
Conceptos en torno a las técnicas de negociación

**unidad
didáctica 6**

1. La negociación

La negociación es uno de los fenómenos de interacción social más característicos en la actualidad: se negocia dentro de la familia, entre distintas empresas, mayoristas, minoristas, proveedores, clientes, sindicatos, compañeros de trabajo, gobiernos,...

Como consecuencia de la extensión de este fenómeno, existe una gran variedad de aspectos de la negociación que hay que considerar para poder concluir con éxito estas situaciones.

Al hablar de negociación los tópicos más extendidos que son convenientes erradicar son:

- El buen negociador nace, no se hace.
- La negociación es un combate en el que gana quien se lleva el gato al agua.

Hoy en día, las organizaciones modernas, si quieren cumplir sus objetivos a largo plazo, necesitan un nuevo modelo de toma de decisiones.

La dirección de la organización no puede imponer sus decisiones autoritariamente; si quiere que realmente se cumplan, necesita convencer y persuadir a sus subordinados.

Por eso, existen concepciones como la dirección participativa, el trabajo en equipo y las negociaciones que hay que tener en cuenta.



La negociación es un proceso donde las partes que tienen un conflicto de intereses intentan buscar el mejor resultado posible para ambos. La negociación es el proceso de combinación de diferentes posiciones para llegar a una sola y unánime decisión conjunta. Es en el proceso de toma de decisiones, donde no hay reglas acerca de cómo o cuándo deben ser tomadas.

Para la organización y para quienes trabajan en ella, es imprescindible conocer en qué consiste la negociación y los diferentes tipos de negociación que existen. También hay que tener en cuenta los factores que influyen en los procesos negociadores.

Los procesos negociadores tienen su origen en las diferencias existentes entre dos o más partes, cuando exponen sus opiniones sobre un tema concreto. De hecho, la negociación no se llegaría a producir, si estas diferencias no existieran.

En toda negociación se pueden distinguir una serie de puntos a tener en cuenta:

- a. Ambas partes deben tener consideración, una de la otra.
- b. Deben tener voluntad para intentar llegar a un acuerdo.
- c. Tener presente que la otra parte es un componente colaborador más en la negociación, no un rival.
- d. Cuando se intenta llegar a un acuerdo, los integrantes de ambas partes deben considerar que no se está haciendo frente a una persona, sino a un conflicto.

Conceptos en torno a las técnicas de negociación

- e. Se corren determinados riesgos cuando se intentan complacer a ambas partes, ya que una de ellas saldrá más favorecida que la otra.
- f. Una persona del grupo será asignado con el rol de "negociador", lo que implica tener a los demás miembros como equipo de apoyo.

La finalidad de toda negociación es hacer desaparecer las diferencias producidas por las opiniones contrapuestas de las partes. Se intentará llegar a una solución justa, en la que se tengan en cuenta los intereses y las diversas posturas de cada una de ellas.

El negociador, es el principal implicado en la negociación y siempre estará respaldado por su equipo. Este debe exponer las aptitudes que posee para la negociación, y ser apoyado por su equipo en aquellos aspectos en los que flaquea. Debido a esto el proceso de la negociación se hace más complejo, ya que la persona que ejerza de negociador, también tendrá que ejercer de líder. Deberá asignar diferentes tareas a cada uno de los miembros del grupo, establecer formas de actuación ante circunstancias concretas, definir los objetivos a alcanzar en la negociación, concretar el momento, lugar y fecha para la negociación, etc.

Por lo general la información que se tiene en todo proceso de negociación es limitada. Hay que tener también en cuenta las normas vigentes en ese momento y que puedan afectar a la negociación.

El ámbito en el que se va a desarrollar el proceso de la negociación es un factor importante, ya que en él se pondrán de manifiesto aspectos tales como el entorno físico, el lenguaje, los hábitos del lugar, el periodo de realización, etc.

Negociar implica por lo tanto, un proceso de preparación y conocimiento de toda la información necesaria; un proceso de comunicación, por el que las partes consideran que sin él no llegarían a un acuerdo; y un proceso de argumentación, por el que las partes intentan buscar la solución más eficaz para ambas, al conflicto existente.

2. Aspectos generales en la negociación

Ante todo la negociación es un proceso de interacción, en el que las distintas partes tratan de resolver un conflicto utilizando el diálogo y la discusión para llegar a un acercamiento gradual mediante concesiones mutuas. Mediante este proceso se pretende, principalmente, resolver problemas entre dos o más partes enfrentadas y con intereses contrapuestos. Negociar, es el proceso a través del cual la organización consigue una mayor participación, colaboración, e involucra a todos los estamentos o grupos afectados; es buscar puntos de acuerdo, de unión entre las partes implicadas.

Llegar a un acuerdo por consenso es una forma civilizada y económica de resolver conflictos. Intentar convencer a la otra parte negociante puede ser una victoria a corto plazo o un coste a largo plazo.

Lo ideal es conseguir acuerdos estables a largo plazo, que garanticen el cumplimiento de los objetivos generales de la organización y sean satisfactorios para todos. Los intereses perseguidos en la negociación pueden ser, bien personales o bien organizativos.

En toda negociación existe un enfrentamiento entre posturas opuestas que pretenden acercarse, pero además debe existir una clara voluntad de llegar al entendimiento y al acercamiento de posturas. No se trata tanto de vencer, como en una guerra, sino de llegar a una solución que satisfaga los intereses de las partes.



Conceptos en torno a las técnicas de negociación

Para que la negociación pueda ser efectiva es necesario que:

- Se negocie de buena fe.
- Las partes estén dispuestas a abandonar sus posturas iniciales a favor de una solución.
- Se eviten proposiciones imposibles, ya que esto desvía el proceso de negociación de su finalidad.
- Las partes piensen que la peor solución es la falta de acuerdo.

En un proceso de negociación se debería partir de la igualdad entre las partes, pero eso no suele ocurrir, y a menudo hay una parte que ostenta un determinado poder frente a la otra. Esta situación de poder puede ser:

- Objetivo, cuando efectivamente existe esa diferencia de poder entre las partes (por ejemplo, el empresario frente a los trabajadores, el vendedor monopolista frente al comprador).
- Subjetivo, cuando se pretende hacer creer que ostentamos determinado poder pero no es cierto; sólo se trata de intimidar al contrario. Tenemos más poder si la otra parte así lo piensa.

En el mundo de las organizaciones la negociación es continua, y se diferencia entre:

- Negociación con el exterior.** Es aquella que se establece entre varias organizaciones, o una empresa y un grupo de personas. Nos encontramos en un proceso continuo donde se negocian los precios y condiciones de compra-venta de los bienes y servicios que la empresa produce.
- Negociación interna.** Es la negociación que se da dentro de la organización, entre los distintos elementos que forman la unidad organizacional. Los jefes de los distintos departamentos de la empresa están implicados en estos procesos de negociación (Por ejemplo, al repartir los presupuestos, al delimitar determinadas funciones de los distintos departamentos, etc.). Tam-

Unidad Didáctica 6

bién podemos hablar de una negociación tácita entre los trabajadores, cuando acuerdan horarios o tareas que desempeñarán cada uno dentro de un equipo de trabajo.

c. **Negociación con los trabajadores.** Aunque esta negociación está dentro del seno de la organización y la podríamos denominar interna, merece una mención aparte, por su importancia y trascendencia.

En las negociaciones normalmente aparecen cuatro elementos clave:

1. Cierta grado de interdependencia de las partes, donde cada una trata de conseguir los mejores resultados posibles de la relación.
2. Un conflicto percibido entre las partes afectadas, que deben ser conscientes de la existencia de un problema que tienen que solucionar y que afecta a ambas partes.
3. Una interacción oportunista de las partes, que intentan reducir las diferencias alcanzando ambas sus objetivos, y el margen de maniobra que se hubiesen otorgado.
4. La posibilidad de un acuerdo necesario, para dar por finalizada la situación de conflicto y en el que las partes implicadas resulten beneficiadas.

El proceso de negociación requiere de conocimientos, habilidades y actitudes. Para lograr éxito en una negociación es necesaria una preparación previa, entre cuyos aspectos principales se encuentran:

- Definir los objetivos, aspiraciones y barreras.
- Trazar la estrategia, táctica y técnica a aplicar.
- Establecer los límites de la negociación y sus posibles variantes.
- Conocer el marco legal en que se desarrollará la negociación.
- Conocer las características de la otra parte, a su grupo negociador y a las personas que lo integran.

Conceptos en torno a las técnicas de negociación

El grupo negociador puede ser visto como un grupo centrado en la tarea. Se caracteriza por la ejecución de una tarea específica dentro del proceso de negociación. El grupo se define previamente, para un mejor desempeño de los diferentes roles de sus integrantes. Otra de sus características es la definición de un líder (coordinador) y la existencia de redes de comunicación centrifugas, (del grupo hacia el entorno) y centrípetas (del entorno hacia el grupo) en su dinámica.

La preparación del grupo negociador es fundamental, para que se pueda dirigir la negociación hacia sus objetivos y aprovechar las oportunidades que aparezcan en su desarrollo. Para ello la formación del grupo negociador es de vital importancia, ya que de su preparación dependerá, en gran medida, el éxito de la negociación en cuestión.



Durante las negociaciones son distintas las tareas que debe afrontar el grupo negociador, por ello y como se refería anteriormente, es necesario asumir diferentes roles por parte de sus integrantes.

Antes de iniciar la negociación, una de las partes debe solicitar de la otra una relación detallada de los participantes en la misma. En ella se especificarán los datos de cada miembro y el puesto que ocupa en la empresa. Todo esto servirá para que ambas partes tengan en la negociación, representantes de igual profesión o puesto jerárquico. No es adecuado que los miembros de los grupos negociadores sean de niveles jerárquicos distintos, ya que éstos se podrían ver reprimidos en el proceso negociador y perjudicar la comunicación entre ambos.

Unidad Didáctica 6

Como se ha comentado anteriormente dentro del grupo es conveniente crear la figura de un líder o negociador. Este es el que define los objetivos de la negociación, pone en relación a los miembros del grupo y establece las estrategias y tácticas a seguir. Además decide si se llega o no a un acuerdo. Otra de sus funciones es aliviar las tensiones que puedan surgir por los conflictos que existan en la negociación.

Para conseguir la unificación del grupo, el negociador tiene que indicar argumentos que convencan a los miembros de éste de la buena marcha de la negociación. Esto los motivará y les influenciará para seguir adelante.

Los integrantes del grupo negociador tienen que ser personas con distintas actitudes sociales, de forma que entre ellas se complementen adecuadamente. Dentro del grupo es imprescindible establecer una buena comunicación, porque de este elemento va a depender en parte la buena marcha de la negociación. Todos los miembros del grupo tienen que saber a la perfección los objetivos que se quieren alcanzar con la negociación. El líder debe ser el principal comunicador de los progresos alcanzados y de las dificultades que están surgiendo.

Los miembros del grupo negociador se tienen que sentir integrados en el mismo. Dentro del proceso cada uno de ellos se preocupará y defenderá los intereses que le corresponden con respecto a aquellos temas relacionados con su profesión. De esta manera los intereses generales del grupo serán muy diversos. Por tanto, corresponde al líder o negociador conciliar los intereses de cada uno de los miembros del grupo para que se tengan en cuenta en la negociación.

Las reuniones que se realizan antes y después de cada proceso de negociación entre el líder negociador y los miembros del grupo, son fundamentales. Las que se realizan antes de la negociación tienen como finalidad puntualizar y concretar los aspectos importantes y a tener en cuenta, dentro de dicho proceso negociador. Además se establecen las estrategias de actuación a seguir, cuando existan circunstancias especiales que las requieran. Por otro lado, las reuniones que se realizan después de la negociación, se hacen para estudiar las acciones que se han llevado a cabo y su resultado.

3. Elementos de la negociación

Los elementos que aparecen en el proceso de negociación son:

a. **Intereses.** Las partes en confrontación defienden unos intereses; éstos pueden ser propios o actuar como portavoces de los de un grupo.

b. **Voluntariedad.** Los protagonistas se encuentran de forma voluntaria para resolver las diferencias.

Se habla de forma voluntaria en el sentido de que los protagonistas pueden aceptar o no las propuestas de la parte contraria y se pueden incorporar o no al proceso negociador.

c. **Relación social.** La relación social establecida entre las partes supone unos intereses comunes y otros discrepantes.

d. **Relación de poder.** Hay una relación de poder entre los protagonistas, en la que el poder de una parte no prevalece considerablemente sobre la otra.

La negociación no tiene sentido cuando una de las dos partes cuenta con un poder de negociación muy superior al de la otra.

e. **Finalidades.** La finalidad es influir sobre la percepción y evaluación que la otra parte hace de la situación, mediante amenazas, concesiones o promesas.

Cada parte trata de ganar el máximo, pero a la vez hay un deseo colectivo de lograr una solución equitativa, o de mantener la supervivencia del sistema. Se da un doble fenómeno de competición y colaboración.

Unidad Didáctica 6

La comunicación en la negociación se considera un factor importante a tener en cuenta, ya que de una buena o mala comunicación depende el éxito o fracaso de la misma. Los miembros del grupo negociador deben tener capacidad para comunicarse de forma adecuada con la otra parte implicada en la negociación, y además, asegurarse que éstos han captado correctamente el mensaje lanzado.



En este proceso de comunicación, incluido dentro de la negociación, en primer lugar se pone de manifiesto las posturas que ambas partes tienen sobre el tema que se está negociando; y en segundo lugar, se intentan localizar aquellas similitudes que puedan existir entre las posiciones de cada una de las partes, y que van a favorecer los intereses de las mismas.

El grupo negociador puede adoptar una actitud violenta en la comunicación como consecuencia del ambiente hostil en el que está inmerso. Esta postura negativa puede provocar que en la negociación no se llegue a ningún acuerdo. Se puede deducir por ello, que cuando una negociación fracasa, por lo general, es a causa de una mala o escasa comunicación entre las partes.

Para que la comunicación se realice correctamente se pueden dar una serie de pautas a seguir:

- Prestar atención a lo que la otra parte está diciendo. Es importante captar el mensaje que se está transmitiendo para tener una oportunidad de réplica basada en dicha información.

Conceptos en torno a las técnicas de negociación

- Hacer preguntas aclaratorias. Se deben plantear todas las cuestiones necesarias para que queden claros todos los puntos de la negociación.
- Refuerzo en el mensaje principal. Cuando la otra parte ha lanzado una información que se considera primordial, se debe repetir la idea para asegurar la comprensión total de dicha información.

4. Modelos de negociación

4.1. Según el modo

La distinción entre negociación tácita y negociación explícita se lleva a cabo considerando el modo en que se realiza.

a) Negociación explícita

Es un intercambio manifiesto de ofertas y contraofertas para encontrar una solución mutuamente aceptable. Por ejemplo, la negociación colectiva.

Cuando se habla de negociar se tiende a pensar en dos o más personas hablando sobre una cuestión que les tiene más o menos enfrentados y sobre la que pretenden llegar a un acuerdo, intentando cada uno, ganar el máximo posible en relación con sus preferencias individuales, con sus aspiraciones y posiciones.



La reconocemos inmediatamente y cuando nos encontramos en ella sabemos que estamos negociando.

b) Negociación tácita

Las partes no definen la relación como negociación o incluso no son conscientes de ella (Por ejemplo, problemas en las relaciones interpersonales). Existe otra parte invisible en la negociación, no reconocida inmediatamente como tal, pero que influye en el resultado tanto o más que la propia negociación explícita, es la negociación tácita.

La razón de la existencia de la negociación tácita es, porque a veces la propia negociación explícita no llega ni siquiera a producirse, y sin embargo hay una parte que ha obtenido lo que quería, según se puede apreciar a posteriori. En ocasiones la negociación tácita no sólo esconde su nombre, sino que lo niega expresamente.



4.2. Según el método o sistema

Las negociaciones que se realizan con aquellos sujetos que con toda probabilidad no nos volvamos a encontrar se recomiendan que sean competitivas. Y la negociación integradora si se tiene que volver a negociar. La negociación integradora se utiliza cuando lo hacen todas las partes implicadas.

Cuando hablamos de negociación competitiva o integradora hacemos referencia al método o sistema que utilizamos en la negociación, según pongamos en la

Unidad Didáctica 6

balanza más elementos de conflicto (negociación competitiva) o nos inclinemos más por la cooperación (negociación integradora).

a) Negociación competitiva (distributiva o de «pérdidas - ganancias»)

La negociación competitiva se establece en términos de confrontación, sin importar lo que siente el otro. El objetivo es obtener una posición dominante frente al contrario, no aceptando proposiciones de acuerdos que no supongan una ganancia. Para ello se llega a recurrir en ocasiones a fuertes presiones.

En este caso, una parte gana lo que pierde la otra. En la negociación competitiva no se confía en la otra parte, ya que se considera un adversario.

Ejemplo: negociación en las empresas de la masa salarial.



b) Negociación integradora (cooperativa o de «ganancias - ganancias»)

En la negociación integradora se consideran todos los argumentos de las partes para conseguir alcanzar las metas que se tienen en común con los otros. El acuerdo está basado en el diálogo y la búsqueda de intereses comunes.

El comportamiento o actitud clave es: ¿Cuál es la mejor manera de alcanzar las metas de las dos partes? Se desarrollan, por tanto, actitudes de confianza.

Las dos partes pueden salir ganando. Cuando hay más de dos partes en el proceso de negociación, puede resultar un proceso muy complejo, por lo que no siempre es posible. Por ejemplo la negociación de un contrato de aprovisionamiento exclusivo.



c) Negociación mixta

La negociación mixta combina los dos tipos anteriores. En la práctica es difícil que se den estilos puros de negociación cooperativa o competitiva; lo más habitual es que se combinen ambos.

4.3. Según los resultados obtenidos

Al hablar de resultados debemos hablar de la teoría de los juegos, donde encontramos los de suma cero y de suma positiva. Es decir, no nos centramos en cómo conseguimos nuestros objetivos sino en sus efectos o resultados.

a) Negociación de suma-cero o de puro conflicto

La negociación de suma-cero o de puro conflicto, se produce cuando los intereses de los jugadores están en conflicto, así lo que uno gana el otro necesariamente lo pierde y viceversa. La ganancia neta de las partes suma cero.

b) Negociación de suma-positiva o de pura coordinación

En el extremo opuesto se situaría la negociación de suma positiva o de pura coordinación, donde los negociadores ganan o pierden conjuntamente todo el valor y tienen por tanto idénticas preferencias respecto al resultado.

4.4. Según el estilo

Para establecer el estilo de negociación a adoptar en cada momento, se debe tener en cuenta si la relación existente entre los interlocutores va a ser duradera en el tiempo, o por el contrario va a ser precisa, momentánea. Dependiendo de este dato, en la negociación se le dará más o menos importancia a dichas relaciones interpersonales.

a) Negociación inmediata

Este estilo de negociación se caracteriza por la prontitud en el establecimiento de un acuerdo entre los interlocutores. Las relaciones interpersonales que se puedan producir, no tienen razón de ser, ya que lo más importante es alcanzar el acuerdo. Por lo tanto dicha relación será puntual.

Las decisiones adoptadas en esta negociación están basadas en aspectos tales como garantías, precios, plazos de entrega, disponibilidades, etc.

b) Negociación progresiva

A diferencia de la anterior, esta negociación se caracteriza porque lo que se intenta es establecer una relación interpersonal entre los interlocutores, previa al establecimiento de un determinado acuerdo. La relación será por lo tanto duradera en el tiempo.

El interlocutor da importancia a aspectos subjetivos tales como la amistad, la cordialidad, la formalidad, etc. a la hora de tomar las decisiones con respecto al acuerdo a establecer.

4.5. Según los Niveles de Análisis

a) Negociación interpersonal

Las partes implicadas son dos personas con diferentes puntos de vista. Por ejemplo, dos compañeros de trabajo, que tienen funciones incompatibles, han de negociar para delimitar las de cada uno. Están implicadas las conductas de cada individuo ante la negociación.



b) Negociación intergrupual

Las partes son dos grupos que presentan unas preferencias o prioridades opuestas que dan lugar al conflicto. Por ejemplo, la negociación entre distintos departamentos de una empresa. Están implicadas las conductas de los representantes de cada grupo.



4.6. Según las partes implicadas

a) Negociación bilateral

Cuando hay dos partes en la negociación.

b) Negociación multilateral

Cuando existen más de dos partes. En esta situación se suele producir coaliciones y alianzas entre algunas de las partes para así poder tener una situación de poder y obtener mejores resultados en el proceso de negociación.



4.7. Según la composición

a) Negociación directa

Los negociadores actúan como individuos que defienden sus propios intereses.

b) Negociación a través de representantes

Los negociadores tratan de defender los intereses de las partes representadas.



En este caso es interesante señalar que:

- Los representantes adoptan posturas más duras en la negociación que si defendieran sus propios intereses.
- El compromiso de los representantes con la posición del grupo será mayor cuanto más vigilada sea su actuación.

4.8. Según el ámbito

Siguiendo a los teóricos en la negociación, se pueden establecer tres campos en los que se desarrolla la negociación:

- a. Negociación diplomática, negociación internacional que se separa de otro tipo de negociaciones por los posibles efectos colaterales, por su compleji-

dad, por la dinámica del proceso o por las diferencias culturales entre las partes.

- b. Negociación comercial, o actividades de compra-venta.
- c. Negociación social, desde el punto de vista de la negociación interpersonal cotidiana o de las organizaciones.

4.9. Según el tipo de negociación internacional

Dependiendo del país donde se vaya a realizar la negociación, existirá un estilo u otro. Sus costumbres, ideales y características propias, hacen que se puedan distinguir cuatro tipos distintos de negociación:

- *El estilo de negociación americano* se caracteriza por la autonomía del negociador. El hombre de negocios americano suele llevar él solo todo el peso de la negociación, sin que exista ningún grupo de apoyo. El motivo por el cual estos sujetos actúan así, no se ha analizado, aunque se cree que puede ser debido a su carácter responsable o a factores económicos.
- *El estilo de negociación asiático* está basado fundamentalmente en el diálogo, las conductas y las relaciones interpersonales, que se pueden producir en todo proceso de negociación. Los asiáticos, según sus tradiciones, le dan mucha importancia a las relaciones duraderas que pueden surgir entre los sujetos, por lo tanto, este aspecto se tendrá en cuenta en el proceso de negociación.



Conceptos en torno a las técnicas de negociación

– *El estilo de negociación europeo.* En este caso las características que se establecen dentro de este estilo son generales, ya que al existir una gran diversidad de países, el carácter del proceso negociador puede variar. Las características se pueden resumir en:

- a. Al existir diversidad de países, el idioma que se va a mantener en la negociación debe ser definido con anterioridad.
- b. Se tiene en cuenta el papel de la mujer dentro de la negociación.
- c. Los interlocutores europeos son sujetos cumplidores con sus obligaciones.
- d. Las relaciones interpersonales no existen, por ello los factores objetivos son los más importantes a la hora de adoptar un acuerdo.
- e. Dependiendo del origen del interlocutor, la comunicación mediante gestos puede ser más o menos fluida.
- f. Los negociadores europeos son, por lo general, claros y concisos en sus exposiciones.
- g. Al ser el sistema de organización jerárquico, el poder del líder negociador es autoritario.

– *El estilo de negociación árabe* se caracteriza por:

- a. En las negociaciones en las que intervengan sujetos árabes, debe existir la figura del intermediario, para poder realizar una presentación formal antes del inicio de la misma.
- b. En el proceso de toma de decisiones los aspectos subjetivos son primordiales.
- c. El proceso negociador será duradero en el tiempo, ya que el hombre de negocios árabe se caracteriza por las relaciones largas.

Unidad Didáctica 6

- d. Los interlocutores árabes necesitan de mucha información a cerca de los sujetos que van a intervenir en la negociación (por ejemplo, estudios, procedencia, familia, etc.)
- e. Cuando en las negociaciones intervenga un interlocutor árabe, habrá que ser muy comedido en las palabras. Estos suelen ser sujetos con baja estima, y una palabra malsonante, puede significar un insulto.

5. El poder en el proceso negociador

La negociación es una alternativa al enfrentamiento y a la imposición para la resolución de tensiones. Esto implica tratar las situaciones conflictivas mediante el diálogo y la búsqueda de soluciones aceptables para las partes implicadas.



El proceso de negociación supone que las partes implicadas tienen diferentes grados de poder, aunque nunca un poder absoluto, de una sobre otra, ya que en tal situación no se puede hablar de negociación.

La negociación es la mejor solución cuando existe un equilibrio entre dos opciones: el coste del acuerdo y el coste del desacuerdo. Así, el poder de negociación de cada una de las partes estará en la relación coste desacuerdo/coste acuerdo de la parte contraria.

Unidad Didáctica 6

Las personas o grupos negocian cuando se presenta un conflicto de intereses que desean resolver. Mediante la negociación se pretende que la solución sea lo más ventajosa posible para ambas partes. Es decir, se trata de encontrar una solución satisfactoria para cada uno de los implicados.



La negociación es un proceso de interacción social en el que el objetivo de cada una de las partes es similar: aumentar sus ganancias y disminuir sus pérdidas. Al ser un proceso de interacción social, la negociación no se limita a la negociación colectiva, sino a todas las situaciones de rivalidad profesional: entre compañeros, entre distintas escalas jerárquicas, con los clientes, con los proveedores o entre departamentos.

El poder personal del individuo que está negociando se determina por la aptitud que este tiene para negociar eficazmente, y por la confianza que deposita en el resultado de dicha negociación.

Por otro lado, *el poder de obstaculización* se puede definir como aquel que tiene el sujeto para entorpecer la negociación con la otra parte.

Los principios en los que se pueden basar las negociaciones, se resumen en:

- Exponer las ventajas que posee la propuesta planteada a la otra parte.
- Delimitar y definir el poder que posee el grupo negociador.

Conceptos en torno a las técnicas de negociación

- Comunicarse con la otra parte, para poder conocerlos mejor.
- Definir los objetivos a conseguir con la negociación.
- Utilizar la información con destreza.
- Satisfacer principalmente las necesidades.
- Conceder según lo establecido.

Las características del poder se pueden definir como:

- a. La personalidad de los sujetos integrantes del grupo negociador, es la que determina el poder del mismo.
- b. Es circunstancial, depende del momento en el que se ejerza.
- c. Es activo, porque varía rápido y frecuentemente.
- d. Es limitado y puede llegar a anularse. Por ello en el proceso de negociación es conveniente aumentar su tiempo de duración, hasta conseguir que el poder del otro grupo negociador se agote.
- e. Viene determinado por el nivel de percepción que posean los grupos negociadores. Es conveniente que una de las partes se percate del poder que tiene la otra, para así intentar rebatir su postura.