo de relaciones efectivas, la colaboración exitosa y el bienestar general en el entorno laboral.

En el *Future of Jobs Report* (World Economic Forum, 2023), se destaca que el desarrollo de estas habilidades se considera necesario para el desempeño de los ejecutivos en las empresas mejorando los entornos laborales a través del desarrollo de relaciones interpersonales, facilitando la gestión de conflictos, influencias en las decisiones y construir acuerdos colaborativos y dinámicos.

En cada interacción, el profesional pone a prueba sus capacidades de liderazgo y cohesión de equipos, basadas en la confianza, el respeto y la creatividad para formular alternativas de solución. La confianza y la comunicación asertiva son elementos clave que permiten al líder alcanzar los objetivos, añadiendo valor al proceso para todas las partes involucradas. Las empresas compiten entre sí, y el

éxito está reservado para aquellas que se adaptan a una cultura de comunicación efectiva con clientes y colaboradores (Aebissa, 2023). En el campo laboral, los profesionales identifican el proceso de negociación como el eje central sobre el cual debe actuar la organización. Este proceso demanda constantes interacciones con culturas, contextos e intereses diversos, lo que resalta la importancia del desarrollo de habilidades blandas respaldadas por el conocimiento técnico (habilidades duras), en especial para desarrollo de procesos de liderazgo.

Las habilidades blandas son esenciales para el desarrollo de un liderazgo efectivo, ya que un líder no solo debe tener habilidades técnicas o duras relacionadas con la gestión y la especialización en su campo, sino también habilidades sociales y emocionales para liderar y gestionar personas de manera exitosa. Un líder eficaz debe ser capaz de comunicarse de manera clara, persuasiva y comprensible. La habilidad para escuchar activamente, expresar ideas de manera convincente y adaptar el estilo de comunicación a diferentes audiencias son aspectos clave de las habilidades blandas necesarias para liderar equipos.

La empatía es crucial en el liderazgo, ya que implica comprender y responder a las necesidades y preocupaciones de los demás. Un líder empático puede establecer conexiones más sólidas con su equipo, fomentar un ambiente de trabajo positivo y comprender las motivaciones individuales de los miembros del equipo. Los líderes exitosos valoran y fomentan la colaboración. Las habilidades blandas relacionadas con el trabajo en equipo incluyen la capacidad de construir relaciones positivas, gestionar conflictos de manera constructiva y motivar a los miembros del equipo para lograr objetivos comunes.

La inteligencia emocional implica la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y de los demás. Un líder emocionalmente inteligente puede manejar situaciones difíciles, tomar decisiones informadas por la emoción y crear un entorno de trabajo emocionalmente saludable. Los líderes a menudo se enfrentan a desafíos y conflictos en el entorno laboral. Las habilidades blandas para la resolución de conflictos les permiten abordar disputas de manera constructiva, encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y mantener la cohesión del equipo.

Las habilidades blandas relacionadas con la motivación incluyen la capacidad de reconocer y recompensar el desempeño excepcional, así como de proporcionar apoyo y dirección para mantener alta la moral del equipo. Los líderes efectivos deben ser capaces de adaptarse a cambios rápidos en el entorno empresarial. La habilidad para ser flexible, aprender de nuevas situaciones y liderar durante la incertidumbre son componentes clave de las habilidades blandas asociadas al liderazgo.

Un líder que no genera confianza, empatía ni permite la participación del equipo eventualmente se encontrará lidiando con problemas de relaciones personales, desviándose de los objetivos y misiones de su cargo. Las habilidades blandas de un gerente están directamente relacionadas con sus capacidades personales y de interrelación con los demás, utilizadas para alcanzar los objetivos establecidos por las organizaciones. Estas habilidades, tanto duras como blandas, son herramientas esenciales para ejercer una gestión efectiva, ya que los resultados de la empresa dependerán en gran medida de su capacidad para relacionarse y comunicarse eficazmente con los equipos internos y externos.

Las habilidades blandas para los gerentes en procesos de negociación

Son múltiples las habilidades requeridas para potenciar al máximo la capacidad de negociación, las cuales incluyen liderazgo, gestión de conflictos, manejo de crisis, generación de confianza, fortalecimiento de la cultura organizacional, comunicación, empatía, inteligencia emocional, creatividad y resiliencia. Estas habilidades blandas desempeñan un papel crucial en las empresas y en sus líderes. Dado que son características intrínsecas a cada individuo y facilitan la interacción con los demás colaboradores, influyen significativamente en las habilidades y herramientas de negociación, tanto dentro como fuera del ámbito laboral.

La negociación, cuando se beneficia del manejo asertivo de estas habilidades blandas, permite la contextualización del ambiente de negociación, la comprensión de los sentimientos de los negociadores y sus posibles efectos en el proceso, y la búsqueda de soluciones para construir relaciones comerciales justas, equitativas y a largo plazo basadas en la confianza.

La gestión de la negociación en el entorno empresarial contemporáneo demanda más que nunca el desarrollo y la aplicación de habilidades blandas por parte de los líderes y gerentes. Estas habilidades, a menudo pasadas por alto en comparación con las habilidades técnicas, son verdaderamente el tejido conectivo que fortalece y sustenta el proceso de negociación. En primer lugar, la empatía surge como un pilar fundamental en el desarrollo y ejecución de la negociación. La capacidad de comprender las perspectivas, necesidades y preocupaciones de todas las partes involucradas es esencial para establecer una conexión genuina y construir relaciones sólidas. A continuación, profundizaremos en algunas de estas habilidades, consideradas requisitos a desarrollar para un buen negociador.

Empatía: se explica como la capacidad de entender y compartir los sentimientos de otra persona (como coloquialmente enuncia la expresión “ponerse en los zapatos del otro”). La empatía es esencial en el contexto del proceso de negociación,

porque permite comprender las perspectivas, necesidades y emociones, así como su impacto en el proceso mismo. Cuando el negociador es empático, facilita el establecimiento de conexiones sólidas basadas en la generación de confianza, lo que a su vez facilita la resolución de conflictos a través de la búsqueda conjunta de soluciones para el desarrollo de la negociación. Es importante hacer claridad en que ser empático no significa estar de acuerdo con la otra parte, pero sí implica ser capaz de comprender y respetar sus perspectivas y experiencias de manera asertiva.

A través del ejercicio consciente de la empatía en el proceso de negociación, tendremos la oportunidad de comprender los temores, las necesidades y preocupaciones del oponente, de tal manera que podamos construir soluciones capaces de satisfacer ambas partes y simultáneamente, construir relaciones basadas en la confianza que proporcionan vínculos a largo plazo.

En el dinámico y complejo mundo de los negocios, la capacidad de comprender las necesidades, preocupaciones y perspectivas de los demás es esencial. La empatía, una habilidad blanda fundamental, se erige como un catalizador para el entendimiento mutuo. Cuando los negociadores pueden colocarse en los zapatos de sus contrapartes, se establece un puente de conexión que trasciende las barreras y crea un terreno fértil para la cooperación. La empatía no solo humaniza la negociación, sino que también sienta las bases para la construcción de acuerdos equitativos y duraderos. Requiere el desarrollo de condiciones que permitan entender la perspectiva de las personas con las que negociamos. Al ser empáticos, se comprende desde las diferentes perspectivas en el proceso de negociación, disminuyendo la resistencia a nuestras propias pretensiones y dando la oportunidad a las otras partes de exponer libremente alternativas para construir soluciones al planteamiento de la negociación.

La comunicación asertiva es fundamental, ya que, al ser la comunicación el medio por el cual transmitimos, comunicamos y gestionamos el alcance de nuestros objetivos, debe ser reconocida como un proceso influenciado constantemente por las percepciones, la comunicación no verbal, la entonación del mensaje hablado y escrito. Estos son los filtros que el receptor impone al mensaje expresado por el emisor, ejerciendo un efecto de distorsión entre lo expresado y lo recibido. Es aquí donde el desarrollo de habilidades en comunicación asertiva se constituye en otras de las habilidades blandas a desarrollar para permitir que la comunicación asertiva se convierta en el canal que facilita el flujo de las ideas, intereses y soluciones durante el proceso de la negociación. La habilidad de expresar claramente pensamientos, pero también de escuchar activamente, es la piedra angular de un proceso de negociación efectivo. Sin una comunicación asertiva, incluso las estrategias más sólidas pueden perderse en la interpretación y malentendidos.

Desarrollar esta habilidad permite entender e interpretar las sutilezas del lenguaje no verbal en pro de facilitar el intercambio de información, estableciendo un tono de confianza y transparencia. En una negociación, donde la claridad es esencial, la habilidad para comunicarse asertivamente se convierte en un activo invaluable. El desarrollo de la comunicación asertiva facilita, en el proceso de negociación, claridad y transparencia en la transmisión de ideas, la gestión de las emociones, la prevención y gestión del conflicto, el establecimiento de límites y condiciones, y la contribución a la generación de confianza.

La inteligencia emocional, por su parte, se manifiesta como una brújula que guía a los líderes a través de las complejidades emocionales inherentes a la negociación. El manejo adecuado de las propias emociones y la interpretación precisa de las emociones de los demás permiten tomar decisiones informadas, evitar conflictos innecesarios y mantener un tono positivo en la interacción. Ser inteligente emocionalmente, implica para el profesional, desarrollar la capacidad de reconocer las emociones propias y ajenas con el compromiso de gestionar adecuadamente las respuestas emocionales ante los estímulos del entorno. Un negociador, a partir del desarrollo de su inteligencia emocional, puede manejar situaciones de alta presión, manteniendo la calma sin perder de vista el objetivo y su estrategia para alcanzar los objetivos, fundamentando sus acciones en decisiones informadas.

En el contexto de la negociación, el liderazgo adquiere una dimensión única. La capacidad de liderar no solo implica guiar el proceso hacia un acuerdo, sino también inspirar confianza, motivar a los equipos y mantener una visión clara incluso en medio de desafíos. El liderazgo efectivo es, por tanto, una habilidad blanda que amplifica la eficacia de la gestión de la negociación. Para ejercerlo, se requiere el desarrollo de inteligencia emocional. Incluso en el desarrollo de trabajos en equipo, el liderazgo marca la diferencia en el desempeño del proceso. Un negociador, en ejercicio del liderazgo, influye en la dirección de la negociación, manteniendo el proceso guiado con el objetivo de lograr un acuerdo y en el control de las situaciones.

El líder en el proceso de negociación debe llevar bajo su directriz la visión y orientación del proceso, la toma de decisiones, la prevención y gestión de conflictos, demostrar sus habilidades para la influencia y persuasión, y fomentar la comunicación asertiva y la generación de confianza demostrando responsabilidad y compromiso con la causa de la negociación.

La resiliencia se manifiesta como una habilidad indispensable cuando las negociaciones se enfrentan a obstáculos imprevistos o a momentos de tensión. La capacidad de sobreponerse a contratiempos, aprender de experiencias anteriores y adaptarse a circunstancias cambiantes es lo que permite a los líderes perseverar

y seguir avanzando hacia los objetivos propuestos. La resiliencia promueve la adaptación, el aprendizaje de experiencias para construir alternativas viables, y está estrechamente relacionada con la creatividad, ya que esta proporciona opciones de solución ante dificultades que puedan presentarse en la negociación.

Expresado lo anterior, el desarrollo de la resiliencia en los negociadores se constituye como un requisito indispensable para estos, enfrentados a sus procesos en un mundo competitivo, desafiante y cambiante. La resiliencia capacita a los negociadores para adaptarse a la incertidumbre que presentan las situaciones imprevistas, manteniendo la calma y la capacidad de análisis y respuesta acertada ante la situación. Otro aspecto muy importante del negociador resiliente es el manejo asertivo de los fracasos y rechazos, de los cuales se construyen experiencias edificantes con lecciones aprendidas para nuevos desafíos en el campo de la negociación. La capacidad de sobreponerse a los contratiempos del proceso fortalece la determinación y la confianza en sus experiencias anteriores para obtener mejores resultados futuros. Ante la adversidad de algunos procesos, a través de la resiliencia, el negociador aprende a mantener un enfoque positivo, visualizando los obstáculos como oportunidades de mejora. Este enfoque positivo permea, al grupo generando sinergias y mejor desempeño.

Es indudable que, a través del desarrollo de la resiliencia, se equipa a los negociadores con las herramientas necesarias para hacer frente a las presiones propias del proceso de negociación y al estrés que estas presiones generan. Un buen manejo de la presión y un estrés gestionado adecuadamente permiten la toma de decisiones informadas al mantener la calma mental y el foco en el objetivo de la negociación. Otro de los aportes de la resiliencia al negociador es dotarlo de la capacidad de generar relaciones sólidas a largo plazo a través de la cohesión del equipo. Un negociador resiliente cuenta con la habilidad de superar desacuerdos y conflictos sin llegar a comprometer la integridad de las relaciones comerciales. En resumen, la resiliencia no solo es una característica personal valiosa, sino un activo esencial en el arsenal de cualquier negociador. Cultivar la resiliencia contribuye no solo a superar obstáculos, sino también a prosperar en el cambiante y competitivo mundo de la negociación, permitiendo un crecimiento continuo y el logro de resultados exitosos.

La creatividad, muy útil en procesos donde las partes tienen intereses distantes, permite construir soluciones alternativas basadas en opciones reales, operativas y funcionales para los propósitos del negocio. Facilita la construcción de soluciones conjuntas y diversas a las inicialmente planteadas, permitiendo franquear obstáculos mediante la participación de todos los involucrados en el proceso. La creatividad permite aportar soluciones innovadoras, flexibilidad para adaptarse a situaciones cambiantes y generar valor a las propuestas de solución y del

negocio mismo. Un negociador creativo genera un diferenciador estratégico en la estructuración de sus negocios; la creatividad se permea hasta en el proceso de comunicación. Utilizando enfoques creativos, fomenta el intercambio de ideas, facilitando la participación y la generación de soluciones conjuntas que comprometan a los involucrados en el proceso de negociación, disminuyendo la posibilidad de generar malentendidos o posibles conflictos.

A partir del ejercicio consciente de la creatividad, se proporciona a las partes la capacidad de encontrar soluciones innovadoras y adaptarse a situaciones cambiantes, elementos cruciales para alcanzar acuerdos beneficiosos para las partes.

1. La gestión de conflictos: el conflicto, entendido como la confrontación de intereses opuestos entre las partes, puede impedir el avance en el proceso de negociación. Su gestión efectiva permite prevenirlo, evitar su escalada y ofertar opciones antes de que el conflicto sea evidente. La gestión oportuna y acertada del conflicto se fundamenta en una comunicación asertiva. “La generación de confianza disminuye el desgaste del proceso y los costos asociados a la falta de acuerdo” (Boada i Grau, 2009, p. 28). En este mismo sentido, Rahim (2021) nos proporciona la siguiente definición de conflicto: “un proceso en el que una parte percibe que sus intereses son opuestos o interferidos por otra parte” (p. 12). El autor enfatiza la importancia de la percepción en la creación de conflictos, ya que las partes pueden generar tensiones incluso cuando los intereses no son objetivamente incompatibles, pero se perciben como tales.

En última instancia, las habilidades blandas y el proceso de negociación no solo mejoran la calidad de los acuerdos alcanzados, sino que también contribuyen a construir una cultura organizacional que valora la colaboración, la ética y la sostenibilidad a largo plazo. Son estas habilidades blandas las que transforman la negociación de un mero intercambio de términos en una oportunidad para construir relaciones significativas y exitosas. En un mundo empresarial cada vez más interconectado, donde la confianza y las relaciones juegan un papel crucial, las habilidades blandas en la negociación se erigen como el fundamento sobre el cual se construyen futuros empresariales exitosos y sostenibles.

Importancia del desarrollo de habilidades blandas en los procesos de negociación

Las habilidades blandas en los procesos de negociación son fundamentales para lograr resultados beneficiosos. Se centran en capacidades que van más allá de estrategias. Generalmente categorizadas como habilidades blandas, estas competencias interpersonales son esenciales para una interacción efectiva con otros durante la negociación, aspecto respaldado por la conexión intrínseca entre

la negociación, la empatía y la comunicación (Aebissa, 2023). Para optimizar la efectividad de las negociaciones, es imperativo abordar varios aspectos clave:

- **Persuasión de las partes interesadas:** convencer a las partes involucradas requiere no solo de argumentos sólidos, sino también de la habilidad para comunicar de manera persuasiva, resaltando los beneficios mutuos.
- **Comprensión de necesidades:** la capacidad de comprender a fondo las necesidades de todas las partes es crucial. Esto implica una escucha activa y un análisis cuidadoso para identificar puntos clave que permitan construir soluciones satisfactorias.
- **Expresión clara de objetivos:** la claridad en la expresión de los propios objetivos es esencial. Comunicar de manera efectiva lo que se busca asegura una comprensión mutua y evita malentendidos durante la negociación. Tanto la expresión clara de objetivos como la escucha activa se articulan como elementos esenciales para construir relaciones efectivas y alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos para las partes que intervienen en un proceso de negociación, facilitando así la comprensión mutua de la situación y la construcción de relaciones sólidas.
- **Creatividad y Pensamiento Lateral:** la habilidad para pensar de manera creativa y encontrar soluciones innovadoras es esencial. Los problemas en la negociación pueden requerir enfoques no convencionales, y la creatividad puede marcar la diferencia entre un acuerdo mediocre y uno excepcional.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** una negociación difícilmente sigue un guion establecido y preparado; es normal que las contingencias se presenten y afecten el curso esperado de la negociación. Tener la facultad de ser flexibles dentro de nuestros planes y contar con alternativas que nos permitan adaptarnos a situaciones cambiantes es crucial para poder sortear las situaciones que se presenten en el proceso y perseguir el objetivo trazado en la negociación.
- **Preparación y conocimiento del tema:** dentro de las habilidades denominadas duras o técnicas está el conocimiento técnico del tema de negociación, reconociendo lo que impacta la estructura de precios del objeto negociado. La preparación de los temas a negociar requiere de una planeación meticulosa de información, como los indicadores económicos influyen en la fijación de precios, el comportamiento de la oferta y la demanda del bien o servicio a negociar, y las tendencias del mercado. Contar con hechos y datos pertinentes permite la toma razonada de decisiones y la elaboración de alternativas reales. Esto facilita la construcción de argumentos sólidos que no

sean cuestionables al momento de defender una posición en la negociación, permite tomar decisiones informadas y justifica el curso de las negociaciones.

- Toma de decisiones: la capacidad de tomar decisiones rápidas y bien fundamentadas es esencial. Un negociador efectivo evalúa las opciones, analiza riesgos y beneficios, y toma decisiones que contribuyen al logro de sus objetivos. En un contexto de negociación cambiante, la toma de decisiones efectiva, informada y a tiempo desempeña un papel crucial en el resultado de la negociación. El ejercicio de la toma de decisiones lleva implícito, en su actuar, el análisis de los aspectos relacionados con los temas financieros, la gestión de conflictos, el enfoque en el objetivo, la construcción de confianza y la manifestación de equidad, transparencia y honestidad durante el proceso. Además, la rapidez y la flexibilidad en la toma de decisiones son esenciales, ya que los entornos comerciales suelen ser dinámicos y cambiantes. La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y ajustar estrategias según sea necesario contribuye significativamente al éxito de la negociación.
- Resolución de conflictos: la habilidad para manejar conflictos de manera constructiva es esencial. Un buen negociador puede convertir situaciones conflictivas en oportunidades para fortalecer la relación y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. Un conflicto bien gestionado proporciona disminución de los tiempos de proceso, evita rupturas de relaciones necesarias para el desarrollo del negocio, disminuye las tensiones emocionales y el tiempo que los participantes del proceso de negociación invierten en dichas tensiones. Asimismo, minimiza riesgos y pérdidas.
- Ética y honestidad: la integridad y la honestidad son fundamentales. La construcción de confianza es esencial en cualquier negociación, y el comportamiento ético contribuye a relaciones duraderas y acuerdos sostenibles.

En el corazón de la negociación efectiva se encuentra la construcción de relaciones sólidas. El fortalecimiento de la cultura organizacional, una habilidad blanda que permea la negociación, contribuye a la creación de un ambiente de confianza y colaboración. Cuando las relaciones son auténticas y basadas en la confianza, los acuerdos se vuelven más sostenibles a largo plazo.

Lo anterior conlleva a entender que el desarrollo de habilidades blandas no solo es un complemento agradable en los procesos de negociación, sino un requisito indispensable para el éxito. En un mundo empresarial donde la competencia es intensa y las relaciones son clave, las habilidades blandas se convierten en el diferenciador crítico. Desde la empatía hasta la comunicación asertiva y la construcción de relaciones, estas habilidades forman la base sobre la cual se

construyen acuerdos exitosos y relaciones duraderas. En última instancia, la importancia de cultivar habilidades blandas en la negociación radica en su capacidad para transformar transacciones ordinarias en colaboraciones significativas y mutuamente beneficiosas.

Caso de estudio 1

Construyendo puentes: una negociación impulsada por la empatía

*La negociación es una habilidad que se aprende en la vida.
Si eres un buen observador, tendrás éxito.*

Daniel Shapiro



Marcos es el cliente más estimado y de mayor facturación en la cartera de clientes de Camilo. La situación de incumplimientos de la compañía de Camilo llegó a tal punto que Marcos ha informado formalmente que no pondrá más órdenes a Camilo, dado su incumplimiento. En la forma de gesticular, alzar la voz y su propio tono, Marcos demuestra su inconformidad y desconfianza hacia el proceso de venta y entrega de valor prometidos en el negocio. Toda vez que el último pedido incumplido por parte de Camilo acarrea la pérdida de un cliente de Marcos y está afectando de manera negativa su nombre en el mercado con ese cliente puntualmente.

Camilo, de una manera pausada, escucha la situación narrada por Marcos, haciendo énfasis en que comprende el desafortunado desenlace del incumplimiento de su compañía con el cliente de Marcos. Asimismo, recurre al uso de su profundo conocimiento del cliente y de los efectos del retraso en la entrega; de tal manera que inicia la comunicación expresando su propia preocupación por la situación que expone su cliente. A partir de lo anterior, plantea una solución para darle un manejo comercial frente al incumplimiento para el cliente de Marcos, con el objetivo de intentar mejorar la relación entre ellos. Camilo, por ende, ofrece algunos productos bonificados y pauta en las redes de la compañía, para generarle ventas al cliente final y, de alguna manera, reconstruir la confianza perdida entre el cliente final, Marcos y, por supuesto, entre Marcos y la compañía de Camilo.

En cuanto a Marcos, propone la devolución inmediata del dinero desembolsado por la compra del pedido y un descuento a manera de desagravio en las próximas órdenes para reestablecer la confianza. Una vez calmados los ánimos, con un costo económico de por medio (bonificaciones, descuentos y pautas), Camilo logra sostener la relación con Marcos y mejorar la deteriorada relación comercial con el cliente final de Marcos. Esto bajo el compromiso de que hará un seguimiento puntual y oportuno a todas las entregas de ahora en adelante, diagnosticando y solucionando lo que ocasiono el retraso en la entrega en la planta de Camilo. Adicionalmente, genera un cronograma de entregas y propone tener un *stock* de seguridad a disposición de Camilo y el seguimiento constante de las entregas oportunas.

Preguntas para el desarrollo y la discusión

- Relacione mínimo dos expresiones o actitudes relatadas en el caso de estudio en las cual Camilo demuestra empatía con Marcos y la situación con su cliente final.
- Identifique en el caso el momento en el cual se hace evidente el uso de la escucha activa y reflexione sobre para qué le sirvió en la resolución de la situación que presenta su cliente, Marcos.
- ¿La solución planteada por Camilo reviste algunos riesgos para su empresa? ¿Cuáles son esos riesgos que usted puede prever y cómo procuraría evitarlos desde el proceso de negociación?
- ¿Qué sucede si Camilo no cumple los compromisos? ¿Qué debe hacer para asegurar que esos compromisos se cumplan?

- Dada la importancia de este cliente para Camilo, ¿qué otras opciones tenían para solucionar el asunto con su cliente máspreciado? ¿Usted cómo habría negociado para rescatar la cuenta?

Caso de estudio 2

Creando valor a través de emprendimientos que cambian vidas

La negociación no se trata de tener razón, se trata de crear valor.

Donny Deutsch



Nada nos fuerza a hacer uso de todas nuestras habilidades, como el llevar a cabo la ejecución de un emprendimiento; las situaciones que el emprendedor debe sortear hacen salir a flote sus competencias de creatividad, resolución de conflictos, resiliencia, comunicación, liderazgo.

A esta situación se enfrentaba Lina Marcela, quien iniciaba su negocio de café *gourmet* en la ciudad. Dentro de su apretada agenda de trabajo por la comunidad, tuvo la oportunidad de conocer a muchas personas que derivaban su sustento de la producción de colaciones y masajes especiales para acompañar las tardes en familia.

Su emprendimiento consistía en la oferta de productos exclusivos en cantidades limitadas, pero con una propuesta de valor que respaldaba la producción de esos pequeños emprendedores. Su establecimiento, enfocado en un excelente

café, incluía una variada carta de productos frescos, los cuales eran elaborados diariamente en pequeñas cantidades para cubrir la demanda de su incipiente pero prometedor negocio, estaba siendo incluyente en aspectos culturales, como tertulias, tardes de poesía, pintura y escultura, que promovía la actividad de jóvenes artistas en sus primeras etapas.

La principal motivación del negocio de Lina era proveer una plataforma para pequeñas productoras, madres cabeza de familia, que pudieran ofertar productos selectos, de alta calidad y con gran valor agregado. Además, le daba la oportunidad a jóvenes artistas que estaban en busca de escenarios para presentar su oferta cultural a la ciudad.

Lina Marcela tiene definido como cliente objetivo de su futura cadena de cafeterías culturales a aquel cliente que valora la historia de lo que hay detrás de cada producto que se le oferta y que está dispuesto, a través de una remuneración económica, a reconocer el valor implícito en lo que consume y en la oferta cultural del entorno que le ofrece el café cultural de Lina Marcela. Haciendo uso de la empatía y ubicándose usted en la situación de nuestra emprendedora, desarrolle los siguientes temas en discusión para poder generar valor desde las restricciones que presenta el negocio de Lina Marcela (desabastecimientos, variedad en la oferta cultural a exponer, cambios del menú, entre otros):

1. Entendiendo el contexto en el que se desarrollan los procesos de oferta y demanda, de forma empática, explicaría a sus futuros clientes un posible desabastecimiento o reemplazo de productos.
2. ¿Cómo lograría, a través de la comunicación, generar empatía hacia su producto y lo que este representa para los pequeños productores?

Negociación consciente: comunicación y gestión de emociones

Lo más importante en una negociación es escuchar lo que no se dice.

Peter Drucker

Cuando se le preguntó a Tales de Mileto que era lo más difícil para el hombre, respondió: conocerse a sí mismo.

Diógenes



El segundo capítulo de este libro se sumerge en el intrincado mundo de la negociación consciente, centrándose en la comunicación efectiva y la gestión de emociones como pilares fundamentales para alcanzar acuerdos exitosos en contextos empresariales. A lo largo de este análisis, se exploran diversos aspectos que influyen en el proceso de negociación, desde la comprensión de los elementos esenciales de la comunicación hasta la importancia de manejar adecuadamente las emociones involucradas.

Inicialmente, se examina en profundidad la naturaleza de la comunicación y sus componentes esenciales, proporcionando una base sólida para entender cómo se desarrollan y se transmiten los mensajes durante una negociación. Este análisis incluye la consideración de la comunicación intercultural, reconociendo la diversidad cultural como un factor determinante que influye en la forma en que se perciben e interpretan los mensajes en entornos globales.

Continuando, se aborda el concepto de asertividad y su papel en la comunicación efectiva durante procesos de negociación. Se explora cómo la capacidad de expresar opiniones de manera clara, respetuosa y firme puede contribuir a construir relaciones sólidas y a alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.

En paralelo, se profundiza en el impacto de las emociones en el proceso de negociación, reconociendo su influencia significativa en las decisiones y acciones de los involucrados. Se analizan estrategias efectivas para gestionar las emociones propias y de los demás durante una negociación, con el objetivo de minimizar conflictos y maximizar la colaboración.

Finalmente, se examina el efecto global de la comunicación en el proceso de negociación, destacando cómo una comunicación clara, asertiva y emocionalmente inteligente puede potenciar las posibilidades de alcanzar acuerdos satisfactorios para todas las partes involucradas. Este análisis integral proporciona un marco de referencia crucial para entender cómo la comunicación y la gestión de emociones son elementos clave en el camino hacia el éxito en la negociación empresarial.

La comunicación y sus elementos

*La estrategia sin táctica es el camino más lento hacia la victoria.
La táctica sin estrategia es el ruido anterior a la derrota.*

Sun Tzu



Una de las principales cualidades que un negociador debe desarrollar es la comunicación; su habilidad para transmitir ideas, persuadir y obtener respuestas alineadas con los objetivos perseguidos se configura casi como un arte. La capacidad de ser asertivo, directo y centrado en el objetivo del proceso, así como de marcar el ritmo de la negociación, recae directamente en su destreza comunicativa.

La concientización de la coherencia entre lo expresado verbalmente y lo reflejado en la entonación y postura corporal se convierte en un desafío constante en cada mensaje transmitido. El desarrollo de la habilidad para interpretar el comportamiento, entonación, postura o mensajes de los interlocutores, y ajustar la forma de emisión del mensaje en consecuencia, es un complemento necesario para cualquier negociador.

Para convertir la comunicación en una herramienta exitosa de negociación, es esencial conocer e interiorizar los elementos que intervienen en ella. La comunicación se entiende como el proceso de transmisión de un mensaje a través de un código común tanto para el emisor como para el receptor, con el objetivo de transmitir mensajes de manera eficaz. Este proceso dinámico e interactivo se ve directamente impactado en su resultado por factores internos y externos.

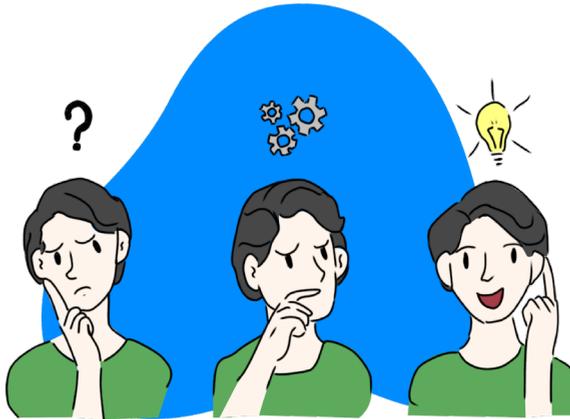
En el proceso de comunicación, se identifican elementos clave como el emisor, receptor, canal, código, mensaje y retroalimentación. Se enfatiza específicamente en el código, que lleva consigo el concepto de lingüística para el negociador. La lingüística, disciplina que se ocupa del lenguaje, permite estructurar los mensajes de manera comprensible para el receptor, siendo una herramienta estratégica determinante en el proceso de comunicación. La lingüística afecta la forma en que nos comunicamos, comprendemos a los demás y construimos relaciones.

Surge así el concepto de comunicación lingüística, que utiliza palabras para transmitir el mensaje, como en conversaciones, disertaciones, conferencias, intercambios de mensajes en chat o la presentación de documentos, tesis e informes. Por otro lado, se encuentra el concepto de comunicación no lingüística, basada en señales visuales, como las de tránsito, alarmas y luces direccionales. Estas señales, al ser comprendidas visualmente, inducen a respuestas sin necesidad de interpretar palabras. Un experto en negociación debe ser consciente de la importancia del lenguaje y utilizarlo de manera efectiva para maximizar las posibilidades de éxito en cualquier proceso de negociación.

La comunicación intercultural

Lo mejor que el mundo tiene, está en los muchos mundos que el mundo contiene.

Eduardo Galeano



Un negociador debe comprender la importancia de la comunicación intercultural y poseer habilidades para dominarla, considerando las implicaciones que esto tiene en la consecución de acuerdos exitosos en un entorno globalizado. La comunicación intercultural a la que se hace referencia es aquella que logra armonía mediante la empatía en la comprensión de las diferencias culturales. Este enfoque demuestra la facilidad del negociador para adaptarse a los diversos estilos de comunicación presentes en sus respectivas dimensiones culturales, facilitando así la construcción de relaciones sólidas y el abordaje adecuado de contextos culturales en el proceso de negociación, evitando tensiones que puedan desencadenar controversias desgastantes o conflictos difíciles de superar.

La comprensión de las diferencias culturales refleja respeto hacia las partes involucradas, manifestándose a través de la adaptación a los distintos estilos de comunicación demandados por estas. La manera en que se plantea la comunicación permite al negociador ajustar el mensaje a las expectativas culturales de las otras partes interesadas, posibilitando así una comunicación fluida y abierta en un contexto cultural cómodo para todas las partes.

Esta adaptación en el proceso de comunicación le confiere al negociador la capacidad de interpretar señales no verbales y ajustar su discurso para transmitir el mensaje de manera que logre el efecto deseado en los demás participantes de

la negociación. Estas actitudes por parte del negociador aumentan significativamente las posibilidades de éxito en el proceso.

El conocimiento de la diversidad cultural en la que se desarrollará su negocio, incluyendo normas sociales y contextos culturales, le permite forjar una imagen positiva como negociador y adquiere la capacidad de gestionar equipos multiculturales. Esta comprensión del contexto y la apertura al multiculturalismo presentes, le facilitarán la identificación de oportunidades comerciales aplicables al entorno donde se desarrolla el ejercicio de negociación.

El conocimiento de la cultura no solo implica entender las respuestas de las partes según su contexto cultural, sino que también implica un profundo conocimiento de la propia cultura, su contexto y su impacto en el ejercicio negociador. La comunicación intercultural abarca elementos como el lenguaje, patrones de pensamiento, comportamientos y dimensiones que son atributos sociales de las distintas culturas con las que un negociador internacional debe tratar. Por lo tanto, se hace necesario que este negociador realice estudios y comprenda las culturas con las que tendrá que interactuar. Además, es imperativo dominar una segunda e incluso una tercera lengua para superar las barreras lingüísticas evidentes y marcadas en los procesos de negociación internacional.

En este contexto, es común que, con el objetivo de evitar malentendidos derivados de las barreras naturales de los idiomas, los negociadores opten por la asistencia de intérpretes, garantizando así el entendimiento y evitando confusiones que puedan surgir por un manejo deficiente de una segunda lengua en el proceso de negociación. Para aquellos que manejan una segunda lengua en sus procesos de negociación, se sugiere que sigan las siguientes pautas:

- Utilizar oraciones sencillas, directas y de fácil interpretación.
- Realizar pausas en la comunicación oral para enfatizar el contenido del mensaje transmitido.
- Asegurarse de que la comunicación se adapte al nivel del interlocutor, teniendo en cuenta aspectos como género, edad y otros aspectos sociales relevantes.
- En el caso de emitir una instrucción, comunicarla de acuerdo con el orden lógico necesario para llevar a cabo la acción.
- Evitar el uso de palabras ambiguas como “de pronto”, “quizás” o “probablemente”, ya que pueden generar confusión en el interlocutor.
- Garantizar la recepción de retroalimentación sobre el mensaje y su contenido por parte de los receptores del mismo.

- Permitir que el receptor cuestione y evalúe la información recibida, proporcionando así la oportunidad de verificar si el mensaje fue comprendido en las condiciones en que fue emitido.
- En la medida de lo posible, evitar el uso de siglas que resuman términos aparentemente conocidos por todos; en caso de necesidad, asegurarse de que los receptores tengan claro el contenido de las siglas utilizadas.

La comunicación intercultural en el ejercicio de la negociación internacional es de dominio necesario para el negociador. Un negociador experto, por medio de la comunicación, demuestra respeto y adaptabilidad para la construcción de relaciones comerciales de largo plazo en un mundo cada vez más estrechamente interconectado. A manera de resumen, podemos expresar que la comunicación efectiva en el proceso de negociación se convierte en el eje central de un acuerdo exitoso. Al llegar a un entorno global, la muestra de empatía, sensibilidad y capacidad de adaptación, así como la comprensión de las diferencias culturales, convierten al negociador en un líder con competencias desarrolladas para hacer frente a las situaciones de un entorno global.

Asertividad y comunicación

La diferencia básica entre ser asertivo y ser agresivo es la forma en que nuestras palabras y comportamientos afectan a los derechos de los demás.

Sharon Anthony Bower



La asertividad en la comunicación se presenta como una habilidad fundamental en el proceso de negociación, ya que impacta directamente en la eficacia de las

interacciones sociales durante las negociaciones. La falta de asertividad, por otro lado, obstaculiza la oportunidad de alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos como resultado de la negociación.

En el contexto de la negociación, comunicarse de manera directa y clara, sin rodeos puede ser interpretado por el receptor como una exigencia agresiva e invasiva, lo cual puede afectar la dinámica de la negociación. Aquí es donde entra en juego el concepto de asertividad, como el estilo apropiado para expresar posturas en el marco de la negociación.

La asertividad facilita el establecimiento de límites y la capacidad de responder negativamente a propuestas sin llevar el proceso de negociación a un conflicto. Una de sus virtudes es la posibilidad de aprender a ser asertivos mediante la búsqueda de retroalimentación de los pares y la aplicación de una alta dosis de empatía. La asertividad, cuando carece de empatía en la comunicación, puede resultar agresiva y provocar reacciones contraproducentes.

La asertividad, bien aplicada, permite defender posturas de manera coherente con los propios pensamientos y sentimientos, sin atropellar los derechos de las otras partes involucradas en el proceso de comunicación. Además, garantiza no solo expresar las propias opiniones, sino también tener en cuenta las perspectivas y derechos de los demás.

Ser asertivo durante la negociación implica demostrar al receptor del mensaje una disposición para resolver cualquier desacuerdo de la mejor manera posible. Parte de esta habilidad implica estar preparado para decir “no” y exponer los motivos de manera argumentada pero firme. Es esencial escuchar activamente a la otra parte y mostrar disposición para considerar argumentos fundamentados que podrían influir en la decisión, evitando entrar en discusiones improductivas.

Otro aspecto de asertividad es la identificación proactiva de situaciones potencialmente conflictivas, proponiendo acuerdos anticipados que faciliten la resolución de posibles disputas. Se debe enfocar en buscar alternativas que consideren varios puntos de vista, permitiendo que la solución sea el resultado de la creatividad colectiva de los involucrados en el proceso.

Un negociador asertivo no permite que los conflictos interpersonales interfieran con los objetivos establecidos. Reconoce la importancia de generar confianza y mantener el enfoque en el proceso de negociación, apartando elementos disruptivos de la mesa de negociación. La gestión efectiva de estos conflictos contribuye a restaurar la eficiencia del equipo, manteniendo la atención en los objetivos del negociador.

Las emociones y la negociación

El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Daniel Goleman



En su obra *Modo de negociar con los príncipes y las cualidades necesarias para triunfar en misiones extranjeras*, publicada en 1716, François Callières presenta frases ilustrativas que destacan la importancia de reconocer y comprender las emociones propias y ajenas, especialmente durante los procesos de negociación. Estas citas históricas resaltan la relevancia continua de esta habilidad a lo largo del tiempo. A continuación, se presentan las frases seleccionadas del texto para su reflexión sobre la conexión entre emoción y negociación:

- Tiene una mente rápida, pero una paciencia sin límites; sabe cómo ser modesto y, sin embargo, firme; cómo despistar sin ser mentiroso; cómo inspirar confianza sin confiar él mismo en los demás; cómo encantar a los demás sin sucumbir a sus encantos.

- Y tiene mucho dinero y una bella esposa para que pueda permanecer indiferente a todas las tentaciones de la riqueza y las mujeres.
- Una de las cualidades esenciales de un buen negociador es saber escuchar con atención todo lo que se le dice y responder exactamente a lo que se le pregunta, sin manifestar todo lo que sabe o lo que desearía decir.
- Hay que comenzar hablando del tema hasta sentar las bases de este, eligiendo cuidadosamente las palabras y regulando la conducta acorde a lo que se fuere sabiendo mediadas las respuestas del interlocutor, por sus gestos, tono, modales o demás aspectos que pudiesen ayudar a descubrir sus pensamientos o planes.

Innecesariamente, la gestión de emociones en el proceso de negociación posee la capacidad de definir el curso de la negociación. De este hecho, se deriva la importancia crucial para el negociador de poder identificar y gestionar estas emociones. Estas tienen el poder significativo de alterar la dirección de la negociación al interferir en la toma de decisiones racionales. La responsabilidad de gestionarlas adecuadamente recae exclusivamente en el negociador. Una gestión deficiente de las emociones propias concede al otro negociador un poder considerable para exasperar y obtener respuestas no razonadas durante la negociación.

De igual manera, permitir que la negociación involucre a personas con conflictos emocionales, ya sea debido a su cercanía o filiación, asegura que el resultado del proceso de negociación no cumpla con las expectativas. Cuando la emoción interviene en las decisiones, la racionalidad desaparece de las metas del negocio. Ejemplos de esta dificultad incluyen la negociación de herencias, divorcios y sociedades entre familiares, donde parece primar el objetivo de vencer y destruir en lugar de llegar a un acuerdo de mutuo beneficio que rescate estas relaciones.

Es entonces cuando el control de las emociones y su gestión se posicionan como una de las actividades más desafiantes para un negociador. Únicamente a través del control y gestión de estas emociones se puede llevar a cabo la ejecución de estrategias para alcanzar los resultados planteados en cada negociación. Sorprendentemente, el control de las emociones, al igual que otras habilidades requeridas en un proceso de negociación, puede y debe ser desarrollado mediante el ejercicio y el aprendizaje, corrigiendo comportamientos que no estén alineados con los objetivos establecidos en las interacciones humanas y, por supuesto, en los procesos de negociación.

Como recomendación, se sugieren actividades que ayuden en el proceso de evitar un resultado no deseado en una negociación, centrándose en la identificación, comprensión y gestión de las emociones. Esta tarea debe ser desarrollada

individual y conscientemente por aquellos que buscan cultivar las competencias necesarias para un buen desempeño en la negociación.

Como primera medida, es esencial procurar comprender de qué manera impacta emocionalmente el proceso de negociación al que se va a entrar. Si durante este análisis previo se vislumbra algo que pueda llevar a actuar de manera pasional o reactiva, se debe preparar conscientemente respuestas emocionales. La búsqueda de reacciones balanceadas y controladas frente a estas emociones es imperativa.

Al mismo nivel de importancia, se debe desarrollar la capacidad de identificar las emociones de los demás involucrados en el proceso de negociación. La lectura de señales, la observación de la comunicación no verbal y las evasivas en el proceso proporcionan información valiosa, a menudo más reveladora que lo expresado oralmente.

A partir del reconocimiento de las emociones presentes, ya sean manifestadas o tácitas en el proceso de negociación, es posible gestionarlas. La falta de identificación permite que estas emociones tomen poder dentro del proceso, determinando resultados de manera arbitraria. Numerosos negocios se han desperdiciado debido a pataletas, excesos de demostración de poder y la pérdida de auténticas oportunidades.

El reconocimiento y la gestión de las emociones garantizan que las determinaciones resultantes de la negociación sean objetivas, informadas y fundamentadas en la razón. Es innegable que, al ser capaces de reconocer y gestionar las emociones desencadenadas durante la negociación, se tiene bajo control la evitación y resolución de conflictos que puedan surgir en su curso normal. Esta gestión de emociones permite evitar escaladas de conflicto y actuar de manera preventiva para gestionar posibles detonantes de desacuerdos que podrían perjudicar la negociación.

A pesar de la preparación, el estudio y la generación de estrategias para llevar a cabo una negociación, es crucial aceptar que estas se desarrollan como si tuvieran vida propia. No desperdician la oportunidad de sorprender y desafiar las competencias de los negociadores, tendiendo al caos cuando no están planificadas y las emociones no son gestionadas adecuadamente.

La gestión de las emociones en la negociación y la conciencia de su presencia, así como la magnitud de su impacto en el proceso, permiten anticiparse, adaptarse y ajustar estrategias para alcanzar los resultados esperados. El control y manejo de las emociones durante el proceso de negociación requieren una preparación cuidadosa, que incluya el estudio de información relevante, el conocimiento profundo de la otra parte, sus intereses, posibles argumentos, la previsión de escenarios planteados por las partes involucradas y la planificación de respuestas.

Estos elementos contribuyen a reducir la incertidumbre y la presión inherentes a la negociación.

Los conocimientos sobre comunicación y asertividad desempeñan un papel fundamental en la gestión de emociones durante la negociación. Mantener una postura de escucha activa, estar abierto a nuevos planteamientos mediante la empatía, controlar las reacciones y demostrar serenidad y pausa antes de responder a una propuesta son imperativos. Es esencial mantener el enfoque claro, sin permitir que lo que suceda distraiga del objetivo, ya que las acciones o palabras de la otra parte no son relevantes para el resultado final. El respeto hacia todos los participantes es fundamental, priorizando la consecución del objetivo sin destruir ni agredir.

Tanto las emociones propias como las de los demás juegan un papel crucial en la negociación. La conciencia emocional facilita la navegación por puntos ciegos y prejuicios, proporcionando autocontrol. Aprender a interpretar los estados de ánimo de los demás y responder creativamente a cambios inesperados se convierte en una herramienta invaluable en el ámbito de la negociación. Si se experimenta nerviosismo ante la idea de negociar, es probable que no se obtengan los resultados deseados; sin embargo, al conseguir la flexibilidad necesaria para adaptarse, los logros serán mayores (Capacitarte, s.f.).

Según Michael Wheeler (2013), prepararse emocionalmente puede formar parte de la formación mental para la negociación. El enfoque más efectivo implica convertir la ansiedad en curiosidad al escuchar atentamente lo que dice el otro y cómo lo dice. Las palabras, el lenguaje corporal y las variaciones sutiles del tono de voz ofrecen indicios de las preocupaciones del otro, permitiendo al negociador emocionalmente perceptivo detectar oportunidades de acuerdo que otros podrían pasar por alto. La atención profunda conduce a la tranquilidad mental.

La neurociencia y la psicología ofrecen sugerencias para que los negociadores logren el equilibrio emocional y se prioricen a sí mismos para alcanzar el éxito. Según Wheeler, los negociadores experimentados deben contar con un repertorio de respuestas para anticiparse a problemas. Aunque golpear la mesa puede ser una táctica estratégica para llamar la atención en situaciones irrazonables, debe hacerse con un propósito bien pensado, no como resultado de perder la compostura.

Incluso con una preparación emocional cuidadosa, las conversaciones pueden fallar cuando los negociadores, en momentos acalorados, no escuchan adecuadamente o interpretan erróneamente los motivos, identificando elementos ofensivos donde no los hay. Los negociadores experimentados emplean diversas tácticas para enfriar las tensiones cuando el ambiente está caldeado. Una de

las estrategias más simples es tomar un descanso, mientras que otra consiste en imaginarse observando la negociación desde afuera. Al dar un paso atrás, la otra parte puede mantenerse inflexible, pero la percepción de la situación puede cambiar. La capacidad de separarse de una percepción subjetiva puede resultar en beneficios significativos.

La resolución de problemas se destaca como la mejor acción en un ambiente tenso durante la negociación o cuando surgen conflictos en los resultados (De Janeasz *et al.*, 2011). Trabajar de manera ordenada y eficiente es esencial en los procesos de comunicación y gestión de personas. La resolución a través de la comunicación para abrirse a soluciones en conjunto es crucial para lograr beneficios comunes y resultados eficientes y duraderos. En este caso, la cooperación desempeña un papel crucial en la negociación, permitiendo la implementación de soluciones significativas. Las habilidades blandas, que engloban escucha, diálogo, comunicación, liderazgo, estimulación, delegación, juicio, análisis, negociación y concreción de acuerdos, forman una sinergia de destrezas que fortalecen la interrelación y el compromiso del equipo, impulsando resultados exitosos. La habilidad para organizarse dependerá de la herramienta en la comunicación y, con ello, guiar una negociación. Dado el impacto que ejerce la globalización y la complejidad del entorno de los negocios en la actualidad, es crucial para el éxito profesional lograr un desempeño exitoso en el ejercicio de la negociación.

La comunicación emerge como el vehículo fundamental para transmitir, establecer, gestionar y resolver todo lo necesario en el proceso de negociación. El negociador debe reconocer la importancia de desarrollar sus competencias, comprendiendo que la falta de entendimiento entre emisor y receptor puede resultar en malentendidos, generando obstáculos para los objetivos planteados en la negociación.

En el ámbito de la comunicación, se agrega la dimensión de la comunicación intercultural, introduciendo complejidad debido a las características y comportamientos que surgen de cada cultura, con su carga única de normas, valores y expectativas. Ante este contexto, el negociador debe prepararse, demostrando capacidad de adaptación y empatía hacia estos entornos. De esta manera, puede ser propositivo e inclusivo en sus planteamientos, creando un terreno común donde las diferencias culturales conserven su identidad y fomenten la colaboración en la búsqueda de soluciones.

Otro aspecto destacado en una negociación es su intensidad y el componente emocional que los participantes aportan. Con sus reacciones a los estímulos del entorno, pueden sabotear la posibilidad de mantener la calma y el enfoque para todos los involucrados. Ser consciente de esta situación y saber prevenirla y gestionarla se convierte en un determinante clave para el éxito del negociador.

Este debe estar preparado para reconocer tanto en sí mismo como en los demás las respuestas derivadas de emociones no gestionadas, abordándolas oportunamente para encauzar el proceso. Esto garantiza la generación de respuestas y soluciones informadas y neutrales respecto al espectro emocional que pueda revestir el proceso de negociación.

En conclusión, la comunicación efectiva, la comunicación intercultural y la gestión de emociones se erigen como la base de las competencias que un negociador debe desarrollar. Estas competencias facilitan la construcción de relaciones sólidas y la capacidad para superar las diferencias culturales y emocionales que impactan en el proceso de negociación. El desarrollo de estas competencias emerge como un elemento diferenciador en el ejercicio profesional de un negociador exitoso.

El efecto de la comunicación en el proceso de negociación

Es una verdadera desgracia no tener la suficiente inteligencia para hablar bien, o la suficiente sensatez para permanecer callado.

La Bruyère



Las personas, como criaturas sociales, buscan conectar sus sentimientos, anhelos y proyectos a través de la comunicación. Un impulso natural demanda que esta comunicación fluya, definiéndolas intrínsecamente como seres sociales que requieren interacción para mejorar sus situaciones personales y su entorno. La capacidad de transmitir sentimientos, crear situaciones, generar confianza, desafiarse a sí mismos, establecer retos o disputas son eventos que, posteriormente, deben ser gestionados mediante este proceso comunicativo.

Considerando lo anterior, resulta innegable la importancia del proceso de comunicación para los seres humanos. Las competencias de comunicación de cada individuo delimitan su forma de desenvolverse en los distintos ámbitos a los que la cotidianidad los expone. A través del ejercicio de la comunicación, las personas se expresan de la manera en que desean ser percibidas por el mundo. El tono, la velocidad, la pausa y el color de la voz se convierten en herramientas que modifican lo que expresarían de manera natural. La comunicación cumple su función al permitir proyectar y transmitir lo que se desea que el receptor perciba. Inspira, destruye, construye; por ende, este tema merece un apartado especial en cualquier publicación.

La comunicación se asemeja a un vestido mediante el cual se puede manifestar lo que se desea para lograr ser asertivo. Un simple cambio en la entonación de una invitación puede tener resultados significativos. Ya sea de manera imponente y obligatoria o cordial y amistosa, el resultado puede ser el mismo (dependiendo de la relación de poder y autoridad), pero la actitud del invitado será una reacción natural al tono utilizado para generar la invitación.

A través de la comunicación, el negociador puede determinar los estilos de la contraparte. Inicialmente, encontrará personas que se comunican desde la persuasión; su actuar puede identificarse, como extrovertido, entusiasta y hasta empático. Un estilo que demuestra inmediatamente un tono autoritario es el que utilizan los directivos, quienes hacen hincapié en su experiencia y poder en relación con el asunto a negociar. Este estilo podría identificarse como directo, independiente, poco consultivo, pero sumamente eficiente. Este tipo de estilo de comunicación es comúnmente aceptado por el entorno inmerso en el proceso de negociación. Será fácil de identificar el tono de comunicación de un negociador analítico; este será callado, pausado, seguirá metodologías y las expondrá en el grupo negociador como validadores de procesos, lo que aportará al proceso, métrica y datos para generar resultados basados en información validada por todos. Otro estilo de comunicación que se puede identificar fácilmente es el del negociador que demuestra la primacía del relacionamiento para poder sacar adelante el negocio; será expresivo, amigable y, en algunos casos, estará más dispuesto a dar concesiones.

El avance tecnológico y la transición de los procesos sociales a un nuevo ámbito digital han limitado las posibilidades para las nuevas generaciones de desarrollar habilidades tan esenciales como la comunicación y la empatía. En la interacción social presencial, se le brinda al individuo la oportunidad de observar cómo es percibido por los distintos grupos de personas con quienes interactúa. Esto le permite recoger experiencias que capitalizará en su desempeño social. A través del error y ensayo en las dinámicas de comunicación, se comprende la necesidad de modular la forma de expresarse según el público, como se evidencia al observar si un adolescente utiliza el mismo léxico en presencia de sus abuelos que con sus compañeros. Estas experiencias les enseñan a modular los contenidos y expresiones de la comunicación respecto al público al que dirigen sus mensajes.

Las generaciones actuales, fuertemente expuestas al avance tecnológico y la inmediatez que este impone a los procesos de comunicación, experimentan una disminución en su capacidad de comunicación asertiva. Un ejemplo ilustrativo es la presencia abundante de emoticones, memes y gráficos de respuesta inmediata en los textos de WhatsApp, los cuales pueden ser enviados con una intención específica en cierto contexto, pero son interpretados de manera diferente por quienes los reciben. La exposición constante a la interacción social para estas nuevas generaciones se ve naturalmente obstaculizada por la velocidad que exigen las interacciones en redes y la sobreinformación, que, al no ser selectiva puede mermar la capacidad de análisis o verse influenciada por las tendencias en las redes.

Este escenario evidencia el desafío impuesto por los desarrollos tecnológicos y la virtualidad en el desarrollo de competencias comunicativas para las nuevas generaciones. Sin embargo, tanto la comunicación oral como escrita se consolidan como las herramientas sociales y de negociación preeminentes para un líder. Dentro de las habilidades sociales, se destaca la importancia de ser un buen conversador, capaz de transmitir ideas, escuchar activamente y responder en consonancia con la empatía generada por el interlocutor de manera reflexiva. La habilidad de argumentar sin atropellar, proponer sin imponer se erige como una competencia fundamental para un líder en cualquier organización.

En cuanto a las características de una comunicación bien articulada, es crucial que el mensaje sea claro y adecuado al público al que está dirigido, utilizando expresiones familiares para este y evitando confusiones. La claridad implica una instrucción puntual, sencilla y de fácil transmisión y comprensión. El proceso se complica en la medida en que la escucha activa se incorpora a la comunicación, haciendo referencia a la capacidad de atender con plena consciencia el mensaje de los interlocutores, quienes requieren la confirmación de que están siendo escuchados.

Adicionalmente, a través de la comunicación, el negociador tiene la oportunidad de exhibir su empatía, evidenciando la capacidad de compartir las preocupaciones expresadas por el auditorio. En su respuesta, puede tocar esas fibras que mantengan la conexión con el grupo, poniéndose en los zapatos de los demás en diversas situaciones. Aunque el negociador no esté de acuerdo con lo manifestado, su empatía se manifiesta en la capacidad de comprender sin juzgar y de responder eliminando temores por parte de su auditorio.

Resulta evidente que, para lograr una comunicación efectiva, se requiere una coherencia entre el lenguaje oral y el corporal, aspecto fundamental para generar confianza. Algunos negociadores, en sus procesos de negociación, tienden a adoptar un enfoque anecdótico, exponiendo historias similares con el objetivo de cultivar la confianza. Al abordar la coherencia, es imperativo considerar elementos como tono, ritmo, acento y énfasis en el mensaje transmitido. La empatía desempeña un papel crucial en este proceso, facilitando una comunicación más fluida.

Para aquellos que se desempeñan como negociadores y buscan asegurar que sus mensajes sean ejecutados y comprendidos, es fundamental mantener la simplicidad y la claridad en la expresión, utilizando palabras que eviten ambigüedades. De lo contrario, se corre el riesgo de invertir tiempo en explicaciones, aseguramientos y correcciones que podrían evitarse con un enfoque más directo.

En el papel del negociador, la honestidad y la humildad son atributos determinantes para generar confianza y coherencia. Reconocer las limitaciones en un área específica del negocio no resta autoridad, sino que brinda la oportunidad al equipo de fortalecer esas debilidades. Fomentar un compromiso con los resultados, permitir la participación y recibir aportes que amplíen el marco del negocio son acciones que contribuyen al desarrollo positivo de la confianza en el equipo.

La comunicación no solo posibilita la transmisión de información, sino que también permite la construcción de argumentación sólida y convincente, facilitando la superación de opiniones y comportamientos a través del sano debate de argumentos. En el entorno actual de negociación, la adaptación al contexto es esencial, considerando las diversas formas de comunicación respaldadas por el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

Una práctica recomendada para mejorar el desempeño en habilidades de comunicación implica solicitar retroalimentación constante, garantizando que el mensaje transmitido sea recibido en el contexto previsto para motivar la acción. La mejora continua en comunicación solo se logra mediante la práctica constante y la retroalimentación, generando aprendizajes y perfeccionando los procesos de interacción.

Caso 3

La negociación en un ambiente intercultural

Negociar es descubrir lo que realmente desea la otra parte y mostrarle la manera de conseguirlo, mientras que usted consigue lo que desea.

Alejandro Hernández



En el contexto de los negocios internacionales, encontramos la siguiente historia, protagonizada por dos equipos provenientes de diferentes culturas: Occidental y Oriental, las cuales tienen complejos códigos de comunicación y comportamiento que dificultan estructurar un contexto que les permita acercarse inicialmente.

El equipo Occidental estaba liderado por Marta, quien representaba los intereses de la empresa GlobalTech, corporación que requiere desarrollar un proyecto de expansión de operaciones en nuevos mercados. Marta como directora de negocios internacionales, fue asignada para liderar el proyecto de expansión. Es importante señalar que su perfil occidental, enfocado en el objetivo, de comunicación directa y enérgica, es una de las características que GlobalTech percibe como garantía de éxito en el proceso de negociación que la compañía emprenderá con la empresa UHO, de origen japonés. Marta es una experta negociadora y, como tal, comprende que dicha misión trasciende mucho más allá de simplemente discutir números y contratos. Reconoció la importancia de desarrollar competencias culturales específicas para este desafío, por lo que se sumergió en un programa intensivo de conocimiento de la cultura corporativa de la empresa con la que negociaría. Comenzó a seguir de cerca los logros y desafíos que había enfrentado en su carrera profesional el líder corporativo que estaría en

el proceso de negociación. Necesitaba conocer su índice de efectividad, su estilo de negociación, y debía construir posibles escenarios y sus posibles soluciones para lograr una negociación efectiva.

Mientras tanto, UHO, compañía japonesa, liderada por Chen, fiel representante de la tradición japonesa, valora el esfuerzo, el trabajo en equipo y el logro de posiciones corporativas como una recompensa al proceso interno de someter a sus trabajadores a la construcción de sus carreras, escalando peldaño a peldaño a través de los años cada una de las posiciones requeridas para llegar al cargo de director. Confía en la capacidad que otorga la experiencia, el conocimiento del negocio y la cautela con la que se ha liderado este tipo de procesos en las últimas dos décadas. Esto da como resultado el reflejo de la identidad corporativa de UHO, dignamente representado por su ejecutivo Chen, quien se prepara para una negociación, pausada, meticulosa y delicadamente articulada, con un enfoque tradicional, de trabajo en equipo y consultivo para avanzar sin generar riesgos para la corporación.

El objetivo del negocio

GlobalTech requiere la producción de lotes de partes para conectividad inalámbrica a bajo costo, en volúmenes pequeños ajustados a la demanda interna en sus mercados, con excelente calidad y confiabilidad, además de garantía por el comportamiento del componente para el usuario final. Su proveedor actual, ubicado en Alemania, no puede continuar el suministro dentro de los términos del contrato actual y ha notificado que, según la cláusula de salida del contrato vigente con GlobalTech, optará por rescindir el contrato. Lo que implica que GlobalTech no tendrá proveedor de partes para sus productos de conectividad inalámbrica.

UHO, por su parte, acaba de expandir su capacidad instalada y necesita cubrirla con nuevos clientes que agreguen posicionamiento internacional, sostenibilidad del negocio y lealtad para construir una relación a largo plazo. Para ello, cuenta con otras posibles cuentas de Occidente; la selección del cliente debe ser detallada, pues debe ofrecer en el contrato exclusividad, y si se equivoca en la elección, su capacidad instalada no utilizada lo llevará a elevar los costos de la producción unitaria, lo que impactaría su competitividad basada en costos, toda vez que no tener la capacidad instalada por encima del 70 % lo obligaría a subir los precios, afectando su posición de mercado.

Las situaciones internas de cada corporación ponen a los negociadores, invariablemente, en posiciones encontradas de difícil solución para las compañías si no se encuentran puntos de acuerdo. Mientras GlobalTech tiene la premura del

tiempo, UHO necesita analizar varias propuestas simultaneas, ambas condiciones desconocidas para las contrapartes del negocio.

El encuentro

Se da la primera reunión entre los líderes negociadores. Mientras Marta va sola al encuentro, UHO envía una comitiva de siete negociadores liderados por Chen.

Si bien es cierto que el objetivo de las partes es obtener el negocio, cada líder enfrenta presiones internas de su compañía en cuanto a tiempos, modos y efectividad. Marta, con la necesidad de cerrar el trato en su contexto occidental de manera inmediata y de manera muy entusiasta, inicia la tarea de descubrir sus cartas y plantear con mucho entusiasmo lo que avizora como un buen comienzo de una larga relación de negocios, ofreciendo de manera directa y clara sus pretensiones. Por la emoción de ver sus propuestas aceptadas, olvidó su formación como negociadora y esperaba una respuesta igual de entusiasta por parte de Chen.

Por su parte, Chen se muestra cauto y reservado; se limita a escuchar. Para el equipo negociador de UHO, la actitud de la negociadora es agresiva e invasiva desde su perspectiva cultural. La respuesta a esa actitud abierta y directa es conservar el silencio, hasta hacerle notar que no se está recibiendo adecuadamente su comportamiento en este contexto del negocio.

La actitud del equipo oriental, caracterizada por un excesivo silencio, poca emotividad y largas pautas para responder con palabras cortas que no comprometieran a la corporación, empezó a darle indicios a Marta de que este encuentro no había sido un buen comienzo para el propósito de la negociación. La sensación general era de pérdida de tiempo con un socio que desea llevar ventaja y tenía prisa por negociar, sin comprender con quien estaba negociando.

Detectando la situación problema

Termina la primera reunión y, para GlobalTech, marca un retroceso en el proceso de negociación. Marta se dejó llevar por su cultura occidental y la presión del tiempo, que corre en contra de su compañía, y, en pos de cerrar un trato, disminuyó las probabilidades de éxito. El equipo de UHO ahora tenía una muy mala impresión de su posible cliente occidental y estaba dispuesto a dar paso a los siguientes contactos, quienes seguramente contarían con más tacto y con quienes habría oportunidad de asegurar sus objetivos. Ellos interpretaron como una falta de interés que ni siquiera hubieran tenido la oportunidad de desarrollar una relación, conocer las compañías o exponer las verdaderas oportunidades que el negocio presentaba. Definitivamente, si esta era la apertura del negocio, ¿de

qué manera podrían afrontar las vicisitudes que presente la ejecución del mismo, basado en la actitud arrolladora de su cliente occidental?

En ese momento, Martha comprendió que la comunicación intercultural estaba en el corazón del desafío que enfrentaban. Reconociendo la importancia de la negociación asertiva y la comprensión cultural, decidió cambiar su enfoque. En lugar de imponer sus ideas, optó por adoptar un enfoque más colaborativo y receptivo.

Preparando el segundo encuentro

Marta, en su ímpetu por volver a retomar el negocio, solicita una nueva reunión a Chen, quien le dice que su equipo debe prepararse para fijar una nueva fecha y que esto se podría dar a finales de la siguiente semana. Esta situación, que para Marta y su compañía implicaba desperdiciar tiempo y dinero, sobre todo tiempo, sin la certeza de cerrar el negocio, ponía a prueba la resiliencia y la capacidad de respuesta de GlobalTech, que necesitaba comprender cómo se hacen las cosas en UHO.

Contra todo pronóstico, Martha acepta la lejana fecha. Situación que es positiva para UHO y los coloca en el terreno de juego para reiniciar la negociación que tanto necesitan. El simple acto de aceptar esa lejana fecha los vuelve a poner en el ámbito de las posibilidades de negociación. Marta comprende bien en qué terreno está pisando y de qué depende el éxito de esta misión. Notifica a su casa matriz, que no ve con buen agrado el proceso, pero no hay más opciones si se quiere negociar con UHO.

De nuevo al principio

Se lleva a cabo la nueva reunión. Marta llega acompañada por dos representantes más de su firma, lo que le da señales a UHO de que este negocio realmente es importante para GlobalTech. Sin embargo, en esta oportunidad, todo el contexto cultural es tenido en cuenta como parte determinante de la negociación por parte de GlobalTech. Desde el protocolo de presentaciones, se dio importancia a la nutrida comisión del UHO; ahora son más los integrantes del equipo negociador. Desde el inicio de la reunión, Martha se centró en permitir los protocolos de presentación y en la exposición del conocimiento de la cultura de cada corporación.

Marta y su equipo pusieron en práctica la escucha activa y adaptaron su estilo de comunicación con un tono pausado y calmado, con el objetivo de garantizar que su mensaje fuera comprensible y respetuoso en un contexto cultural diferente. Esto se logra mediante el estudio y análisis requeridos para poder comunicarse

asertivamente desde el contexto de la comunicación intercultural, donde es evidente la empatía con las normas culturales, que van desde lo que se comunica, hasta lo que se calla, revisando los comportamientos y expresiones de los miembros del equipo. Marta prepara a su equipo para que conserven el conducto regular, mantener un solo vocero y permitir a UHO acercarse a la negociación de manera que ellos lleven el ritmo de la misma.

Esta nueva actitud por parte de GlobalTech demuestra su respeto y la importancia de negociar con UHO. A través de la práctica de la empatía y la escucha activa, logran que UHO se sienta en su propio campo de juego y generen tal confianza que los temas centrales y urgentes de la negociación enunciados al principio de este relato comienzan a salir sobre la mesa para ser resueltos de manera cooperativa, paso a paso, para no deteriorar la confianza ganada desde la comprensión y respeto por el contexto cultural de UHO.

Luego de esto, Marta se sumergió en el estudio de la comunicación intercultural. Investigó las normas culturales de negocios en Asia, comprendió la importancia de los gestos y las señales no verbales, y se preparó para adaptarse a las diferencias en el estilo de negociación. Reconoció que comprender la cultura del otro lado de la mesa sería clave para establecer una relación de confianza.

En cuanto a la identificación y gestión de emociones, Marta y su equipo sabían que las negociaciones podían volverse intensas. Practicó técnicas para reconocer sus propias emociones y las de los demás, manteniendo la calma incluso en momentos de presión. Anticipándose a posibles conflictos, desarrolló estrategias para resolver disputas de manera efectiva sin comprometer la relación a largo plazo.

Llegó el día de la negociación y Marta aplicó sus habilidades recién adquiridas con maestría. La comunicación clara y la adaptación cultural facilitaron el entendimiento mutuo. Su habilidad para identificar y gestionar las emociones fue fundamental cuando surgieron tensiones durante la discusión de términos. Al final, lograron cerrar un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Con las restricciones de tiempo por parte de GlobalTech, la necesidad de poner en uso la capacidad instalada recién ampliada de UHO y la urgencia de hacer negocios con alguien que ya se conoce, se expone en la mesa la posibilidad de hacer negocios de prueba, no definitivos, que permitan a las compañías conocerse mejor y garantizar lo que cada una necesita. Esta solución ayuda a GlobalTech ante la inminente salida del proveedor alemán y contribuye a ocupar la capacidad instalada de UHO, además de apoyar el ingreso al mercado americano. Es una solución temporal que alivia las presiones internas de las compañías y, sin duda, les dará la experiencia necesaria para poder establecer un negocio a largo plazo con garantía de exclusividad en el cubrimiento de las demandas de las empresas.

Preguntas para la reflexión y discusión

- ¿Cómo contribuyó la adaptación del estilo de comunicación de Marta al éxito de la negociación?
- ¿Cuáles fueron algunos elementos culturales específicos que Marta identificó y abordó durante la negociación?
- ¿Cómo influyó la gestión de emociones de Marta en la resolución efectiva de conflictos durante la negociación?
- ¿Qué impacto podría haber tenido una falta de competencia en comunicación intercultural en este caso?
- ¿Cuál es la importancia de la empatía en el proceso de negociación, especialmente en un contexto internacional?

El conflicto y el *locus* de control presentes en la negociación



Uno se defiende cuando se dispone de medios suficientes, y ataca cuando se dispone de medios más que suficientes.

Sun Tzu

A menudo nos encontramos ante grandes oportunidades disfrazadas de situaciones imposibles.

Charles R. Swindoll



Para negociar eficazmente, es fundamental reconocer el impacto inevitable que el conflicto tiene en la preparación de los negociadores. Un conflicto identificado y gestionado adecuadamente debe considerarse un desafío para las habilidades de los negociadores, quienes deben demostrar su destreza al transformarlo en oportunidades durante el proceso de negociación. Esto implica el desarrollo de habilidades de gestión del conflicto, esenciales para superar los obstáculos que este presenta.

Las negociaciones suelen llevarse a cabo en diversos ámbitos, tales como entornos empresariales, diplomáticos, familiares o personales, que están intrínsecamente marcados por la divergencia de opiniones, intereses y objetivos. Por lo tanto, es tarea del negociador mantener la armonía y lograr los objetivos propuestos, lo cual va más allá de la simple persuasión. Para ello, se requiere la habilidad de gestionar el conflicto, utilizando herramientas como la empatía, la creatividad, la escucha activa y la comunicación efectiva, aspectos que se abordaron en capítulos anteriores.

En este contexto, un negociador hábil no solo domina las tácticas de persuasión, sino que también tiene la capacidad de abordar y transformar el conflicto en una oportunidad para la cooperación. La empatía, la escucha activa, la creatividad y la comunicación efectiva son habilidades críticas para superar los desafíos del conflicto y encontrar soluciones que vayan más allá de las aparentes divergencias.

En este capítulo se analiza la presencia del conflicto, sus etapas y los desafíos que plantea al negociador, desafíos que van más allá de las habilidades técnicas.

Las formas en que el conflicto se manifiesta en la negociación deben ser utilizadas como oportunidades para desbloquear y transformar la situación en beneficio de los objetivos establecidos.

El negociador debe entender el conflicto como un elemento necesario para dar forma y dinamismo a la negociación, siempre y cuando esté preparado y haya desarrollado las habilidades necesarias para gestionarlo. En resumen, el verdadero arte de la negociación no reside en la ausencia de conflictos, sino en la capacidad del negociador para sortear las barreras que estos representan y convertir los obstáculos en oportunidades.

Definición y gestión del conflicto

El conflicto es inevitable, pero la lucha es opcional.

Max Lucade



El conflicto puede entenderse como la confrontación de objetivos y perspectivas en una situación por resolver, provocada por la discrepancia de intereses, valores, tradiciones y roles, siendo la deficiente capacidad de comunicación una causa común de su aparición y mal gestionada emocionalmente. Es la manifestación

más intensa de la contraposición de intereses u objetivos, donde la incompatibilidad puede expresarse de manera agresiva. Se define por la discrepancia entre conductas, percepciones, objetivos y afectos entre individuos y grupos, considerando sus metas como mutuamente incompatibles.

Según diversas fuentes, como Alier Riak y Bol Ayuel Bill (2022), el conflicto se define como la “*pursuit of incompatibility of goals*” (búsqueda de objetivos incompatibles) entre individuos o grupos. Además, el conflicto puede ser visto como un desacuerdo que surge por la asignación de recursos escasos o por los choques respecto a la incompatibilidad de metas. Igualmente, autores clásicos como Ball y Stagner consideran que el conflicto es un proceso que puede originarse de comportamientos engañosos y agresivos, por parte de individuos o grupos, que conducen a la frustración de otros.

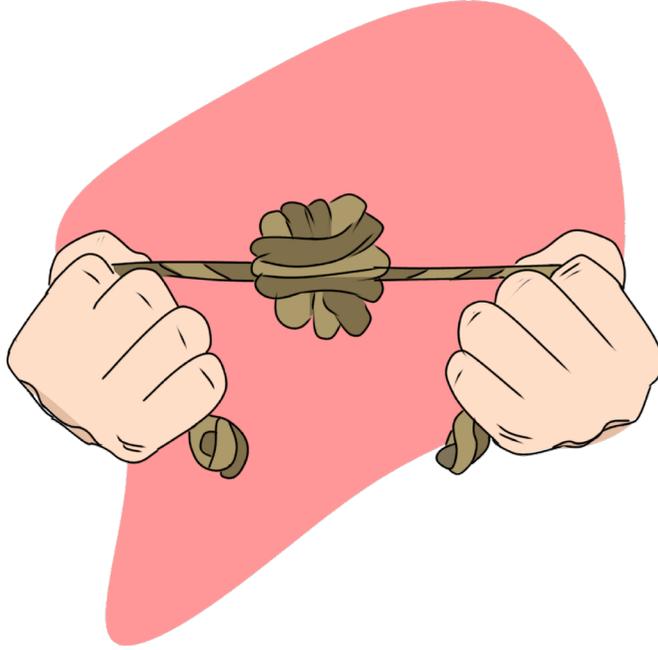
Dada la presencia del conflicto en la interacción humana y su variedad de manifestaciones, desde discrepancias hasta rupturas de comunicación, es crucial que los negociadores comprendan los elementos necesarios para una gestión efectiva. Esto implica proteger la calidad de las relaciones, evitando daños irreparables y manteniendo un flujo de comunicación asertiva para futuras negociaciones.

Esto ocurre debido a la incapacidad de la estructura social para distribuir valores de manera objetiva. Según Tjosvold (1998, como se citó en Isaza Gutiérrez, 2015) y Freund (1995), el conflicto involucra intereses opuestos por recursos escasos y objetivos divergentes, manifestándose en un enfrentamiento intencionado con intenciones hostiles y, en ocasiones, recurriendo a la violencia.

Asimismo, implica optimizar soluciones mediante la participación, la creatividad y el compromiso con soluciones mutuamente beneficiosas, buscando maximizar el valor para todas las partes involucradas y evitando bloqueos, demoras y costos adicionales. La gestión efectiva del conflicto no solo contribuye al éxito de la negociación, sino que también fortalece la credibilidad y la confianza del negociador, demostrando su capacidad para enfrentar desafíos con integridad y establecer bases sólidas para futuras negociaciones.

Es fundamental que el negociador reconozca la situación de conflicto, identifique sus causas y busque alternativas para alcanzar el consenso, adaptando proactivamente sus estrategias para mantener la viabilidad de la negociación. En última instancia, la manera en que se gestiona el conflicto marca la diferencia en el resultado de la negociación. Un negociador competente entenderá el conflicto como parte inherente del proceso de negociación y, al gestionarlo adecuadamente, contribuirá a resultados sólidos.

Tipos de conflicto



Los conflictos pueden clasificarse en funcionales y disfuncionales, y cada una de estas clasificaciones tiene un efecto directo en el resultado de la negociación. A continuación, se profundizará sobre ellos:

Conflicto funcional

El conflicto funcional se define como una confrontación que, en su esencia, es constructiva y positiva, ya que conduce al enriquecimiento de los puntos de vista y fomenta la cooperación. En este tipo de conflicto, se manifiestan divergencias de opiniones cuando los involucrados tienen distintas perspectivas sobre el asunto en cuestión. Estas discrepancias permiten el intercambio de ideas y soluciones, facilitando así la creatividad en el ámbito del negocio.

Es recomendable que el negociador cree un ambiente propicio para la libre expresión de opiniones, sin juzgarlas, con el fin de buscar puntos de convergencia y emplear la diversidad de ideas en la búsqueda de soluciones inclusivas y participativas. Además, en el conflicto funcional, se puede observar la presencia de una competencia constructiva, que se caracteriza por una competición saludable entre los integrantes para alcanzar soluciones en línea con los objetivos

establecidos. Esta forma de competencia estimula la búsqueda de soluciones innovadoras y contribuye a la mejora del rendimiento y la eficiencia.

Para que esto se materialice, es fundamental contar con reglas claras y un ambiente que permita reconocer y premiar de manera honesta el rendimiento excepcional derivado de esta competencia constructiva. Esto lleva a concluir que el conflicto funcional es el resultado de una confrontación positiva que beneficia el proceso de negociación, al promover cambios en los comportamientos mediante la participación y el mejoramiento del desempeño, contribuyendo a construir relaciones más sólidas.

Cuando el conflicto se gestiona de manera positiva, conciliando creativamente diferentes puntos de vista y pasando por las etapas de encuentro, unificación e identificación de factores y causas comunes, el resultado es una mayor serenidad, confianza, construcción de relaciones y generación de opciones conjuntas.

Conflicto disfuncional

Este tipo de conflicto se manifiesta a través de actitudes negativas, desconfianza y demostraciones de hostilidad entre las partes involucradas, lo que puede obstaculizar e incluso romper la comunicación, dificultando aún más la llegada a acuerdos y aumentando la resistencia hacia los objetivos propuestos.

Solo desde un enfoque que fomente la transparencia, el negociador puede permitir una expresión controlada de este conflicto, estableciendo normas de comportamiento y procurando generar confianza a través de acciones y compromisos cumplidos, evitando así que estos comportamientos interfirieran con el proceso de negociación.

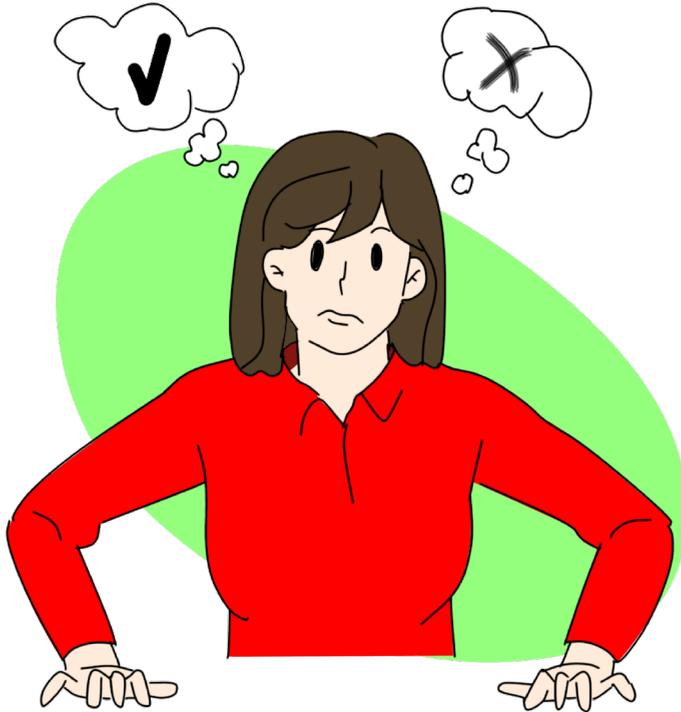
De igual manera, este conflicto disfuncional se caracteriza por la búsqueda de ganancias a toda costa, preferiblemente a expensas de los demás, sin considerar el impacto negativo en las relaciones. Cuando este tipo de conflicto surge en el proceso de negociación, una alternativa es enfocarse únicamente en los puntos en común, los intereses compartidos y promover resultados de beneficio mutuo, evitando cualquier forma de manipulación destructiva.

Sin embargo, cuando este conflicto no se maneja adecuadamente, puede generar confrontaciones entre grupos que afectan los intereses de la organización o del proceso de negociación, impidiendo el logro de objetivos y centrándose en luchas de poder que resultan en la ruptura de la comunicación y el estancamiento de posiciones irreconciliables.

Este tipo de conflicto mal gestionado conlleva a una lucha de contrarios en entornos agresivos, pasando por etapas de confrontación, ataque, desgaste y

aniquilamiento, lo que resulta en un ambiente de temor, agresión y la eliminación de opciones de solución viables.

La teoría del conflicto



El estudio del conflicto, desde una perspectiva teórica, se centra en analizar las circunstancias en las cuales un individuo o grupo de individuos ejecutan acciones con el objetivo de obtener el máximo beneficio, lo que puede provocar un desequilibrio en la relación, dando lugar a manifestaciones que buscan restablecer dicho equilibrio.

La función de la teoría del conflicto es proporcionar un marco conceptual que permita comprender el origen, desarrollo y soluciones a los conflictos entre individuos o entidades. En el contexto de la negociación, esta teoría brinda bases para comprender las dinámicas subyacentes en las interacciones entre las partes, facilitando así estrategias para la gestión y resolución de conflictos.

Una vez que se ha aprendido sobre los tipos de conflictos que enfrentan los profesionales como negociadores, sus manifestaciones y posibles soluciones, es

importante exponer los elementos clave de la teoría del conflicto que nos ayudarán a comprenderlo mejor.

La teoría señala que el conflicto puede tener dos fuentes posibles: intereses contrapuestos (divergencia de intereses) y escasez de recursos. Estas fuentes son fundamentales para entender la naturaleza y la dinámica del conflicto en el contexto de la negociación. Así mismo, explica que este cuenta con fases para manifestarse, y estas fases suelen interpretarse como la dinámica del conflicto.

Cuando se habla de intereses contrapuestos, se refiere a aquellas manifestaciones de necesidades, deseos o metas de las partes involucradas en la negociación, que por su naturaleza son incompatibles o están en conflicto entre sí. Estos temas pueden abarcar desde la limitación de los recursos a distribuir en una negociación, objetivos comerciales, valores personales, preferencias culturales, entre muchos otros aspectos que, de manera inevitable, pueden hacerse presentes en las negociaciones.

En una negociación, cuando los intereses están en conflicto o son incompatibles entre sí, estos pueden abarcar una amplia gama de aspectos, como recursos limitados, objetivos comerciales, valores personales, preferencias culturales, entre otros. Es común que surjan intereses contrapuestos cuando las partes tienen objetivos divergentes o cuando buscan maximizar sus propios beneficios a expensas de los demás, hecho que, invariablemente al ser percibido por una de las partes, invita al conflicto manifiesto a hacer parte de la negociación.

Aquí, la habilidad del negociador debe sobresalir desde la identificación y gestión de los intereses contrapuestos. Si se logra detectar a tiempo y gestionar adecuadamente, esto contribuirá a que las partes se centren no en el conflicto subyacente, sino en la búsqueda de soluciones creativas que satisfagan sus necesidades y mitiguen el conflicto. Esta gestión implica explorar opciones mutuamente beneficiosas, negociar concesiones o compromisos, o buscar alternativas que maximicen el valor para todas las partes involucradas. De este modo, comprender y abordar los intereses contrapuestos de manera constructiva es un elemento esencial para alcanzar acuerdos exitosos y duraderos en cualquier contexto de negociación.

Retomando entonces la identificación conceptual de las fases por las cuales suele transitar el conflicto, se identifican las siguientes:

- **Fase latente** (conflicto percibido): en esta fase, las partes no reconocen la presencia de un conflicto, no adoptan actitudes agresivas y, en ocasiones, una de las partes no percibe la situación como un conflicto. Aquí no se evidencian claramente la oposición de intereses, valores o necesidades, ni

se manifiesta violencia directa. Sin embargo, puede haber una sensación de tensión y descontento en el ambiente.

- **Fase manifiesta:** el conflicto se hace visible, y las partes identifican y reconocen su existencia a nivel consciente. El conflicto se expresa de manera abierta, evidenciándose en disputas, y confrontaciones.
- **Fase de resolución:** un conflicto se resuelve positiva o negativamente. A toda costa, el negociador buscará restablecer la armonía y evitar que la comunicación se rompa.

No se puede negar que el conflicto conlleva una carga de aspectos psicológicos y emocionales que incluyen percepciones y emociones que afectan la capacidad de respuesta frente a su presencia. La percepción puede entenderse como la interpretación individual de la realidad, basada en el contexto y las experiencias vividas por las partes involucradas, lo que tiene un impacto directo en su reacción ante el conflicto y cómo deciden abordarlo.

Además, las emociones desempeñan un papel crucial en el desarrollo y la intensidad del conflicto. Si no se gestionan adecuadamente, pueden influir en la dirección que tome este. En el contexto de la negociación, comprender esta dinámica nos permite anticiparnos a posibles puntos de tensión y establecer estrategias para manejar el conflicto de manera efectiva. Esto facilita la comunicación entre las partes y promueve la construcción de relaciones sólidas sobre las cuales se puedan basar acuerdos sostenibles.

La gestión del conflicto desde el enfoque de negociación

La capacidad para distinguir entre un problema y un conflicto radica en nuestra habilidad para interpretar la situación. Mientras que en un problema la comunicación fluye, durante un conflicto se evidencia una falta o pérdida total de comunicación. Es decir, mientras que en un problema se mantiene un nivel adecuado de comunicación, durante un conflicto esta se interrumpe, bloqueando las oportunidades de encontrar soluciones.

El conflicto constituye una fase inevitable en toda negociación, ya que sin conflicto no puede haber negociación; se estaría frente a un acuerdo o ante una total desconexión entre las partes. Para gestionar adecuadamente el conflicto, es crucial tener en cuenta que este surge de las necesidades, deseos y preocupaciones de los negociadores, y no de las posiciones que estos mantienen. Por lo general, el conflicto surge como consecuencia de las afirmaciones que cada negociador hace al establecer sus posiciones, y no depende de si ambos adoptan una postura de colaboración o confrontación.

El conflicto constituye una fase temporal en toda negociación, que inevitablemente debe evolucionar ya sea hacia un acuerdo, a través de concesiones de una o ambas partes, o hacia la ruptura, generalmente como resultado de una escalada mal gestionada del conflicto. Concisamente, es imposible ser un negociador efectivo sin dominar esta fase de la negociación, lo cual requiere preparación, temple, creatividad y visión estratégica.

A continuación, se explicará cómo el conflicto influye en cada etapa de un proceso de negociación y cómo puede ser gestionado si se aprende a identificar sus manifestaciones. Las seis fases o etapas esenciales de la negociación son: la percepción, la discrepancia, el conflicto, las concesiones, el acuerdo y el cumplimiento.

La percepción

Este momento marca el inicio de la negociación, donde es crucial comprender tanto nuestro punto de partida como nuestra meta final. Se debe establecer claramente el objetivo que se desea alcanzar, así como identificar las fortalezas y debilidades tanto de nuestra contraparte como las nuestras. Además, es necesario comprender la idiosincrasia de la organización con la que se está negociando y los rasgos característicos de sus negociadores, con el fin de identificar las palancas más efectivas para influir racional, emocional e instintivamente en el otro y lograr los objetivos. Las percepciones divergentes durante esta etapa proporcionan un terreno fértil para el surgimiento del conflicto. Las partes involucradas pueden interpretar la información del proceso de manera diferente, lo que puede revelar posibles áreas de desacuerdo en nuestra negociación. Por lo tanto, es imperativo fomentar una comunicación abierta y garantizar la creación de espacios para aclarar malentendidos. Durante esta fase, es crucial emplear técnicas de escucha activa para comprender las perspectivas de todas las partes involucradas. Escuchar, observar y visualizar adquieren una importancia especial en este punto del proceso de negociación.

La discrepancia

Toda negociación se origina a partir de discrepancias, de uno o varios puntos de desacuerdo que, de no existir, harían que la negociación careciera de sentido, pues estaríamos frente a un acuerdo. Estas discrepancias suelen ser el resultado de diferentes percepciones de la situación por parte de los negociadores, las cuales pueden estar influenciadas por la forma en que interpretan el pasado, el presente o el futuro. A medida que las partes comparten sus posiciones y objetivos, es probable que surjan discrepancias significativas. Las diferencias en intereses y necesidades se hacen más evidentes, lo que conduce a un aumento de la tensión.

El origen de los desacuerdos radica en cómo se comunica un mensaje y cómo se interpreta. Una estrategia para abordar esta situación consiste en nuestra capacidad para identificar áreas comunes de interés y construir sobre ellas. Este enfoque nos proporcionará una base sólida para explorar opciones creativas destinadas a resolver las discrepancias, con el objetivo final de garantizar que los beneficios para todas las partes involucradas sean evidentes.

El conflicto

A partir de cualquier discrepancia, alcanzar un acuerdo requiere inevitablemente atravesar el conflicto, entendido en un sentido amplio, cuya presencia no siempre implica sentimientos o emociones negativas. En esta etapa, esas diferencias se manifiestan como conflictos abiertos, donde las partes expresan sus desacuerdos de manera franca y, en ocasiones, sin filtro, utilizando mensajes cargados de emotividad y percepciones, lo que puede desencadenar confrontaciones emocionales intensas. El negociador debe trabajar en la creación de un entorno que fomente el respeto y la comunicación constructiva, abordando la resolución de conflictos desde un enfoque centrado en los puntos de convergencia y promoviendo la participación de todas las partes involucradas. En esta fase, la visión estratégica y la inteligencia emocional son fundamentales, ya que se requiere una evaluación precisa del costo efectivo del conflicto y del valor de asumir los riesgos inherentes a cualquier negociación.

Las concesiones

La resolución de un conflicto solo es posible a través de concesiones, ya sean estas unilaterales, bilaterales o multilaterales, incluso cuando la solución sugiere un escenario diferente al inicialmente establecido por las partes involucradas. Estas concesiones deben basarse en una evaluación cuidadosa de la relación entre los beneficios presentes o futuros y la reducción de costos y riesgos. Para manejar esta fase de manera óptima, es fundamental contar con una alta autoestima que nos permita adaptarnos ante nuestro oponente, pasando de una posición simétrica a una complementaria cuando sea necesario, sin que nuestro ego interfiera en este proceso.

Cuando las concesiones se perciben como inequitativas o abusivas, es probable que surjan conflictos. Para evitar este efecto en nuestras negociaciones, es crucial comunicar de manera asertiva los motivos detrás de esas concesiones y garantizar que todos los involucrados comprendan plenamente su justificación. Es fundamental mantener un equilibrio en las concesiones en la medida de lo posible para evitar tensiones y desacuerdos innecesarios.

El acuerdo

El logro del acuerdo se materializa cuando hemos evaluado los costos y riesgos como inevitables y menos perjudiciales en comparación con otras posibles alternativas, o cuando hemos alcanzado plenamente los objetivos que nos habíamos propuesto. En esta etapa, es crucial comprender cómo operan los diferentes sesgos cognitivos y las tácticas de persuasión que pueden utilizarse cuando estamos cerca de llegar a un principio de acuerdo. Incluso los aparentemente insignificantes detalles pueden tener un impacto significativo en la idoneidad del resultado final.

El acuerdo marca el final de las negociaciones, pero es posible que el conflicto persista incluso después de su cierre, especialmente si alguna de las partes percibe el acuerdo como injusto. Desde la perspectiva del negociador, es esencial validar los criterios que condujeron al acuerdo con todas las partes involucradas, permitiendo su participación activa en la formulación del acuerdo y trabajando para asegurar una comprensión completa del mismo para prevenir futuras discrepancias entre las partes.

El cumplimiento

Vivimos en una era donde la marca personal influye en gran medida, especialmente en el ámbito profesional. Por lo tanto, la gestión adecuada del cumplimiento de los acuerdos es crucial para los resultados futuros, ya sea con el mismo interlocutor o con otros diferentes. Es fundamental manejar no solo lo acordado formalmente, sino también las expectativas que la otra parte pueda tener más allá de lo establecido en el acuerdo. Es importante estar preparado para gestionar problemas que puedan surgir si, debido a malentendidos o cambios en las circunstancias, no se puede cumplir con lo estipulado en el acuerdo. Esto podría generar conflictos adicionales a pesar de haber firmado el acuerdo. Por lo tanto, es esencial mantener canales de comunicación abiertos, proporcionar retroalimentación sobre el progreso del cumplimiento y comunicar cualquier cambio en las condiciones para poder realizar ajustes. En muchos casos, es necesario establecer cláusulas para abordar los aspectos que puedan surgir durante la ejecución del acuerdo.

En cada una de las etapas revisadas, una gestión efectiva del conflicto requiere la capacidad de reconocer los orígenes de las tensiones y discrepancias, así como abordar la situación de manera constructiva para desarrollar soluciones conjuntas. Para un buen negociador, la adaptabilidad y la flexibilidad son clave para llevar el proceso de negociación a buen término. Entre los aspectos que un negociador debe desarrollar se encuentra la capacidad de asumir responsabilidad por los resultados de sus acciones. Este concepto introduce una nueva dimensión que debemos entender y adoptar.

Locus de control interno y externo

*No nos hacemos sabios por los recuerdos de nuestro pasado,
sino por la responsabilidad de nuestro futuro.*

George Bernard Shaw



Rotter, en 1966, propuso el *locus* de control como un rasgo de personalidad en su Teoría del Aprendizaje Social. “Si la persona percibe que el acontecimiento es contingente con su conducta o sus propias características relativamente permanentes, se ha dicho que es una creencia en el control interno” (Rotter, 1996, p. 1).

El *locus* de control interno se manifiesta cuando un individuo percibe que un evento en particular está vinculado con su propia conducta. En otras palabras, la persona considera que lo que ha ocurrido externamente es resultado de su comportamiento y que tiene influencia sobre las consecuencias externas. Por ejemplo, alguien con *locus* de control interno atribuiría su felicidad a sus propias acciones, entendiendo que puede trabajar para alcanzarla.

Por otro lado, el *locus* de control externo se presenta cuando el individuo percibe que un evento externo ha ocurrido de manera independiente a su conducta. En este caso, la persona relaciona el evento con el azar, la suerte o el destino. Por ejemplo, alguien con *locus* de control externo atribuiría su felicidad a otra persona o a las circunstancias.

A continuación, se profundizará en estos dos tipos de *locus* de control, interno y externo, para que los futuros negociadores puedan integrar a sus habilidades la capacidad de identificar el tipo de *locus* de control tanto propio como de los participantes en los procesos de negociación. Esta identificación les permitirá establecer y ejecutar estrategias adecuadas considerando la influencia que estos tipos de *locus* de control tienen en el proceso de negociación.

Locus de control interno

El concepto de *locus* de control, proveniente de la psicología, se emplea en el ámbito de la negociación para comprender cómo las personas perciben el control sobre sus vidas y decisiones. La investigación examina cómo el *locus* de control personal y organizacional influye en la toma de decisiones durante las negociaciones, afectando la estrategia, la adaptabilidad y la resiliencia frente a los desafíos.

Los individuos con un *locus* de control interno tienden a creer que tienen el control de su vida, de las situaciones y de sus respuestas al entorno en el que se desenvuelven. Estas personas tienen la capacidad de vincular directamente los resultados de sus acciones, sean estos exitosos o no, con el desempeño de sus propias decisiones y esfuerzos.

En el contexto de la negociación, un negociador con un *locus* de control interno se caracteriza por ser más proactivo, asumiendo la responsabilidad por sus elecciones y comprometiéndose en la búsqueda continua de soluciones a los problemas que surgen durante el proceso de negociación.

Atribución sobre el control personal

El *locus* de control representa la atribución o suposición que una persona hace para decidir si su capacidad para cambiar algo depende o no de su propia conducta; es decir, si existe una correlación entre la acción y el resultado. Los procesos atribucionales son construcciones mentales de interpretación que cada individuo realiza sobre las causas de un evento específico que lo afecta. Atribuimos nuestros éxitos y fracasos en función de la percepción de control que tengamos, una percepción que está fuertemente influenciada por el aprendizaje social adquirido desde la infancia.

En el contexto de la negociación, la trascendencia del *locus* de control se manifiesta en su influencia directa sobre la actitud y el comportamiento de las personas involucradas. Aquellos con un *locus* de control interno tienden a asumir riesgos calculados y a esforzarse por influir en el resultado de la negociación.

Se observa que las personas con un *locus* de control interno tienen una inclinación natural hacia la adaptabilidad y la acción, lo que se refleja en sus decisiones y acciones durante el proceso de negociación. Este tipo de individuos promueve la asunción de responsabilidad personal y busca aprender y mejorar su desempeño a partir de la experiencia en negociaciones futuras.

La resiliencia también es un rasgo distintivo de los negociadores con *locus* de control interno. Su creencia en su capacidad para influir en los resultados los hace más resistentes ante la adversidad, confiando en su habilidad para superar desafíos y encontrar soluciones efectivas. Lo anterior conlleva a entender que un negociador con un *locus* de control interno desempeña un papel activo en el proceso de negociación, tomando decisiones informadas y buscando alcanzar objetivos. Este tipo de *locus* de control fomenta la autoconciencia sobre la capacidad personal para mejorar la efectividad y garantizar el éxito en las negociaciones.

Desde una perspectiva más amplia, “las personas que creen en su capacidad para controlar sus propios resultados suelen estar más motivadas y tener mayores niveles de autoeficacia” (Álvarez, 2023, párr. 11). También son más propensas a asumir la responsabilidad de sus acciones y a enfrentar los desafíos con determinación. Además, tienen menos probabilidades de desanimarse ante el fracaso y más probabilidades de perseverar ante las adversidades.

En términos de salud mental, tener un *locus* de control interno puede tener un impacto positivo, ya que estas personas tienden a afrontar el estrés con mayor eficacia y tienen menos probabilidades de experimentar problemas como depresión o ansiedad. Su resiliencia los convierte en líderes efectivos que pueden guiar equipos y llevar adelante negociaciones complejas con éxito.

Locus de control externo

A diferencia de aquellos que poseen un *locus* de control interno quienes tienen un *locus* de control externo tienden a atribuir al entorno los resultados obtenidos. En otras palabras, las personas con este *locus* externo tienden a creer que su entorno, los eventos y los resultados están ampliamente influenciados por fuerzas externas fuera de su control, como la suerte, el destino o la intervención de otras personas.

Estas personas tienden a verse a sí mismas como productos de las circunstancias y no asumen responsabilidad por ellas. Tanto los éxitos como los fracasos

son vistos como resultados de fuerzas externas sobre las cuales creen que no tienen poder para influir. Aceptan lo que sucede como un destino sobre el cual no tienen control.

En una negociación, un individuo con un *locus* de control externo puede ser más inclinado a culpar a las circunstancias externas por los desafíos que enfrenta, en lugar de buscar soluciones activas donde pueda gestionar los resultados. Otro término utilizado para describir el *locus* de control externo es la “indefensión aprendida”. Esto ocurre cuando animales o personas enfrentan eventos negativos que no pueden controlar, lo que los lleva a sentirse indefensos y resignados. Un ejemplo de esta indefensión aprendida es el que experimentan las personas que enfrentan la depresión, quienes creen que sus esfuerzos no tendrán ningún efecto en el cambio de las circunstancias y se resignan a ellas, mostrando una falta de voluntad visible y una resignación a las circunstancias.

El *locus* de control se mueve dentro de un continuo entre internalidad y externalidad. Nadie tiene un *locus* de control 100 % interno o externo; todas las personas nos movemos entre los dos extremos en los diferentes contextos sociales.

Existe una tendencia o propensión a responsabilizarse o no por las acciones propias, a tener un sentimiento mayor o menor de autoconfianza, a ser más o menos saludable, a tender a la felicidad o infelicidad, a ser más o menos independiente o influenciado, y a sentirse con confianza ante los retos o ser propenso a la indefensión aprendida. (Kabato, 2019, “El locus de control...”, párr. 1-2)

Relevancia del concepto de *locus* de control en el contexto de negociación

El *locus* de control puede ejercer una influencia significativa en el éxito de una negociación. Aquellos con un *locus* de control interno tienden a ser más asertivos y efectivos en la negociación, mientras que los individuos con un *locus* de control externo suelen mostrar una actitud más pasiva y menos eficaz (Skinner y Connell, 1987).

A continuación, se enumeran algunas estrategias que las personas con un *locus* de control interno pueden emplear para buscar el éxito durante los procesos de negociación:

1. Asegúrese, mediante la preparación, de que está listo para hacer frente a la negociación. Documente su investigación, conozca a las otras partes involucradas en el proceso y sus comportamientos.

2. Tome la iniciativa; sea propositivo.
3. Defina objetivos claros y alcanzables. Identifique las posibles demandas de los demás involucrados en la negociación y prepare sus respuestas, siendo consciente de los límites propios y de los demás.
4. Si cuentas con capacidad para influir, asegúrese de escuchar activamente; esto permite comprender las perspectivas y necesidades de los involucrados en la negociación, aportando información valiosa para tu estrategia.
5. Exploren distintos puntos de vista y estrategias a seguir; esto aportara flexibilidad y adaptación sin perder el foco.
6. Sea resiliente desde la argumentación y la transmisión de las ideas. No abandone el objetivo y transfórmelo en objetivo común.
7. Reconozca y gestione la transmisión de sus emociones; mantenga la calma. Acepte la forma en que los otros comunican sus emociones, manteniendo el foco.

Si posees un *locus* de control interno, es crucial capitalizarlo, y las sugerencias anteriores pueden contribuir a este fin. Esto te permitirá reforzar tu perfil como negociador, aumentando las posibilidades de éxito. Es fundamental mantener el equilibrio y tener en cuenta que el éxito en el proceso de negociación radica en la seriedad y la disciplina que apliques en la preparación. El resultado del negocio no se limita únicamente al espacio de la negociación en sí, sino que se construye a partir del desarrollo de tus valores, ética y habilidades personales en cualquier contexto en el que te relaciones.

De igual manera se entregan algunas estrategias a utilizar por aquellos negociadores que identifican un *locus* de control externo en su actuar:

1. Haz del análisis del entorno una fortaleza para identificar tendencias o cambios, procurando ajustar tu enfoque a las nuevas circunstancias.
2. Traza pequeños objetivos alcanzables que te dirijan a la meta de la negociación; esto te permitirá ganar confianza.
3. Asegúrate de identificar en el equipo un mentor, un modelo a seguir. Procura rodearte de personas con *locus* de control interno que aporten al desarrollo de tus habilidades desde su actuar.
4. Busca técnicas para dominar el estrés; este tiene el efecto de hacer sentir vulnerables a las personas con *locus* de control externo y llevarlas frecuentemente a perder el control sobre la situación.

5. Mantén una mentalidad abierta; al estar atento a lo que sucede en el entorno, podrás identificar fácilmente oportunidades capitalizables para la negociación.
6. Prevé crisis para que prepares las contingencias y la negociación pueda desarrollarse.
7. Adopta una postura de aprendizaje continuo, la cual genere experticia para tus futuras negociaciones.

Si el *locus* de control es externo, en el ámbito de la negociación, la clave radica en la capacidad para comprender cómo los factores externos pueden convertirse en nuevas oportunidades si son gestionados adecuadamente durante la negociación. Como comentario final sobre el *locus* de control, es importante tener en cuenta que, cuando se combinan de manera estratégica el *locus* de control interno y externo, se fortalecen los equipos negociadores. Mientras que el *locus* interno aporta iniciativa, responsabilidad y determinación para influir en la situación, el *locus* externo permite percibir y adaptarse a factores externos, aprovechando elementos de relacionamiento y gestionando riesgos.

Integrar ambas perspectivas es una fórmula ganadora en un equipo de negociación, ya que proporciona una visión más completa en el complejo entorno de las negociaciones. Surge de manera natural la pregunta: ¿cuál es mejor, el *locus* de control interno o externo?

Las investigaciones han concluido que poseer un *locus* de control interno nos permite asumir la responsabilidad de nuestros actos y entender que somos gestores de los resultados que obtenemos. Sin embargo, esto no implica que poseer un *locus* de control externo sea inherentemente negativo, ya que los individuos tienden a adaptarse situacionalmente entre los dos tipos de *locus* de control, dependiendo de las circunstancias.

Cuando se trata de negociadores, es beneficioso desarrollar el *locus* de control interno, aunque sin perder de vista el externo, ya que ambos desempeñan un papel importante en el diseño de estrategias de negociación. Es importante destacar que un *locus* de control interno excesivo también puede tener sus desventajas, ya que una persona que atribuye todos los resultados a su propia capacidad puede experimentar un nivel elevado de estrés o frustración, especialmente en situaciones fuera de su control. En última instancia, la clave está en mantener un *locus* de control interno mientras se reconoce que hay situaciones que escapan a nuestro control y que la adaptabilidad y la aceptación de estas realidades son fundamentales en el proceso de negociación y en la vida en general.

Caso de estudio 4

El desempeño de la negociación surcando avatares entre el locus de control y el conflicto



De manera general, las empresas se desenvuelven en ambientes altamente competitivos, los cuales son propicios para que surja de manera natural el conflicto. Para simplificar nuestro relato, las empresas protagonistas de esta historia se llaman Empresa X y Empresa Y, las cuales son diametralmente opuestas en sus objetivos, en cómo alcanzarlos, en sus estilos de trabajo y en los perfiles corporativos que desencadenan desafíos significativos.

Esta historia sigue a Laura, quien se desempeña como la negociadora designada por la Empresa X, enfrentando como reto el superar las marcadas diferencias y obtener una colaboración que sea beneficiosa y fructífera para las compañías que están involucradas en el proceso de negociación.

¿En qué radica la encrucijada de esta negociación? La empresa X está especializada en productos tecnológicos avanzados y se encuentra en la búsqueda de establecer una sociedad con la Empresa Y, que se centra en la fabricación tradicional, forma en que ha desarrollado su negocio. Las cosas han funcionado

como esperan los accionistas; no hay una razón para hacer ajustes a procesos que han demostrado su eficiencia. El interés de la Empresa X se fundamenta en la capacidad instalada de la Empresa Y y su confiabilidad en cumplimiento.

Mientras la Empresa X está a la vanguardia de la tecnología y su éxito radica en las apuestas e inversiones que hace por la innovación en sus productos, la Empresa Y está cómoda; su estructura funciona y es garantía de cumplimiento. No han necesitado de nadie para poder llegar a la posición con la cual hoy cuentan en el mercado. Estas dos posturas corporativas generan de inmediato diferencias culturales entre los miembros del equipo negociador, y el conflicto se hace evidente cuando las partes exponen sus estrategias durante las primeras reuniones.

Las manifestaciones de la Empresa Y, llevan a Laura a identificar en sus negociadores un *locus* de control externo, muy fundamentado en las tendencias de la industria y la situación del mercado. Son poco dispuestos a explorar oportunidades fuera de su zona de confort y totalmente renuentes a innovar y arriesgar, según sus propias manifestaciones. Laura se muestra totalmente abierta a la innovación, a ser líderes del mercado apalancados en la creatividad, y procura liderar la reunión para salvar la necesaria vinculación de la Empresa X y Y.

Una vez nuestra protagonista percibe las actitudes y oportunidades en estos dos extremos, comienza a desarrollar una estrategia, donde demuestra las capacidades de la Empresa X para adaptarse a las condiciones externas. Como elemento validador, expone sus éxitos en el mercado, la posición que ocupan y la capacidad de adaptación y flexibilización con la que cuentan tanto la empresa como los ejecutivos que la representan.

La estrategia de Laura, a través de su propuesta es resaltar la experiencia y desempeño de la Empresa Y con su situación actual de mercado. Parte de su fórmula de éxito comprobada en las bondades de la manufactura tradicional. Así se encarga de proponer fórmulas que incluyan las habilidades de la Empresa Y, equilibradas por el liderazgo e innovación de la Empresa X, para llevar a los negociadores a un terreno que les permita negociar. Una vez que su argumento logra calar en los negociadores de la Empresa Y, ellos ya se sienten parte de un proceso en el cual al principio no querían participar.

¡Punto para Laura!

Pero aún no ha vencido. En el trayecto del negocio aparecen escollos como los distintos estilos y tiempos para llevar a cabo los procesos propuestos por la Empresa X a la Empresa Y. Recordemos que, para la Empresa Y, su proceso es exitoso, factura, y lo tiene bien posicionado en el mercado; el argumento de la Empresa Y es que lo “tradicional y lento es confiable”.

Laura debe capitalizar de manera urgente esta posición de la Empresa Y en beneficio de alcanzar su objetivo, y comienza a gestionarla como si se tratara de un conflicto latente. Presionar mucho puede romper o llevar a obtener el cambio de la fase del conflicto de latente a manifiesto, con todas las implicaciones que esto conlleva.

Inicia el proceso de comunicación asertiva, escucha activa y respuestas empáticas hacia las difíciles posturas de los negociadores de la Empresa Y. Un argumento que se erige como ganador es que ambas empresas pueden aprender lo mejor de los sistemas de la otra y crecer su posición en el mercado a raíz de este aprendizaje. La asociación para estos productos marcara un hito en el mercado, desde el respeto por lo tradicional hasta la admiración por la incorporación de la innovación en los productos que sacarán al mercado.

Es una propuesta generosa y transparente, y las necesidades y oportunidades de las compañías X y Y son complementarias para asegurar el éxito.

¡Punto para Laura!

Partiendo de la estructura de comunicación asertiva y escucha activa, pudo articular propuestas que eliminaran los temores de los otros negociadores, generó confianza al permitirles expresarse y construyó desde allí propuestas que les dan sentido de pertenencia sin perder su esencia; es lo mejor de los dos mundos.

Considerar este como un punto de partida para un acuerdo que llevara consigo muchos baches en el camino es pertinente. No obstante, se han sentado las bases para que el canal de comunicación y la inclusión de las posturas divergentes encuentren puntos de encuentro. Se respetó el sentir y la cultura de los negociadores, sin calificar comportamientos, y se logró mantener el foco de todos en un beneficio común que surge como oportunidad de crecimiento para las dos compañías.

De esta forma, se respetan las diferencias y se enriquece el proceso. Aquí lograron un balance que permitió el complemento entre *locus* de control interno y externo. Sortearon el conflicto desde antes que se manifestara (en su etapa latente) y, a partir de la identificación de la etapa del conflicto, se generó confianza y credibilidad en el proceso de negociación.

A través de esta historia, podemos comprender la importancia que tienen en el desempeño del negociador el desarrollo de sus habilidades para comprender la situación, el contexto de la contraparte, sus tipos de *locus* de control y prepararse para sortear el conflicto ante las desafiantes circunstancias que proponía liderar la negociación con la Empresa Y.

Preguntas para discusión

- ¿Cuál es la encrucijada central en esta negociación?
- Identifica los tipos de conflicto presentes en la historia y explica cómo afectan la dinámica de la negociación.
- ¿Cómo identifica Laura el *locus* de control en los negociadores de la Empresa Y? ¿Cómo influye esta identificación en su estrategia de negociación?
- Analiza la estrategia de Laura para equilibrar las diferencias entre las empresas X y Y. ¿Cómo utiliza la información sobre el *locus* de control en su favor?
- ¿En qué momento de la historia logra Laura establecer las bases para un acuerdo exitoso? ¿Cómo gestionó las divergencias y logró un equilibrio entre el *locus* de control interno y externo?
- ¿Qué lecciones sobre negociación, gestión de conflictos y *locus* de control se pueden extraer de la historia de Laura?

Estilos y tipos de negociadores

Cuando se le preguntó a Tales de Mileto que era lo más difícil para el hombre, respondió: conocerse a sí mismo.

Diógenes



En las páginas anteriores se han explorado los fundamentos esenciales para comprender el comportamiento propio y para establecer un marco teórico que permita entender las respuestas de los demás en procesos de negociación. Se ha destacado la importancia de la habilidad para negociar como una herramienta invaluable para alcanzar los objetivos corporativos en el complejo mundo de los negocios y las relaciones interpersonales.

En este nuevo capítulo, se aborda la perspectiva de un negociador que comienza a entender el proceso de negociación como un arte dinámico, situacional y caracterizado por la diversidad de estilos, entornos, desafíos y enfoques, lo que convierte cada oportunidad de negociación en un verdadero reto.

Los participantes en cualquier proceso de negociación están influenciados por sus temores internos, las necesidades de alcanzar objetivos y el contexto demandante en el que se encuentran. Esto nos lleva a comprender que la negociación no debe tomarse a la ligera ni dejarse al azar; no es un juego estático ni un conjunto de reglas que garantice el éxito.

En este capítulo se explorarán detalladamente estilos y tipos de negociación empleados por profesionales en una variedad de contextos. Desde el enfoque competitivo de la negociación distributiva hasta la colaboración creativa de la negociación integrativa, se examinará cómo cada estilo influye en el resultado final y en las relaciones entre las partes involucradas.

Es posible transitar desde el enfoque diplomático, que busca el consenso sin perder de vista los objetivos, hasta el negociador cotidiano que busca maximizar los beneficios; aquel que no desaprovecha la oportunidad de obtener ventajas, conocido en Colombia como “el que no desperdicia la papaya”. Se analizarán posturas particulares, habilidades, actitudes y enfoques en la mesa de negociación.

Al comprender estos estilos y tipos de negociación, los negociadores pueden adaptar sus estrategias según las circunstancias específicas y los objetivos deseados. Además, profundizaremos en las técnicas clave asociadas con cada estilo, proporcionando insights prácticos para mejorar las habilidades de negociación y alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos.

El estudio de estos comportamientos en el proceso brindará elementos enriquecedores para el perfil de negociador, permitiéndonos evaluar qué funciona y qué no, y mejorando las habilidades propias. Esto proporcionará una visión profunda de la dinámica del proceso de negociación, permitiendo adaptar los comportamientos y estrategias de manera efectiva a una variedad de contextos.

Analizaremos las características distintivas de los diferentes estilos de negociación, desde el colaborativo hasta el competitivo, pasando por el evasivo y el comprometido. Se comprenderá cómo cada estilo influye en el proceso mismo de la negociación, centrándose en cómo reconocerlos y gestionar estratégicamente nuestra respuesta a estos estilos.

Este capítulo tiene dos propósitos fundamentales: en primer lugar, proporcionar una comprensión profunda de los estilos de negociación; y, en segundo lugar, identificar herramientas para que el lector desarrolle las habilidades necesarias

para negociaciones personales y comerciales exitosas, enfrentándose a diferentes estilos de negociadores y oportunidades de crecimiento.

Ya sea que busque cerrar un acuerdo lucrativo, resolver conflictos internos o construir asociaciones estratégicas a largo plazo, dominar los diferentes estilos y tipos de negociación otorgará una ventaja competitiva invaluable en el complejo panorama empresarial actual. Se invita a adentrarse en este fascinante viaje hacia el arte y la ciencia de la negociación

Estilos de negociación

La negociación no es una ciencia exacta, es una combinación de arte y estrategia.

Tony Blair



Se define como negociación al proceso que tiene como objetivo generar beneficios entre dos o más partes o agentes. Existen diversos tipos de negociación según el estilo y la forma de proceder en la misma. La negociación suele tener como objetivo resolver las diferencias entre las partes implicadas y generar una posición ventajosa para los intereses de ambas. Esta acción no solo se presenta en los negocios, sino también en situaciones cotidianas. Saber negociar ayuda a las personas a cumplir sus intereses y objetivos. (Redacción APD, 2024, párr. 1)

Partiendo del conocido hecho de que la negociación no implica una interacción violenta, sino que se fundamenta en la comunicación, el diálogo y la transmisión

de argumentos enriquecedores para todas las partes involucradas, se pueden explorar los diversos estilos de negociación que se presentan en este proceso.

Es importante recordar que, por naturaleza, las personas negocian constantemente, incluso sin ser conscientes de ello. Desde la infancia se negocian pequeñas cosas como permisos, un postre extra o quedarse un poco más en la piscina con los padres. Sin embargo, en el ámbito corporativo, la negociación requiere no solo el desarrollo de habilidades, sino también la implementación de estrategias para alcanzar los objetivos establecidos.

Antes de adentrarse en el estudio de los diferentes estilos de negociación, es pertinente exponer los elementos que se consideran presentes en todo proceso de negociación, independientemente del estilo de negociador que se tenga como contraparte:

1. La comunicación como base de la negociación y construcción de relaciones.
2. Identificación de intereses y objetivos propios y de los demás, buscando puntos de convergencia y divergencia para centrar el negocio en áreas comunes.
3. Flexibilidad y adaptabilidad para ajustar la estrategia inicial según sea necesario, demostrando capacidad de adaptación para alcanzar los objetivos.
4. Gestión efectiva de conflictos, anticipándose a ellos y resolviéndolos de manera constructiva para satisfacer las necesidades de todas las partes involucradas.
5. Desarrollo de empatía y habilidades interpersonales para establecer relaciones sólidas durante la negociación, comprendiendo las motivaciones propias y de los demás para fomentar la confianza y la colaboración.
6. Aplicación de creatividad en la búsqueda de opciones más allá de las soluciones evidentes, permitiendo a los negociadores encontrar formas innovadoras de crear valor para todas las partes involucradas.
7. Mantenimiento de un alto nivel de respeto mutuo y ética en todas las negociaciones, demostrando integridad, honestidad y transparencia en todo momento.

De manera más general, se identifica un elemento de interdependencia entre los negociadores, el cual consiste en lograr el objetivo fijado a través de la comunicación y las relaciones, dependiendo del consenso de las otras partes. En este proceso, es relevante aprender a conceder y recibir concesiones de manera

oportuna, así como argumentar para persuadir a las otras partes cuando sea necesario ceder. Estas habilidades son fundamentales para el desarrollo del negociador.

Al comprender los elementos mencionados como pilares de cualquier proceso de negociación, resultará más sencillo identificarlos en cada uno de los estilos que se expondrán a continuación. Por lo tanto, es importante conocer e identificar los diferentes estilos de negociación.

¿Cuáles son los estilos de negociación?

Los negociadores abordan la negociación con sus propios miedos, objetivos y presiones del entorno, pero su personalidad, el tiempo y el contexto del proceso también ejercen una presión adicional. Es fundamental que el negociador pueda navegar estratégicamente entre estos estilos como parte esencial de su perfil negociador, adaptando sus estrategias y estilos al entorno del negocio.

Una buena negociación requiere que los participantes posean habilidades comunicativas adecuadas. Se distinguen tres estilos de negociación:

- **Negociación inmediata:** en este estilo, se busca lograr un acuerdo sin enfocarse tanto en las relaciones personales, como en el caso de una compra-venta. Las partes buscan un acuerdo directo y eficiente, sin rodeos, lo cual es especialmente útil en situaciones que requieren respuestas urgentes y no permiten prolongar el proceso de negociación. Se emplea cuando hay una sola variable en juego y no se anticipa una negociación prolongada.
- **Negociación progresiva:** este estilo implica una aproximación gradual en la relación personal, creando un ambiente de confianza antes de abordar los negocios. Se caracteriza por un enfoque paso a paso para llegar a un acuerdo, mediante un intercambio constante de información y propuestas entre las partes. Permite explorar distintas perspectivas y construir un acuerdo satisfactorio a lo largo del proceso de negociación. Es útil en situaciones con metas complejas y variables, donde se necesita tiempo para explorar diferentes escenarios y soluciones.
- **Negociación situacional:** este estilo se adapta a las circunstancias específicas, utilizando técnicas ajustadas a la situación y alternando entre los otros dos estilos según sea necesario. Requiere flexibilidad y adaptabilidad para evaluar y ajustar el enfoque de acuerdo con las condiciones cambiantes y las dinámicas interpersonales presentes en la negociación. Es especialmente útil cuando las circunstancias son inciertas o variables, y se necesita un enfoque personalizado para maximizar los resultados.

Cada estilo de negociación tiene sus ventajas y desafíos, y la elección del más adecuado dependerá de factores como la urgencia del acuerdo, la complejidad de los problemas y la naturaleza de las relaciones entre las partes. Un negociador experimentado sabe cuándo y cómo emplear cada estilo de manera efectiva para obtener los mejores resultados en cualquier situación.

Fases del proceso de negociación

Debemos escuchar lo que se dice, pero aún más importante en una negociación, es escuchar todo aquello que no se dice.

Peter Drucker



“Aparte de los tres estilos de negociación mencionados [...], existen diferentes tipos de negociación que se pueden utilizar a la hora de hacer negocios o llegar a un acuerdo” (Redacción APD, 2024, párr. 7).

En cada uno de estos estilos, el negociador desarrolla la habilidad de adaptación, mostrando empatía hacia la personalidad, los valores y los principios del individuo con quien va a negociar. Por lo tanto, es evidente que cada negociador se sentirá más o menos identificado con alguno de los estilos de negociación. Sin embargo, su capacidad para identificar comportamientos resultantes de los valores y principios expuestos por la contraparte le permitirá reconocer el estilo

de negociación de esta última, lo que, a su vez, le posibilitará anticiparse y ajustar su estrategia al contexto del negocio y al entorno en el que se desenvuelve.

La negociación se suele desarrollar en etapas; es por eso que se puede considerar un proceso. El negociador en preparación debe aprender rápidamente a comprender las etapas por las cuales transita el proceso de negociación. Es pertinente aclarar que, independientemente del estilo de negociación expuesto en la situación, cada negociación transitará de una u otra forma por estas fases.

A continuación, se enuncian y explican los nueve pasos por los cuales avanza un proceso de negociación de principio a fin:

- **Apertura:** por lo general, se desarrolla a través de los primeros contactos y comunicaciones, donde se intercambia información relevante, se establece el tono y se manifiestan los deseos y metas del objeto a negociar.
- **Preparación:** en esta etapa, se contemplan los posibles escenarios a los que se enfrentarán en el proceso. Consiste en recopilar y analizar toda la información relevante sobre los involucrados, sus intereses, objetivos y posiciones, así como en establecer los propios intereses y estrategias.
- **Establecimiento de relaciones:** es importante permitir que se establezca un ambiente cordial, empático y colaborativo, independientemente de las culturas involucradas en la negociación. A través de la empatía, se pretende mostrar un interés legítimo y respeto por las preocupaciones y perspectivas de los otros negociadores.
- **Definición de intereses y prioridades:** en esta etapa, se socializan y comparten abiertamente los intereses, necesidades y prioridades de cada una de las partes. Se busca identificar áreas de encuentro y divergencia para explorar posibles soluciones.
- **Generación de opciones:** una vez que los intereses están sobre la mesa, las partes son responsables de generar posibles opciones que maximicen el valor para todas las partes involucradas.
- **Evaluación y selección de opciones:** las partes analizan costos, beneficios y otros factores relevantes para seleccionar la opción que más valor genere para todas las partes de manera comprometida.
- **Negociación:** se desarrolla a través del intercambio de propuestas, concesiones y contraofertas con el objetivo de llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso. Las partes utilizan estrategias de persuasión, argumentación y justificación para proteger sus intereses.

- **Cierre del acuerdo:** una vez alcanzado un acuerdo satisfactorio, las partes proceden a formalizarlo mediante la redacción de un contrato u otro documento vinculante. Es esencial definir claramente todos los términos y condiciones acordados.
- **Implementación y seguimiento:** se ejecuta lo acordado y se realiza un seguimiento para asegurar su cumplimiento. La asignación de responsabilidades, la periodicidad de los reportes de cumplimiento y la retroalimentación constante contribuyen a afianzar los lazos de confianza y garantizar el cumplimiento de los compromisos adquiridos en la negociación.

Estos pasos representan un marco general para el proceso de negociación, pero es importante tener en cuenta que la negociación es un proceso dinámico, y los pasos pueden solaparse o repetirse según sea necesario para adaptarse a las circunstancias específicas de cada situación. Además, la elección de los tipos de negociación a emplear se verá influenciada por las circunstancias de los negociadores, sus personalidades y el tiempo dedicado por cada parte para obtener resultados.

Tipos de negociación

Negociación acomodativa

El evitar cierto tipo de conflictos, a menudo crea un conflicto mayor.

Bryantt McGill



En este tipo de negociación, el negociador tiende a aceptar las demandas de la contraparte, sacrificando en gran medida sus propios intereses en aras de mantener una relación armoniosa. Su estrategia se caracteriza por ser conciliatoria, cediendo para obtener aceptación. Esta postura se manifiesta como sumisa y complaciente frente a las demandas de la contraparte.

Es crucial comprender el origen del perfil o estilo de negociador que se enfrenta en el proceso. El negociador acomodativo surge de sus preferencias personales, valores y experiencias previas como negociador. Este estilo puede estar motivado por la priorización de las relaciones sobre el objetivo a negociar, buscando evitar conflictos y agradar a la contraparte a costa de sus propios intereses. La flexibilidad y capacidad de adaptación se destacan como disposiciones para que la otra parte salga satisfecha del proceso, especialmente si se valora la construcción de una alianza a largo plazo.

En algunas culturas y contextos sociales, mostrar deferencia y cortesía es altamente valorado, lo que puede llevar al individuo a adoptar el estilo acomodativo como una muestra de respeto. Sin embargo, es importante que estos negociadores reconozcan cuándo equilibrar su tendencia a ceder con la defensa de sus propios intereses y objetivos.

Si la postura acomodativa corresponde a la estrategia del negociador, este debe ser consciente de los resultados limitados que puede alcanzar en el corto plazo, ya que está priorizando el relacionamiento sobre el objetivo del negocio. Este tipo de negociación se utiliza frecuentemente cuando se espera que haya más negociaciones en el futuro y se desea generar confianza.

Es importante que quien adopte este tipo de negociación tenga en cuenta que es positivo de manera temporal y como un proceso de transición hacia una postura más firme respecto al objetivo del negocio. Para representantes de corporaciones, puede generar inconvenientes comerciales a largo plazo, especialmente cuando se necesita migrar hacia una postura más firme y difícil de ceder.

La postura acomodativa se caracteriza por priorizar las relaciones y tener en cuenta que puede ser necesario perder al principio para ganar después. El negociador debe tener paciencia y confianza en que, con el tiempo, la relación establecida conducirá a resultados favorables.

A continuación, se enumeran algunas características que evidencian el desarrollo de una negociación acomodativa.

- La parte acomodativa está dispuesta a aceptar concesiones, incluso a expensas de sus propios intereses.

- Preservar la relación es la prioridad en esta estrategia, lo que implica evitar conflictos a toda costa.
- Se caracteriza por una baja confrontación, ya que la parte acomodativa busca evitar el conflicto a toda costa.
- Se muestra una flexibilidad extrema, con una gran disposición para adaptarse a las demandas y necesidades de la otra parte, sin esperar nada a cambio.

Como se enuncio anteriormente, este enfoque de negociación eventualmente tendrá que ser ajustado a un enfoque que satisfaga los intereses y las necesidades de las partes involucradas en el proceso.

La pregunta que surge es: ¿qué acciones pueden tomarse para cambiar el enfoque de un estilo acomodativo? A continuación, se proponen algunas estrategias para ajustar este enfoque en un proceso de negociación:

- **Definir, clarificar y priorizar los objetivos:** es fundamental que la parte acomodativa establezca y priorice sus objetivos antes de iniciar la negociación. Tener claridad sobre estos objetivos facilitará establecer límites y determinar cuándo es necesario defender sus propios intereses.
- **Utilizar la comunicación asertiva:** la parte que adopta un estilo de negociación acomodativo debe ser capaz de comunicar sus demandas y necesidades de manera clara y asertiva. Esto puede implicar negarse a aceptar las demandas de las otras partes o contradecir las iniciativas de los demás negociadores presentes.
- **Facilitar un proceso de generación de opciones:** es importante crear un ambiente donde se puedan identificar oportunidades de ganancia mutua. Esto ayudará a establecer confianza y a identificar intereses compartidos mediante soluciones creativas que generen compromiso y confianza entre las partes.
- **Establecer límites y criterios definidos:** la parte acomodativa debe establecer límites y criterios justos que le permitan mantenerse firme ante las demandas de los demás durante el proceso de negociación. Esto evitará que se sienta explotada o aventajada por la contraparte.

En conclusión, aunque el estilo acomodativo puede servir como una forma inicial de apertura en la negociación para generar confianza, es necesario encontrar un equilibrio entre mantener relaciones positivas y satisfacer los propios intereses. Esto requiere desarrollar competencias y habilidades de comunicación asertiva para establecer límites en busca de beneficios equitativos para todas las partes involucradas.

Negociación competitiva

En la negociación, el silencio es un arma tan poderosa como la palabra.

Donald Trump



La negociación de estilo agresivo, en total contraposición al enfoque acomodativo, se caracteriza por su naturaleza invasiva y bloqueadora, limitando cualquier margen de maniobra para la contraparte. Quienes adoptan este estilo buscan obtener la mayor parte de los beneficios en el acuerdo, sin priorizar la relación comercial o el desarrollo de confianza con la contraparte. Su objetivo primordial es la victoria individual, sin interés en compartir las ganancias.

Este enfoque de negociación suele ser útil en situaciones donde no habrá futuras oportunidades para negociar, ya que se basa en una mentalidad de ganar-perder, donde lo que uno gana, el otro lo pierde. Es común en negociaciones donde el único factor en juego es el precio.

Las características distintivas de los negociadores que adoptan este estilo son evidentes desde el inicio del proceso:

- **Posiciones rígidas e inflexibles**, con poca disposición a ceder en sus demandas. Si ambas partes mantienen esta posición, la negociación puede llegar rápidamente a un estancamiento o ruptura.
- **Retención selectiva de información** o manipulación en beneficio propio, lo que tiende a generar desconfianza y alejar a las partes.
- **Único objetivo evidente**, maximizar el propio beneficio, incluso a expensas de la otra parte.
- **Declaración abierta de competencia**, sin ocultar las verdaderas intenciones, lo que puede conducir a una negociación confrontativa, con ambas partes compitiendo por maximizar sus propios objetivos.

El estilo de negociación agresivo busca obtener la victoria individual y maximizar los beneficios propios, sin considerar la relación con la contraparte. Si bien puede ser efectivo en ciertos contextos, puede generar desconfianza y dificultar las relaciones comerciales a largo plazo. Resulta crucial identificar las tácticas que indican una negociación competitiva, ya que ofrecen señales claras sobre el enfoque que adopta cada parte.

- **Iniciar con apuestas altas**: al apostar alto, se establecen márgenes que permiten realizar concesiones reales y, aun así, obtener ganancias. Sin embargo, este enfoque puede alargar el proceso de negociación, lo que brinda más tiempo para conocer a las partes involucradas y reducir las expectativas de éxito de los demás.
- **No revelar objetivos ni expectativas**: al ocultar su postura, se obliga a la contraparte a revelar primero sus objetivos, lo que puede llevar a que estos sean más altos de lo esperado. Esto coloca a la parte que oculta información en una posición ventajosa.
- **Evitar hacer concesiones demasiado pronto y, cuando se hacen, que sea en los propios términos**: esta estrategia fortalece la posición de la parte que la adopta en la negociación. Sin embargo, debe manejarse con precaución, especialmente en los aspectos principales del objetivo a negociar.
- **Intimidar y acorralar**: al llevar al otro negociador a un punto de no retorno, se lo obliga a ceder o aceptar las demandas de manera casi inevitable. Este enfoque puede crear un ambiente hostil y generar reticencia en la contraparte.
- **Exponer su carácter**: al manifestar enojo, utilizar un tono de voz alto o amenazar con abandonar el proceso de negociación, se busca intimidar a la

contraparte. Sin embargo, esto puede promover un ambiente hostil y dificultar la construcción de relaciones a largo plazo.

Ante un escenario tan competitivo, se recomienda implementar las siguientes estrategias para neutralizar el estilo agresivo en una negociación:

- Buscar intereses comunes y avanzar en los acuerdos sobre ellos para reducir la competitividad.
- Exponer opciones que generen valor y demostrar cómo esto puede beneficiar a todas las partes involucradas.
- Promover un ambiente de comunicación abierta que genere confianza y reduzca la necesidad de adoptar tácticas agresivas.
- Argumentar y proponer soluciones creativas que satisfagan a ambas partes y generen mejores resultados.
- Asegurarse de que las alternativas generadas sean viables, claras y alcanzables, lo que puede contribuir a contrarrestar las posiciones iniciales de la negociación competitiva.

En resumen, para contrarrestar este estilo de negociación, es necesario cambiar el enfoque de conflicto y confrontación inherente a dicho estilo. Se debe migrar hacia la creación de valor para ambas partes, lo que comúnmente se conoce como “hacer más grande el pastel” en el ámbito de la negociación. Esto requiere habilidades de comunicación asertiva, pensamiento creativo y un enfoque en los intereses fundamentales del proceso, en lugar de las posiciones superficiales expresadas por las partes como parte de su estilo de negociación.

Este tipo de negociación se caracteriza por su agresividad, donde uno de los intervinientes busca obtener la mayor parte de los beneficios en el acuerdo, sin priorizar la relación con la contraparte. El éxito se mide en función de conseguir el mejor resultado para uno mismo, a menudo a expensas de la otra parte.

Aunque este enfoque puede ser útil en ciertos contextos, como negociaciones únicas o donde el interés principal es el precio, también puede generar problemas a largo plazo. En situaciones donde la relación con la otra parte es importante para futuras negociaciones o cuando se buscan acuerdos que beneficien a todas las partes involucradas, adoptar una postura exclusivamente competitiva puede socavar la confianza y dificultar la construcción de relaciones comerciales sólidas. Es importante tener en cuenta que actuar de manera demasiado competitiva puede llevar a enfrentamientos y crear obstáculos para establecer relaciones comerciales duraderas y mutuamente beneficiosas en el futuro.

Negociación colaborativa

La esencia de la negociación colaborativa es comprender que tú obtienes lo que quieres mejor ayudando a los demás a obtener lo que quieren.

Roger Fisher



También conocida como negociación cooperativa o integrativa, esta técnica se describe como una negociación basada en principios, donde ambas partes buscan maximizar los beneficios mutuos. En este enfoque, se trabaja para crear valor en conjunto y alcanzar un acuerdo que satisfaga las demandas de ambas partes de la manera más completa posible. Los negociadores planifican minuciosamente el encuentro, definiendo prioridades y escenarios para asegurar que ambas partes obtengan ventajas. Se destaca una conducta asertiva con el fin de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes, enfocándose en el desarrollo de la relación con el otro negociador.

Este estilo de negociación es ideal para abordar situaciones dentro de una organización, evitando conflictos y promoviendo una cultura colaborativa. Además, se utiliza cuando se busca mejorar la relación con la contraparte mientras se obtienen los mejores resultados posibles. Es especialmente relevante en negocios con socios comerciales, donde se requiere desarrollar relaciones a largo plazo, especialmente cuando ambas partes comparten metas y objetivos comunes o cuando pueden priorizar esos objetivos sobre las diferencias presentadas en la negociación.

A continuación, se presentan algunos comportamientos que se identifican como evidencia de una negociación colaborativa. Es crucial enfocarse estratégicamente en identificar puntos convergentes para desarrollarlos, mientras se evita el proceso divergente que podría conducir a rupturas. De manera empática, se

deben reconocer los intereses subyacentes para abordarlos con propuestas que generen compromiso con los objetivos compartidos.

- **Comunicación abierta y honesta (asertiva):** fomentar un ambiente de confianza es fundamental en la negociación colaborativa. Esto implica una comunicación transparente y honesta, donde los negociadores se sientan cómodos compartiendo información, sabiendo que contribuirá a encontrar las mejores alternativas de negocio para ambas partes.
- **Creatividad en la exploración de opciones:** con una base sólida de información y confianza mutua, las partes pueden trabajar juntas para explorar opciones que maximicen el valor para todos. Esto a menudo implica pensar de manera innovadora y considerar múltiples alternativas más allá de las soluciones convencionales.
- **Enfoque en las necesidades y no en las posiciones:** al centrarse en satisfacer las necesidades subyacentes, en lugar de mantener posiciones inflexibles, se facilita el proceso de encontrar soluciones integrales que beneficien a ambas partes. El enfoque en las necesidades promueve la colaboración y evita la confrontación.
- **Relaciones a largo plazo:** la negociación colaborativa no se limita a alcanzar acuerdos puntuales, sino que busca establecer relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas. Esto implica mantener un enfoque en el largo plazo y considerar posibles oportunidades de negociación futuras que puedan surgir de una relación sólida.
- **Criterios objetivos:** basar las decisiones de negociación en criterios objetivos y estándares justos ayuda a superar conflictos y facilita la búsqueda de soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes de manera equitativa. Los criterios objetivos proporcionan un marco imparcial para tomar decisiones durante el proceso de negociación.
- **Lograr un acuerdo óptimo:** el objetivo principal en la negociación colaborativa es alcanzar un acuerdo que maximice el valor para todas las partes involucradas. Esto implica asegurar un acuerdo beneficioso que agregue valor y esté respaldado por el compromiso de todos los negociadores.

Es importante reconocer que la negociación colaborativa también presenta algunos desafíos, como la inversión de tiempo requerida, la dificultad para conciliar demandas divergentes y la necesidad de un seguimiento y control riguroso para garantizar el cumplimiento de los compromisos acordados.

En resumen, la negociación colaborativa se centra en la creación de valor mutuo y la búsqueda de acuerdos que satisfagan los intereses y necesidades de ambas partes. Requiere una comunicación asertiva, compromiso, tiempo y una sólida información para construir relaciones. Esta técnica es adecuada cuando las partes desean colaborar constructivamente para lograr resultados beneficiosos para todos, especialmente en procesos de negociación complejos y comerciales a largo plazo.

Negociación distributiva

*No podemos negociar con aquellos que dicen:
“lo que es mío es mío y lo que es tuyo es negociable”.*

Jhon F. Kennedy



Este tipo de negociación se caracteriza por su enfoque monetario, donde, desde el inicio, se evidencia una lucha por los recursos en conflicto. La negociación distributiva se presenta como una competencia por obtener la mejor parte de un recurso limitado, siendo entendida como una negociación de suma cero o ganar-perder, donde el éxito depende de las estrategias y tácticas empleadas por los negociadores.

La preparación para este tipo de negociación debe centrarse en tres aspectos fundamentales:

- **Punto de partida de los involucrados en el negocio:** es crucial comprender las diferentes escalas en los puntos de partida de las partes.

- **Objetivos:** tanto los propios como los de la contraparte deben estar claros. Aunque el objetivo final puede ser similar, los objetivos subyacentes pueden diferir; por lo que es importante no perder de vista el objetivo principal.
- **Mínimo aceptable:** identificar el nivel por debajo del cual no se está dispuesto a ceder es esencial para establecer límites en la negociación. También es importante conocer el mínimo aceptable de las otras partes involucradas.

Con estos aspectos claros, se debe buscar un espacio de posibles acuerdos que se alineen con la estrategia, procurando obtener la mejor parte del pastel disponible. En este estilo de negociación, proteger la calidad y el contenido de la información es crucial. Se debe considerar el costo de hacer un mal negocio y el costo de abandonar la negociación. La argumentación con información relevante y la capacidad de persuasión son herramientas clave para influir en las decisiones de la contraparte.

Es importante comprender que las partes pueden sentir temor de proporcionar información, lo que puede influir en el curso de la negociación. A medida que aparece nueva información, la negociación se vuelve interactiva, lo que puede requerir adaptabilidad y rediseño de la estrategia. Sin embargo, es importante no perder de vista las posturas originales, ya que proporcionan un marco real sobre el progreso del negocio.

A continuación, algunas de las características exhibidas por los negociadores en este tipo de negociación:

- Los involucrados tienen objetivos interdependientes y compatibles, lo que significa que el éxito de uno facilita el logro de la otra parte. En la negociación distributiva, el punto crítico lo determina quien busca obtener la porción más grande, sin bloquear necesariamente el progreso de la otra parte.
- Es evidente que este es un juego de estilo ganar-perder.
- Se observará el regateo, incluso inflando precios u objetivos para obtener concesiones.
- Las partes negocian en un ambiente de confrontación, lo que resulta en una disponibilidad limitada de información o información fragmentada con segundas intenciones.
- Este escenario hace que lograr el beneficio propio a expensas de la pérdida evidente del otro sea más atractivo.

- Los recursos en negociación son limitados y constituyen la base inicial del conflicto.
- Aunque las partes reconocen individualmente la necesidad de negociar, los intereses manifestados a menudo parecen irreconciliables.
- Los involucrados expresan su deseo de maximizar sus beneficios y muestran sus posiciones de poder y ventaja en el proceso, lo cual suele ser parte de sus estrategias.
- Existe la percepción de que este tipo de negociación es destructiva y que el negociador adopta un enfoque invasivo y dominante para maximizar los beneficios.

Dado lo expuesto anteriormente, se vuelve imperativo abordar la necesidad de incorporar en la estrategia un espacio, brecha o rango que permita avanzar con éxito en el negocio. Esta posibilidad se materializa en la medida en que el negociador tenga una comprensión clara de sus límites negociables y los de la contraparte. En secciones posteriores de este texto, se explorará la importancia de identificar la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN) como una estrategia fundamental para alcanzar mejores resultados.

Para delinear este espacio, es crucial tener en cuenta nuestra capacidad para identificar, tanto para cada parte involucrada como para nosotros mismos, las posiciones iniciales, los precios objetivos y los puntos de resistencia o ruptura (el mínimo no negociable). A partir de esta información, construiremos la estructura de nuestra estrategia. Dado que en este tipo de negociación la información no se ofrece de manera transparente y puede estar sujeta a distorsiones, resulta valioso buscar referentes confiables, como precios de mercado o ejemplos de procesos similares, que ayuden a concretar el espacio de acuerdo y alcanzar nuestros objetivos negociables.

Dado que este tipo de negociación se caracteriza por su naturaleza agresiva y confrontacional, abundan las recomendaciones en diversos libros sobre cómo abordar este tipo de escenarios y recuperar el control del proceso. A continuación, se presentan algunas tácticas comunes que pueden ser útiles:

- En primer lugar, la estrategia de ignorar puede ser efectiva. Si no se otorga la debida importancia a una propuesta agresiva, el negociador interesado puede reconsiderar su enfoque, lo que nos brinda la oportunidad de prepararnos adecuadamente. Es importante demostrar interés si la oferta es conveniente, pero sin cerrar las puertas a futuras negociaciones.

- En segundo lugar, discutir puede ser una opción válida. Sin embargo, es fundamental respaldar nuestros argumentos con datos sólidos y marcos de referencia que refuten la postura agresiva de la otra parte. Cambiar la perspectiva del negociador con información verificable puede ser clave para lograr avances.
- En tercer lugar, contraatacar puede ser una estrategia viable, aunque eleva el nivel de conflicto. Al hacerlo, se clarifica nuestra posición y se establece un terreno de juego para lograr objetivos mutuos. Es importante utilizar esta táctica con prudencia y solo si se cuenta con una posición sólida y ventajosa.

Finalmente, volverse amigos puede ser una opción a considerar. Establecer una relación de amistad o confianza puede dificultar que la otra parte mantenga una postura agresiva. No obstante, es crucial mantenerse alerta y no bajar la guardia. En resumen, este tipo de negociación es recomendable en situaciones donde existen intereses opuestos y se compite por recursos limitados.

Negociación por compromiso

La negociación, sugiere un compromiso, una posición situada en algún lugar entre dos posiciones existentes.

Edward de Bono



Con este tipo de negociación, se busca alcanzar un acuerdo que pueda considerarse superficial pero lo suficientemente satisfactorio para que se cumplan los objetivos principales, aunque no de manera completa. Ambas partes reconocen la posibilidad de sufrir algunas pérdidas, pero consideran que es preferible llegar a un acuerdo parcial que arriesgarse a perderlo todo por completo.

La técnica del compromiso implica que ambas partes logren obtener más o menos lo que buscaban al iniciar la negociación. Por lo tanto, se puede afirmar que este enfoque requiere un alto grado de confianza mutua entre las partes involucradas. Resulta ideal en situaciones donde es necesario actuar con rapidez.

Este tipo de negociación a menudo se denomina “negociación concesiva”, ya que ambas partes buscan llegar a un acuerdo mediante concesiones con el fin de preservar la relación comercial. Están dispuestas a ceder hasta cierto punto, siempre y cuando el acuerdo sea aceptable para ambas partes.

Una negociación por compromiso se caracteriza por las manifestaciones de disposición de ambas partes para ceder en ciertas áreas, con un enfoque colaborativo orientado a mantener una relación futura. Se evidencia en la búsqueda de puntos intermedios y una predisposición natural para contribuir al bienestar de la otra parte involucrada. A menudo, las partes recurren a criterios objetivos para respaldar la toma de decisiones.

En este contexto, resulta crucial identificar cuándo es apropiado para un negociador abordar o dirigir un proceso de negociación hacia un compromiso:

- Existe una divergencia de intereses en el objetivo de la negociación; sin embargo, se enfrenta la independencia que implica participar en el proceso de negociación.
- Es necesario resolver el asunto rápidamente sin perjudicar la relación a largo plazo, especialmente cuando se trata de compañeros de trabajo, familiares o relaciones comerciales que se desean preservar, manteniendo la armonía.
- Se busca evitar la confrontación y alcanzar un acuerdo intermedio que sea medianamente aceptable. Este acuerdo puede servir como una muestra de voluntad para llegar a un entendimiento y generar confianza, mientras se abordan los aspectos más relevantes.
- En situaciones de complejidad, donde no se vislumbra una solución que satisfaga a todas las partes, es útil generar soluciones parciales con el compromiso de buscar la mejor solución posible a medida que se avanza en los acuerdos parciales.
- Cuando hay múltiples partes interesadas, esta forma de negociación ayuda a restablecer el equilibrio entre las partes y facilita la búsqueda de soluciones que beneficien a todos los involucrados.
- Para asuntos considerados menores, no es conveniente invertir demasiado tiempo en relación con lo que se obtendría como resultado.

Finalmente, se reconoce la interdependencia entre los involucrados para resolver la situación. A partir de esta interdependencia, se busca establecer de manera constructiva las opciones de solución.

En conclusión, el enfoque de negociación por compromiso es válido y oportuno cuando las partes necesitan llegar a un acuerdo rápidamente y preservar la relación entre ellas. Se reconoce la interdependencia mutua y se entiende que se enfrenta a un asunto complejo. Esto solo es posible cuando las partes cuentan con margen para hacer concesiones y tienen un verdadero interés en avanzar en el proceso.

Negociación evitativa

*En una guerra, todos pierden incluyendo al vencedor,
quien en realidad es solo quien pierde menos.*

Manuel Gross



La negociación evitativa, también conocida como “negociación por evitación”, se utiliza cuando el acuerdo resultará contraproducente para una o ambas partes. En este caso, los posibles beneficios del acuerdo no compensarán los problemas

que surgirían al llevarlo a cabo. Por lo tanto, el negociador elige no negociar, lo que resulta en una situación de perder-perder para ambas partes.

Esta estrategia se emplea cuando hay más que perder que ganar con el acuerdo, cuando está claro que no se obtendrá ninguna ganancia del mismo, o cuando existen alternativas superiores al no alcanzar un acuerdo. En tales circunstancias, se opta por evitar la negociación y, en su lugar, se pueden dejar las discusiones para más adelante, aunque las otras partes no siempre estén de acuerdo.

La negociación evitativa se caracteriza por eludir directamente el conflicto o los problemas en disputa, posponiendo la toma de decisiones en lugar de abordar activamente las cuestiones en juego. Esto puede ser resultado del miedo al conflicto, la falta de habilidades para resolverlo, la percepción de que los problemas son demasiado difíciles de manejar, o la creencia errónea de que los problemas se resolverán por sí solos. Sin embargo, esta actitud puede llevar a consecuencias negativas, como la prolongación del conflicto, el deterioro de las relaciones entre las partes, y la falta de resolución de los problemas subyacentes.

Para identificar la negociación evitativa, es crucial prestar atención a ciertas manifestaciones, como:

- La falta de disposición para abordar directamente los problemas en disputa.
- La tendencia a posponer la toma de decisiones sobre cuestiones importantes.
- La evasión de conversaciones difíciles o incómodas.
- La preferencia por evitar el conflicto en lugar de enfrentarlo y resolverlo de manera constructiva.
- La dilación para atender la situación, el cambio de temas, la desviación de la atención a temas no relevantes, y el aplazamiento de citas y comunicaciones.
- Minimizar el conflicto. Poner pausa antes de afrontar la situación de manera diligente.
- Los asuntos emergen como asuntos de urgente atención y parece una situación donde los incendios no terminan.
- Las partes no definen una posición frente al asunto a negociar, o, si la definen es lo suficientemente confusa a tal punto que se distorsiona el objetivo de la negociación.
- Si una de las partes quiere evitar el proceso, impondrá un representante sin poder de definición sobre el asunto en cuestión.

- Las partes evidencian una renuencia a adquirir compromisos.
- Las partes priorizan la necesidad de mantener la armonía, sobre la solución del objetivo de negociación.
- Las partes tienden a ser complacientes; se conformarán con soluciones, temporales y superficiales, siempre que esto les permita evitar el conflicto.
- No se logra evidenciar avances en la negociación; los logros en pos del objetivo son generalmente pobres; es usual que sean reiterativos en los asuntos ya abordados sin lograr avances reales.

Una vez expuesto lo anterior; se hace evidente que este estilo de negociación perjudica la obtención eficiente de los objetivos en un proceso de negociación. Esta negociación estará presente cuando la formación del negociador no le haya permitido desarrollar habilidades de negociación, como la comunicación asertiva, y la empatía, entre otras.

Para cambiar este estilo de negociación, el sujeto tendrá que desarrollar estrategias que le permitan hacer frente a los conflictos, incluso saber generar conflictos para poder avanzar y resolver una negociación estancada por el estilo. Para lograr desarrollar una mentalidad y una estrategia propicia para abandonar este estilo de negociación, nuestro negociador deberá contar con la capacidad de reconocer su tendencia a la evitación del conflicto y entender sus verdaderos orígenes. Si hay temores que lo lleven a evitar el conflicto, deberá enfrentarlos de tal manera que pueda afrontar efectivamente una situación de conflicto.

Al abordar una negociación, es fundamental establecer metas claras y mantener un enfoque constante en su consecución. Esto implica aceptar la confrontación como un elemento natural del proceso negociador, reconociendo su valor para aclarar situaciones y fortalecer las relaciones. La comunicación desempeña un papel crucial en este proceso, ya que los comportamientos poco comprometidos y las deficiencias en la comunicación pueden generar resultados pobres en la negociación.

Para superar el estilo de negociación evitativa, es necesario practicar la resolución proactiva de problemas y abordarlos de manera directa. La escucha activa y la empatía en la comunicación son habilidades clave que influyen en la percepción del mensaje por parte del receptor. Si se identifica este estilo en los procesos de negociación, es útil contar con retroalimentación externa para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias correctivas.

La práctica constante y el desarrollo de la autoconfianza son esenciales para superar este estilo de negociación. Es importante buscar oportunidades de nego-

ciación en diferentes contextos y aprender de cada experiencia. Ser autocrítico con los resultados obtenidos permitirá un crecimiento continuo y una mejora en las habilidades negociadoras.

En resumen, la negociación evitativa se caracteriza por la procrastinación de decisiones importantes, la dilación del proceso y la constante evitación del conflicto. Adoptar este estilo no es recomendable para alcanzar los objetivos propuestos en cualquier proceso de negociación. La exploración de diferentes estilos de negociación nos permite comprender la diversidad de enfoques y cómo reconocerlos en el contexto de la negociación.

Recapitulemos brevemente las características de cada tipo de negociación:

- **Acomodativo:** se centra en satisfacer las necesidades de la otra parte, promoviendo la armonía y relaciones a largo plazo. Sin embargo, puede llevar a concesiones excesivas si la relación no está sólidamente establecida.
- **Competitivo:** se basa en la mentalidad de “yo gano, tú pierdes”, lo que genera tensiones y puede destruir relaciones a corto plazo al priorizar las ganancias individuales sobre el beneficio mutuo.
- **Colaborativo:** busca generar compromisos y trabajo en equipo para encontrar soluciones creativas que beneficien a ambas partes. Promueve la participación, el relacionamiento y la construcción de confianza.
- **Distributivo:** se caracteriza por mantener posiciones y tratar con recursos limitados, con el objetivo de maximizar el beneficio del proceso de negociación.
- **Negociación por compromiso:** tiende a buscar un punto intermedio entre las posiciones de las partes, buscando un acuerdo mutuamente aceptable, aunque implique el sacrificio de algunas demandas en el proceso.
- **Negociación evitativa:** evita los conflictos, dilata la solución de problemas y elude las confrontaciones directas, lo que puede acumular tensiones latentes y cerrar las opciones de llegar a un acuerdo.

Entender la negociación como un proceso que se perfecciona con la práctica y el desarrollo de competencias es fundamental. La elección del estilo dependerá del contexto del negocio, del tipo de relaciones buscadas y la estrategia diseñada. La flexibilidad y adaptabilidad son clave para que un negociador eficaz logre alcanzar los objetivos establecidos en el proceso.

Caso de estudio 5

Definiendo linderos entre predios vecinos



La siguiente historia se desarrolla en el contexto de una de las tantas veredas de un municipio de Colombia. Las familias protagonistas de esta han sido vecinos por generaciones, encontrando a la familia García y a la familia Martínez, cuyas propiedades colindaban en un pequeño tramo de tierra. El eje de discusión entre ellas ha generado desavenencias y disputas que giran alrededor de cuál de las familias sería la responsable de mantener el cerco que define el lindero entre los predios. Dicha disputa no resuelta ha generado una sensación de malestar y tensión entre ambas familias.

Una tarde de vacaciones, mientras los hijos se encontraban visitando sus respectivas casas paternas, los hijos más jóvenes de las dos familias decidieron salir a dar un paseo por los linderos de sus propiedades, lo que provocó un repentino encuentro entre Ana García y Miguel Martínez. Ana, sin pretenderlo, inició una conversación sobre el problema del mantenimiento del cerco que dividía los predios.

—Miguel, ¿alguna vez has pensado en cómo podríamos resolver esto de manera que beneficie a ambas familias?

—Bueno, siempre hemos tratado de evitar este tema porque parece que nunca podemos ponernos de acuerdo —dijo Miguel—, este asunto ha generado muchas discrepancias entre nuestras familias.

—Sí, lo entiendo —asintió Ana—, pero tal vez podríamos intentar abordarlo de una manera diferente esta vez. ¿Qué tal si trabajamos juntos para encontrar una solución que nos beneficie a todos?

—Ten presente querida vecina, que cada vez que se toca este asunto entre las familias, las divergencias aumentan —respondió Miguel—; tanto tú como yo, una vez terminen las vacaciones, regresaremos a la ciudad y nuestras familias quedarán atrás con el asunto sin resolver y un mayor grado de tensión entre nuestros padres, que ya se están haciendo mayores.

Tu propuesta, si bien es cierto, está llena de buenas intenciones, tendrá un efecto directo en la forma en que se resuelva esta vieja disputa entre nuestras familias.

Luego de una animada tarde con otros temas de conversación entre esta nueva generación de Martínez y García, Ana retoma el asunto, y le pide a Miguel tratar de revisar con su familia cómo está el ambiente para retomar el antiguo tema del mantenimiento del cerco entre las propiedades. Ella propone hacer lo mismo en su familia y determinan encontrarse nuevamente para ver cuál fue el grado de aceptación de cada familia para retomar el asunto irresoluto sobre el mantenimiento del cerco durante generaciones.

¿Cómo se tomó la propuesta en la familia Martínez? Se tornó histórica, anecdótica, al punto de manifestar que nada de lo que habían hecho los García había durado más de quince días. Finalmente, si la cerca se rompía, sus animales pastaban libremente y gratis en los terrenos de los Martínez. La familia García buscaba pastaje gratis para sus animales; seguro, esas eran las intenciones al hacer un trabajo tan mal hecho en el mantenimiento de la cerca. Por más que Miguel exponía la importancia de mantener una buena relación y de pasar las páginas para poder cerrar el asunto del mantenimiento, los mayores ponían en tela de juicio cualquier propuesta encaminada a solucionar la situación.

Y si en casa de los Martínez llovía, por casa de la familia García no escampaba, la propuesta planteada por Ana se tomó como una broma; es más llegaron a decir que Ana tenía algún interés de carácter sentimental en Miguel. Los García no tardaron en sacar el listado de las oportunidades en que, a través de las generaciones, se habían incumplido compromisos. Es más, pensaban que al dejar en mal estado la cerca que delimita la propiedad, los Martínez permitían el paso de sus animales para que estos enfermaran. Había muchos animales que tuvieron que ser llevados al veterinario, con altos costos. La conclusión era que dejaban mal la cerca para perjudicar a nuestros animales.

Sin embargo, entre los novatos negociadores herederos de las tierras de los García y los Martínez, había un compromiso, de volverse a encontrar y poner sobre la mesa la información obtenida de cada familia.

Este segundo encuentro estuvo lleno de emociones encontradas por querer resolver el problema, pero también por la prevención que cada una de las familias habían sembrado en Ana y Miguel. Había culpas y responsabilidades sobre daños

de lado y lado. De alguna manera, nuestros jóvenes negociadores se habían dejado influenciar por la información histórica entregada por cada familia.

Parecía que no había forma de sacar adelante un proceso que, a todas luces, traería consigo, beneficios para ambas familias. Fue Ana quien notó que no se podría avanzar si continuaban repitiendo la historia de sus familias y el mantenimiento de ese cerco. Lo cierto era que no había confianza en que la situación fuera a cambiar, y evidentemente no había cómo reunir a las familias en torno a una determinación al respecto; sus posiciones eran demasiado firmes y opuestas.

Estaba por terminar el segundo encuentro sobre este asunto de interés para las dos familias. Ana no se daría por vencida. Le pidió a Miguel que buscara la forma de crear consciencia en la necesidad de solucionar el asunto con las respectivas familias. Solo habría que intentarlo nuevamente en un momento más propicio para manejar el asunto en cada familia. Tratarían de encontrarse nuevamente en el mismo sitio y con los resultados pasados ocho días más. El riesgo radicaba en que ya casi terminaban las vacaciones y no habría tiempo para retomar el asunto, mientras que los problemas se seguirían ocasionando en detrimento de las dos familias.

Miguel un poco receloso, aceptó la propuesta, y de nuevo cada joven tenía una misión y compromiso frente al asunto en cuestión.

Recordemos que ambas familias estaban escépticas respecto a los posibles logros en este proceso, pero finalmente quien llevaba el tema era el hijo menor de cada familia, quien vivía en la ciudad, y realmente no era muy cortés no atender la solicitud de sus hijos; razón por la cual, en esta oportunidad, aun escépticos quisieron encontrar opciones. Así es como en cada familia empezó a generar alternativas de solución, totalmente independientes pero que contribuían a la solución del problema.

Llega el día acordado para el encuentro entre Ana y Miguel, los dos llegaron muy puntuales y empezaron a listar las opciones generadas por las familias; frente a cada opción, listaron unos pros y contras.

Miremos esas opciones:

- Que las familias lo hagan en conjunto, y que todos supervisen el trabajo para que quede acorde a lo esperado por todos.
- Que dejen caer la cerca del todo y el que este más afectado cubra con el mantenimiento perpetuo de los cercos.
- Que cada familia cerque un año y que la otra familia lo haga el siguiente, asumiendo los resultados de un cerco deficiente.

- Que se contrate un tercero para tal tarea cada año, de manera que no intervingan los miembros de ninguna de las familias, puesto que ninguna de las familias confía en la otra respecto a sus capacidades para reparar y mantener el cerco, ni a sus buenas intenciones.

En este encuentro, por lo menos, tenían sobre la mesa opciones; si bien la mayoría eran excluyentes y no contribuían a construir relaciones, tener opciones solo podía significar una cosa: ambas familias reconocían la necesidad de solucionar el asunto y aportaban con opciones para lograr tal fin.

Al parecer, nuestros jóvenes negociadores avanzaban de una manera lenta hacia alcanzar el objetivo común, aun por encima de las prevenciones respecto al resultado de cada una de las familias.

Miguel propuso, construir una solución integradora con las opciones aportadas por las familias y contaba con Ana para poder definirla y presentarla de tal manera que contara con la aceptación de ambos lados.

La solución integradora propuesta fue la siguiente: contratar un tercero que esté validado por ambas familias para poder hacer el mantenimiento del cerco. El dinero que se destine para tal fin será aportado por partes iguales por cada familia. Se delegarán dos miembros por familia para la selección del contratista, la supervisión y pago del mismo, de tal manera que tendrán el mismo nivel de compromiso con la tarea asumida y los resultados se podrán ver en un cerco que delimita las propiedades de manera efectiva, previniendo detrimentos patrimoniales en cualquiera de las familias.

Esta solución debería ser propuesta a cada familia con sus beneficios, a saber:

- Solucionar el mantenimiento del cerco.
- Compromiso en función del objetivo por parte de las familias, expresado en aporte en la selección y supervisión del trabajo del contratista.
- Compromiso por partes iguales respecto al dinero que se debe aportar para el mantenimiento.

Esto también involucraba aportes subyacentes de cada familia, iniciar con una actividad que generara compromiso y confianza de parte de cada una, lograr un objetivo que es común a ambos, pero ha sido evadido durante muchos años por las desavenencias no resueltas de generaciones anteriores.

Los jóvenes negociadores marcharon rumbo a su destino en cada familia, esta vez procurando generar un ambiente agradable para presentar la propuesta. Iniciaron cada uno enviando afectuosos saludos de los vecinos, y con un pre-

sente enviado de cada familia a la otra (estos presentes son frutos de las tierras proporcionados por Ana y Miguel) con el ánimo de mejorar el ambiente para la propuesta de solución.

Es importante expresar que tanto los saludos enviados como los presentes fueron de bien recibidos en cada familia y cumplieron su cometido; los hijos se mostraron animados durante la exposición de la solución que integró las propuestas y la promesa de que esta vez podrían dejar resuelto ese mantenimiento de por vida trabajando en equipo.

Ante la propuesta ambas familias se sintieron partícipes de la solución, y la distribución de tareas se evidenció de manera equitativa. El buen ambiente rondaba por el lugar y se avizoraba una posible solución a corto plazo para este asunto.

Una vez Ana y Miguel obtuvieron la aceptación por parte de sus familias, programaron las reuniones puntuales para definir los aspectos más relevantes de la solución a saber:

- Conformar el equipo a cargo de la selección, negociación de tarifa y supervisión del trabajo del contratista.
- Aportar el dinero que se requiere para llevar a cabo la tarea.
- Determinar quiénes harían seguimiento al compromiso adquirido.

Las dos familias comenzaron a reunirse regularmente para discutir ideas y planificar la reparación del cercado. Descubrieron que tenían mucho en común y que podían trabajar juntos de manera efectiva. Decidieron dividir los costos y las tareas equitativamente, lo que ayudó a fortalecer su relación y a promover un sentido de comunidad entre ellos.

Transcurridas varias semanas de trabajo conjunto, el cercado estaba completamente reparado y más robusto que nunca. Para ese tiempo, tanto Ana como Miguel habían retomado sus actividades laborales en la ciudad, pero fueron informados por ambas familias que el proceso había transcurrido con normalidad y se sentían orgullosas de los resultados obtenidos.

A la vez de que el proyecto había sido concluido en la vereda y no había reclamos de ninguna de las dos familias, Miguel decide a llamar a Ana para conversar sobre lo que se había logrado en este proceso de vacaciones entre las dos familias.

Ya reunidos y reflexionando sobre el proceso de negociación, Miguel le preguntó a Ana lo siguiente: ¿qué crees que fue lo que nos permitió cambiar nuestra forma de abordar este problema? Pregunta a la que Ana respondió sin ninguna duda:

- Dejar de lado las diferencias familiares históricas.

- Enfocarnos en el objetivo.
- Elaborar una solución integradora con los aportes de cada familia.
- Generar compromiso con el resultado.
- Tener muy claro que había diferencias que debían descartarse dentro de esta negociación, toda vez que no aportaban a la solución que ambas familias buscaban.
- Nos dimos cuenta de que debíamos comprender la perspectiva de cada familia, ser empáticos y no desfallecer hasta lograr encontrar puntos de acuerdo viables.
- Fue importante no apresurar los resultados, darle tiempo al proceso para que se creara un ambiente propicio para avanzar.

Para tranquilidad de las futuras generaciones de García y Martínez, estos jóvenes negociadores lograron transformar una negociación evitativa en una negociación colaborativa, enfocándose en los objetivos principales del negocio a resolver, priorizando la construcción de confianza y generando valor con una propuesta integradora.

Preguntas para discusión

- ¿Cómo se reflejan los estilos de negociación evitativa en las respuestas de las familias García y Martínez ante la propuesta de resolver el problema del mantenimiento del cerco?
- ¿Qué estrategias utilizaron Ana y Miguel para cambiar la dinámica de negociación evitativa a colaborativa entre las dos familias?
- ¿Cuáles fueron los principales obstáculos que enfrentaron Ana y Miguel al tratar de convencer a sus respectivas familias de abordar el problema de manera colaborativa?
- ¿Qué elementos contribuyeron a que la propuesta integradora presentada por Ana y Miguel fuera aceptada por ambas familias?
- ¿Cómo influyeron la empatía, el compromiso y la comprensión de las perspectivas de cada familia en el éxito de la negociación colaborativa entre los García y los Martínez?

Glosario

Negociación: proceso de interacción entre dos o más partes con el fin de llegar a un acuerdo sobre un asunto de mutuo interés (Thompson, 2014).

Emoción: respuesta subjetiva a un estímulo interno o externo que se caracteriza por cambios fisiológicos, conductuales y cognitivos (Ekman, 2016).

Conflicto: situación en la que dos o más partes tienen intereses incompatibles.

Comunicación efectiva: capacidad de transmitir información de forma clara y eficaz (Folger *et al.*, 2012).

Resolución de conflictos: capacidad de gestionar los conflictos de forma constructiva (Folger *et al.*, 2012).

Gestión del tiempo: capacidad de organizar y priorizar las tareas de forma eficiente (Ruiz-Olivares, 2018).

Liderazgo: capacidad de motivar e inspirar a otros (Ruiz-Olivares, 2018).

Emoción en la negociación: las emociones pueden jugar un papel importante en la negociación. Las emociones positivas, como la confianza y la empatía, pueden facilitar la negociación. Las emociones negativas, como la ira y el miedo, pueden dificultarla (Salovey y Mayer, 1990).

Conflicto en la negociación: el conflicto es una parte inevitable de la negociación. Es importante saber cómo gestionar el conflicto de forma constructiva para lograr un acuerdo mutuamente beneficioso (Folger *et al.*, 2012).

Desarrollo de habilidades blandas: la psicología aplicada destaca la importancia de desarrollar habilidades blandas en la negociación, centrándose en aspectos como la empatía, la comunicación efectiva y la inteligencia emocional. Estas habilidades son esenciales para generar confianza y relaciones sólidas, así como para alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos (Goleman, 2015).

Preparación y empatía intercultural: desde el punto de vista psicológico, se enfatiza la importancia de la preparación psicológica antes de las negociaciones. La investigación ofrece orientación sobre cómo prepararse, comprender el entorno empresarial, entender la dinámica cultural y desarrollar la empatía intercultural. Esto permite una lectura más precisa de los arquetipos del negociador y una mejor adaptación a diversas circunstancias (Ekman, 2016).

Reconocimiento del conflicto: las herramientas que ofrece la psicología permiten reconocer y entender los conflictos en el entorno de negocios. Se explora la importancia de identificar los primeros signos de conflicto, las etapas por las que pasan y las opciones disponibles para gestionarlo de manera constructiva, fomentando relaciones a largo plazo y evitando posibles crisis (Walton y McKersie, 1965).

Emoción y su efecto en la negociación: la investigación profundiza en el papel que juegan las emociones en los procesos de negociación. El uso de la psicología proporciona información sobre cómo controlar las emociones propias y de otras partes durante las negociaciones, entendiendo cómo pueden afectar las decisiones y la calidad de la relación entre las partes involucradas (Lazarus, 2000).

Referencias

Fundamentos para el desarrollo de habilidades de negociación

- Aebissa, M. (2023). *Effective communication: the key to success*. Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict, 27(5), 1-2.
- Boada i Grau, J. (Coord.). (2009). *Solución de los conflictos en empresas y organizaciones*. Pirámide.
- Figueroa, N. A., Acosta López, J. F., y Jiménez Ruíz, L. K. (2020). *Habilidades de negociación y manejo de conflictos*. Universidad del Sinú.
- Jain, S., Basu, S., y Dwivedi, Y. K. (2024). *Green brand identity and B2B channel partners' tactical green marketing orientation: Moderating effect of brand governance*. Industrial Marketing Management, 119, 218-237.
- Padilla-Delgado, L. M., Velasco-Tafur, X. F., y Ríos-Obando, J. F. (2024). *Generic and specific competencies: Analysis and interaction from business administration for the tourism sector*. Cogent Education, 11(1), 2393519.
- Rahim, M. A. (2021). *Managing conflict in organizations* (5.a ed.). Routledge.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Scherzinger, L., y Brahm, T. (2023). *A systematic review of bilingual education teachers' competences*. Educational Research Review, 39, 100531.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2023*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023/>

Negociación consciente: comunicación y gestión de emociones

- Capacitarte. (s.f.). *Las emociones como herramienta de negociación*. <https://www.capacitarte.org/blog/nota/blog-las-emociones-como-herramienta-de-negociacion>
- De Janasz, S. C., Dowd, K. O., y Schneider, B. Z. (2011). *Interpersonal skills in organizations* (4.ª ed.). McGraw-Hill.
- Wheeler, M. (2013). *The art of negotiation: How to improvise agreement in a chaotic world*. Simon & Schuster.

El conflicto y el locus de control presentes en la negociación

- Alier Riak, G., y Bol Ayuel Bill, D. (2022). *The effect of conflict to the peaceful coexistence of the societies*. IJRDO: Journal of Social Science and Humanities Research, 8(11), 64-69.
- Álvarez, M. (2023, 25 de enero). *¿Qué es el locus de control interno y externo? Ejemplos y estrategias*. Blog de Instituto Serca. <https://blog.institutoserca.com/que-es-el-locus-de-control/>
- Freund, J. (1995). *Sociología del conflicto*. Ediciones del Ejército.
- Isaza Gutiérrez, J. P. (2015). *Hacia una definición del conflicto desde las AFR* [Ponencia]. XI Congreso Mundial de Mediación, Lima, Perú.
- Kabato, I. (2019, 11 de noviembre). *Qué es locus de control*. Blog de Psicoadapta. <https://www.psicoadapta.es/blog/locus-de-control/>
- Rotter, J. B. (1966). *General expectancies for internal versus external control of reinforcement*. Psychological Monographs, 80(1), 1-28.
- Skinner, E. A., y Connell, P. J. (1987). *Locus of control and children's action-control beliefs: A developmental analysis*. Journal of Personality and Social Psychology, 54(5), 911-928. Estilos y tipos de negociadores
- Redacción APD. (2024, 5 de septiembre). *Tipos de negociación en la empresa: ¿cuáles existen?* ADP. <https://www.apd.es/tipos-de-negociacion/>

Glosario

- Ekman, P. (2016). *Sentimientos ocultos: el poder de las emociones negativas*. Paidós.
- Folger, J. P., Poole, M. S., y Stutman, R. K. (2012). *Working through conflict: Strategies for relationships, groups, and organizations* (6.ª ed.). Pearson.
- Goleman, D. (2015). *Inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual* (10.ª ed.). Kairós.
- Lazarus, R. S. (2000). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.

- Ruiz-Olivares, J. M. (2018). *Las habilidades blandas: la clave del éxito en el trabajo*. UOC.
- Salovey, P., y Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Thompson, L. L. (2014). *The mind and heart of the negotiator* (3.^a ed.). Pearson.
- Walton, R. E., y McKersie, R. B. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. McGraw-Hill.

Sobre los autores

Carlos Mario Moreno Montoya

Gerente general y profesional trilingüe. Se destaca por su liderazgo en equipos de alto desempeño y desarrollo de nuevos negocios. Con amplia experiencia en direccionamiento estratégico y adaptabilidad al cambio; su enfoque comercial y conocimiento multicultural aportan un valor significativo.

Ximena Fernanda Velasco Tafur

Magíster en Administración con énfasis en Negocios Internacionales. Especialista en Negocios Internacionales. Profesional en Administración de Empresas. Docente de la facultad de Ciencias Económicas y miembro del grupo de investigación y del Centro de Estudios en Turismo CETUR de la Universidad de San Buenaventura.

Lina Marcela Padilla Delgado

Doctoranda en Administración de Negocios. Magíster en Publicidad Integrada, Creatividad y Estrategia. Especialista en Mercadeo. Profesional en Administración de Negocios. Directora del grupo de investigación en economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible (GEOS), docente investigadora en marketing, turismo e innovación, miembro del Centro de Estudios en Turismo de la Universidad de San Buenaventura.

Lorna Nicole Torres Panchano

Estudiante de Administración de Negocios y Mercadeo y Negocios Internacionales. Miembro del semillero de investigación MYNI de la Facultad de Ciencias Económicas, con experiencia en competencias de investigación y desarrollo de trabajo de campo.

Colección
PERFILES





La agilidad para cambiar de dirección en los negocios actuales, además de anticiparse a la evolución del mercado y los clientes, requiere herramientas predictivas como la planeación estratégica, la gestión de proyectos, la eficiencia operacional, el análisis de datos y riesgos, así como el pensamiento crítico. Al combinar estas herramientas en las proporciones adecuadas con habilidades blandas, como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos, la creatividad, la adaptabilidad, la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la inteligencia emocional y la habilidad para trabajar bajo presión, se desarrollan capacidades efectivas que permiten sobresalir como líderes exitosos en proceso de negociación.

En un mundo cada vez más interconectado y dinámico, el arte y el proceso de negociación son de hecho actividades altamente demandantes en términos de interacción humana. Por ello, el desarrollo de habilidades blandas ha emergido como pilar fundamental tanto en el ámbito personal como en el profesional, asumiendo también que tanto los líderes como los negociadores no nacen, sino que se hacen y asumen su rol. La capacidad de comunicarse efectivamente, gestionar emociones con autocontrol, generar confianza, inspirar con el ejemplo y resolver conflictos de manera constructiva, asumiendo la responsabilidad de las decisiones, se erigen como una habilidad distintiva que marcan la diferencia entre el éxito y el estancamiento en los diversos escenarios en los que nos desenvolvemos.

