

Módulo 2. Negociación. Definición. Factores claves y dimensiones dentro del proceso de negociación.



MÓDULO 2

☰ Negociación: definiciones - Aldo Pelesson

☰ Cómo construir una negociación - Aldo Pelesson

Negociación: definiciones - Aldo Pelesson

La negociación, entendida como un proceso interactivo, emerge como un escenario en el cual dos o más partes buscan alcanzar un acuerdo mutuo. Este fenómeno se materializa en situaciones donde ambas partes aspiran a obtener algo del otro, un tejido intrincado de intercambio que puede darse en diversas formas. Desde una reunión formal para debatir los términos de un contrato hasta la gestión de diferencias interpersonales, la negociación se erige en un elemento central en la dinámica relacional.

El proceso negociador, más allá de ser un simple medio para obtener acuerdos, implica también el compromiso recíproco de seguimiento y cumplimiento. Este matiz añade una capa de complejidad, convirtiendo la negociación en un ejercicio que va más allá de la mera transacción, buscando establecer compromisos duraderos y asegurar la ejecución efectiva de los términos acordados.

En términos generales, la negociación se visualiza como una suerte de intercambio donde las partes involucradas pueden intercambiar bienes, servicios o, en un plano más abstracto, resolver situaciones conflictivas. Este enfoque integral destaca la versatilidad de la negociación, al abordar desde la esfera comercial hasta la gestión de desencuentros interpersonales.

Una voz autorizada en el ámbito de la negociación, William Ury, propone una perspectiva esclarecedora al afirmar que “el objetivo de la negociación no radica simplemente en cerrar un trato, sino en satisfacer nuestros intereses” (s/f). Este enfoque orientado a los intereses, subraya la importancia de comprender las motivaciones profundas de cada parte involucrada, buscando un terreno común donde los intereses converjan y se construya un acuerdo sólido.

En este contexto, se despliegan estrategias y habilidades que trascienden la mera dialéctica. La habilidad para identificar los puntos de convergencia, la capacidad de comunicación efectiva y la astucia para crear opciones beneficiosas son solo algunas de las destrezas cruciales en el arte de la negociación.

Bajo estas líneas es posible pensar que la negociación se configura como un proceso dinámico y multifacético que va

más allá de la mera consecución de acuerdos formales. En su esencia, representa la gestión hábil de diferencias y la búsqueda de soluciones que satisfagan los intereses de ambas partes involucradas. Con la mira puesta en la satisfacción de intereses y el establecimiento de compromisos duraderos, la negociación se revela como una herramienta esencial en la interacción humana, un arte en constante evolución que exige el desarrollo y la aplicación de estrategias y habilidades refinadas.

Factores y aspectos claves dentro del proceso negociador

i) ¿Qué se pone en juego durante la negociación?

Durante el complejo entramado de la negociación, diversos elementos entran en juego, desentrañando capas más profundas que van más allá de las posiciones superficiales. Es fundamental comprender que la negociación no se limita simplemente a las posiciones declaradas, sino que involucra

un complejo tejido de intereses subyacentes que moldean las interacciones y determinan los resultados finales.

En primer lugar, se encuentran las posiciones, representando las manifestaciones tangibles de los deseos y objetivos de las partes involucradas. Estas posiciones, a menudo visibles en la superficie de la negociación, son las cosas concretas que uno busca alcanzar. Pueden ser términos contractuales específicos, los pesos, los plazos, condiciones, bienes y servicios, recursos materiales o cualquier otro elemento cuantificable que esté en el centro del debate.

Sin embargo, más allá de estas posiciones manifiestas, yace un estrato más profundo que da forma y sustento a las demandas expresadas. Estos son los intereses, elementos intangibles que motivan la asunción de una posición particular. Los intereses encapsulan necesidades, deseos, preocupaciones, temores y aspiraciones que dan forma a las acciones y decisiones de las partes involucradas en la negociación. Es aquí donde se revela la complejidad inherente al proceso, ya que los intereses a menudo se entrelazan de manera intrincada, definiendo la dinámica de la negociación.

Es de suma importancia subrayar que, tras las posiciones aparentemente opuestas, persisten intereses comunes y diferentes. Este matiz añade un nivel de sutileza a la negociación, desafiando la percepción inicial de conflicto irreconciliable. La identificación y comprensión de estos intereses compartidos o divergentes se erigen en habilidades cruciales para los negociadores, permitiéndoles trascender las aparentes barreras y buscar soluciones que satisfagan a ambas partes.

En este contexto, la negociación se revela como un ejercicio de equilibrio entre las necesidades individuales y la búsqueda de terrenos comunes. La habilidad para discernir entre posiciones y sus fundamentos subyacentes es esencial para desentrañar los elementos en juego y orientar el proceso hacia un acuerdo mutuamente beneficioso.

En conclusión, la negociación, lejos de ser un mero intercambio de posiciones, se convierte en una danza compleja entre intereses entrelazados. Reconocer esta complejidad y abordar tanto las posiciones visibles como los intereses ocultos se presenta como una tarea central en el arte de la negociación, donde la agudeza estratégica y la comprensión profunda de las motivaciones son la clave para alcanzar resultados exitosos y duraderos.

Figura 1: ¿Qué se pone en juego durante la negociación?



Fuente: elaboración propia.

ii) Aspectos claves dentro de la negociación

El proceso negociador, al ser un campo multidimensional, involucra una serie de aspectos cruciales que, cuando se manejan con destreza, contribuyen al logro de acuerdos efectivos y sostenibles. A continuación, exploraremos

detalladamente algunos de los elementos clave que conforman la compleja trama de la negociación.

1

Poder: en la negociación, el poder representa la capacidad de influir en el curso de los eventos y en las decisiones de las partes involucradas. Este puede derivar de diversos factores, como la posición jerárquica, la experiencia, los recursos disponibles o incluso la habilidad persuasiva. La comprensión y gestión del poder son esenciales para equilibrar las dinámicas y fomentar un entorno negociador basado en la equidad y la cooperación.

2

Planificación: es una piedra angular en la negociación exitosa. Implica la definición clara de objetivos, la identificación de posibles obstáculos y la formulación de estrategias para abordar diversas contingencias. Una planificación rigurosa proporciona la estructura necesaria para guiar el proceso negociador de manera efectiva.

3

Actitud: la actitud de los negociadores desempeña un papel crucial en la consecución de acuerdos. La disposición a la

colaboración, la flexibilidad y la capacidad para gestionar la tensión contribuyen significativamente al ambiente de negociación. La actitud positiva y proactiva facilita la construcción de relaciones sólidas y la superación de desafíos.

4

Comunicación: es un pilar fundamental en la negociación. Comprende tanto la habilidad para expresar claramente las propias ideas como la capacidad para escuchar activamente las perspectivas de las otras partes. Una comunicación transparente y empática facilita la comprensión mutua y fomenta la construcción de puentes hacia soluciones compartidas.

5

Tácticas: las tácticas utilizadas durante la negociación son estrategias específicas diseñadas para alcanzar objetivos particulares. Pueden variar desde la revelación controlada de información hasta el uso de presión calculada. La selección y aplicación de tácticas requieren un análisis cuidadoso del contexto y un entendimiento profundo de las dinámicas en juego.

6

Empatía: la capacidad de comprender y compartir los sentimientos de los demás,

emerge como una habilidad crucial en la negociación. Permite construir relaciones sólidas al reconocer las necesidades y preocupaciones de las otras partes, allanando el camino para soluciones que satisfagan a ambas partes.

7

Tiempo: la gestión eficiente del tiempo es un factor determinante en la negociación. Tanto el reconocimiento del momento oportuno para plantear ciertos temas como la paciencia para permitir un proceso reflexivo contribuyen a la efectividad del proceso.

8

Información: el acceso a información relevante y precisa otorga una ventaja estratégica en la negociación. La recopilación y evaluación de datos contribuyen a la toma de decisiones informadas, permitiendo a las partes anticipar posibles escenarios y ajustar sus estrategias en consecuencia.

Por lo tanto, la negociación se despliega como un escenario complejo donde la interacción de múltiples dimensiones determina el resultado final. La comprensión y aplicación consciente de estos aspectos involucrados potencian la

capacidad de los negociadores para construir acuerdos sólidos y equitativos.

Figura 2: Aspectos involucrado en la negociación



Fuente: elaboración propia.

Cómo preparar una negociación. Fases y tipología

La preparación para un proceso negociador efectivo implica comprender y gestionar diversas facetas, desde las fases intrínsecas hasta las dinámicas entre múltiples participantes. A continuación, exploraremos detalladamente

estos elementos clave que definen el contexto de la negociación.

Fases multifásicas: la mayoría de las negociaciones se desenvuelven a lo largo de múltiples fases, delineando un viaje estratégico donde cada etapa marca un hito significativo. Cada fase implica una serie de interacciones y acuerdos, y su conclusión efectiva allana el camino para la progresión hacia la siguiente etapa. Esta estructura multifásica brinda una oportunidad para consolidar compromisos, ajustar estrategias y avanzar hacia la resolución final.

Negociaciones multipartes: en ciertos contextos, la complejidad de la negociación se intensifica con la participación de más de dos partes. La dinámica de las negociaciones multipartes introduce una red de relaciones interconectadas, donde la gestión de intereses diversos y, a menudo, contrapuestos, se convierte en un desafío estratégico. La capacidad para navegar por esta complejidad refleja la maestría del negociador en la gestión de relaciones complejas y la consecución de resultados equitativos.

Tipos de negociación: distributiva vs. integradora. La tipología de negociación se bifurca en dos enfoques fundamentales: la negociación distributiva y la integradora.

La negociación distributiva, también conocida como “ganar-perder”, se centra en la distribución de recursos limitados, donde el beneficio de una parte se traduce en una pérdida equivalente para la otra. Por otro lado, la negociación integradora, o “ganar-ganar”, se orienta hacia la creación de valor compartido, buscando soluciones que maximicen los beneficios para todas las partes involucradas. La elección entre estos enfoques depende de la naturaleza del tema negociado y la relación a largo plazo entre las partes.

En este sentido, la preparación estratégica no solo implica el conocimiento de las fases y participantes, sino también la identificación precisa del tipo de negociación que se va a abordar. La selección consciente entre enfoques distributivos e integradores se convierte en un componente crítico para determinar el curso y la dinámica de las interacciones.

En conclusión, la preparación para la negociación se configura como un ejercicio holístico que abarca desde la comprensión de las fases secuenciales hasta la gestión de las complejidades que surgen con múltiples participantes. La maestría en la elección de estrategias distributivas o integradoras añade una capa adicional de sofisticación a la preparación, definiendo la naturaleza de los acuerdos y la relación continua entre las partes involucradas.

Conceptos de negociación distributiva vs. integradora: un análisis detallado

La negociación, como fenómeno multifacético, se despliega en dos paradigmas distintos: la negociación distributiva, también conocida como suma cero, y la negociación integradora, orientada hacia la suma de valor. A continuación, desglosaremos las características fundamentales de cada enfoque, relacionando cada elemento específico con los conceptos respectivos.

Negociación distributiva (suma 0)


1

Resultado (1): ganancia – pérdida.

- En la negociación distributiva, el resultado se traduce en una distribución de beneficios donde la ganancia de una parte equivale a la pérdida de la otra.

2

Motivación (2): ganancia individual.

- La motivación central en este enfoque es el logro de ganancias individuales a expensas de la contraparte.
- 

3

Intereses (3): opuestos.

- Los intereses de las partes involucradas se perciben como opuestos, creando una dinámica de competencia.

4

Relación (4): corto plazo.

- La relación entre las partes se concibe como transaccional y de corto plazo, ya que el enfoque se centra en la consecución de objetivos inmediatos.

5

Aspectos involucrados (5): único.

- Se abordan aspectos individuales y específicos, donde cada parte busca maximizar sus propios beneficios sin considerar la creación conjunta de valor.

6

Capacidad de negociar (6): no flexible.

- La capacidad de negociar se manifiesta con poca flexibilidad, ya que las partes tienden a adoptar posiciones rígidas para asegurar su propia ganancia.

7

Solución (7): no creativa.

- La solución resultante de la negociación distributiva tiende a carecer de creatividad, ya que se enfoca en dividir un pastel fijo en lugar de expandir las posibilidades.

Negociación integradora

1

Resultado (1): ganancia – ganancia.

- La esencia de la negociación integradora es la creación de un resultado donde ambas partes obtienen ganancias mutuas.

2

Motivación (2): ganancia conjunta.

- La motivación central es buscar el beneficio conjunto, donde ambas partes contribuyen a la creación de valor.

3

Intereses (3): congruentes.

- Los intereses de las partes se consideran congruentes, permitiendo identificar áreas de convergencia y colaboración.

4

Relación (4): largo plazo.

- La negociación integradora se orienta hacia la construcción de relaciones a largo plazo, ya que se busca maximizar la cooperación en lugar de maximizar la ganancia individual.

5

Aspectos involucrados (5): múltiples.

- Se abordan múltiples aspectos y dimensiones, reconociendo la complejidad del problema y buscando soluciones holísticas.

6

Capacidad de negociar (6): flexible.

- La capacidad de negociar se caracteriza por su flexibilidad, permitiendo ajustes y adaptaciones durante el proceso para maximizar los beneficios conjuntos.

7

Solución (7): creativa.

- La solución resultante de la negociación integradora se distingue por su creatividad, ya que se busca generar opciones innovadoras que satisfagan las necesidades de ambas partes.

En resumen, la elección entre la negociación distributiva y la integradora implica consideraciones fundamentales que abarcan desde la orientación de resultados hasta la naturaleza de la relación que se busca establecer. Cada elemento de estas características profundiza en la comprensión de estos enfoques, delineando sus diferencias y resaltando la importancia de seleccionar la estrategia más adecuada en un contexto negociador específico.

Figura 3: Conceptos de negociación distributiva vs. integradora

Características	Distributiva (suma 0)	Integradora
Resultado	Ganancia - Pérdida	Ganancia - Ganancia
Motivación	Ganancia individual	Ganancia conjunta
Intereses	Opuestos	Congruentes
Relación	Corto Plazo	Largo Plazo
Aspectos involucrados	Único	Múltiples
Capacidad de negociar	No flexible	Flexible
Solución	No creativa	Creativas

Fuente: elaboración propia.

Mentalidad negociadora

Mentalidades negociadoras: navegando entre suma cero y suma valor agregado

La mentalidad del negociador, un componente esencial en el proceso, se manifiesta en distintas perspectivas que influyen directamente en el desarrollo y resultado de las interacciones. La dicotomía entre la mentalidad de suma cero y la mentalidad ganar-ganar constituye un eje fundamental en este contexto.

Mentalidad de suma cero: intensificación del conflicto y competencia. En el paradigma de la mentalidad de suma cero, se destaca la noción de que los recursos y beneficios son limitados, generando un juego de suma cero donde la ganancia de una parte se traduce directamente en la pérdida de la otra. Este enfoque se manifiesta en diversas formas, entre las cuales destacan los escenarios de ganar-perder, perder-ganar y perder-perder.

- **Ganar-perder:** en este escenario, una parte logra sus objetivos a expensas de la otra, creando un desequilibrio de beneficios.

- **Perder-ganar:** contrariamente, esta dinámica implica que una parte cede ante la otra, sacrificando sus intereses para mantener una relación.
- **Perder-perder:** ambas partes experimentan pérdidas, evidenciando la falta de cooperación y la consecuencia perjudicial para ambas partes.

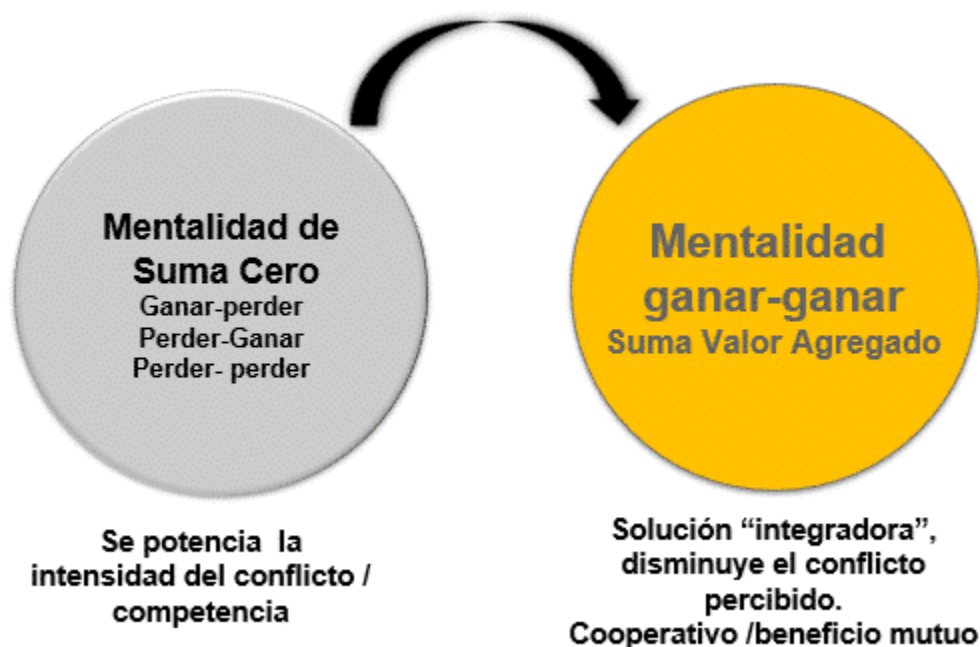
Mentalidad ganar-ganar: suma valor agregado y soluciones integradoras. En contraposición, la mentalidad ganar-ganar se orienta hacia la creación de valor compartido y soluciones integradoras que disminuyen el conflicto percibido. En este enfoque cooperativo, se busca maximizar los beneficios para ambas partes, promoviendo una dinámica de colaboración y beneficio mutuo.

- **Ganar-ganar:** en este escenario, las partes encuentran soluciones que satisfacen sus intereses, generando un resultado donde ambos ganan y se potencia la relación a largo plazo.

La elección entre estas mentalidades define la esencia de la negociación y su impacto en las relaciones futuras entre las partes. La mentalidad de suma cero, si bien puede ser efectiva en situaciones competitivas, puede llevar a un conflicto constante y relaciones tensas. Por otro lado, la mentalidad ganar-ganar fomenta un ambiente de colaboración, generando soluciones sostenibles y relaciones duraderas.

En la mentalidad negociadora, la toma de decisiones consciente entre estas perspectivas refleja la habilidad del negociador para adaptarse al contexto específico y construir relaciones basadas en la confianza y la cooperación mutua.

Figura 4: Mentalidad negociadora



Fuente: elaboración propia.

CONTINUAR

Cómo construir una negociación - Aldo Pelesson

Cómo construir una negociación. Fases estratégicas (i) Preparación de la negociación, (ii) Estrategias y antecedentes, (iii) Habilidades del negociador, (iv) Como construir un proceso de negociación, (v) Como dirigir una negociación. Creación de un sistema de valuación dinámico en las negociaciones de agentes del fútbol - Aldo Pelesson

La construcción de un proceso de negociación efectivo requiere una preparación meticulosa y una ejecución estratégica. A continuación, se detallan las fases clave y las directrices para prepararse y dirigir una negociación de manera exitosa.

(I) Prepararse para la negociación

1

Establecer una posición

- Establecer un objetivo agresivo: definir un objetivo ambicioso que sirva como punto de referencia para las negociaciones, respaldado por un análisis detallado de los factores involucrados.
- Determinar la "mejor alternativa para un acuerdo negociado": identificar la mejor alternativa disponible en caso de que las negociaciones no lleguen a buen puerto, asegurando una posición sólida y respaldada por opciones viables.
- Establecer un precio de reserva o de ruptura: fijar un umbral crítico que marque los límites aceptables, proporcionando un marco claro para evaluar la viabilidad de los acuerdos propuestos.
- Zona de posible acuerdo: identificar la zona de posible acuerdo, el espacio donde las partes pueden encontrar términos mutuamente beneficiosos.

2

Dirigir la negociación

Negociar con respecto a un "paquete"

- Abordar la negociación desde una perspectiva holística, considerando

múltiples elementos como un paquete integral en lugar de negociar términos individuales de manera aislada.

3

Realizar la oferta y construir una base lógica

- Presentar ofertas de manera estructurada y lógica, respaldadas por argumentos sólidos que destaquen el valor y la racionalidad detrás de cada propuesta.

4

Dejarse a sí mismo un espacio a conceder

- Mantener una flexibilidad calculada al establecer límites y reservas, permitiendo espacio para concesiones estratégicas durante el proceso negociador.

5

Hacer múltiples ofertas equivalentes

- Proporcionar opciones diversas que, aunque pueden variar en detalles, tienen un valor equivalente, brindando a las partes la oportunidad de elegir entre varias alternativas.

II) Estrategias y antecedentes cruciales

La preparación para la negociación no solo implica la comprensión de los elementos básicos, sino también la realización de una investigación profunda y la formulación de estrategias robustas. A continuación, se desglosan los siete aspectos clave de la preparación para la negociación.

Investigación y antecedentes

1

Personalidades con quienes vamos a negociar

- Analizar las personalidades clave involucradas en la negociación, comprendiendo sus estilos de comunicación, preferencias y puntos fuertes. Este entendimiento permite adaptar la estrategia según las características individuales.

2

Cultura, objetivos y valores de la organización

- Explorar la cultura organizativa, objetivos a largo plazo y valores fundamentales de la entidad con la cual se negociará. Este

conocimiento profundo es esencial para alinear propuestas y estrategias con los principios centrales de la organización.

3

Elementos a utilizar (web, reportes económicos y financieros, materiales de marketing, redes, etc.)

- Explotar diversas fuentes de información, como sitios web corporativos, informes económicos y financieros, materiales de marketing y redes profesionales, para obtener una visión holística y actualizada de la entidad y sus operaciones.


4

Condiciones económicas

- Evaluar las condiciones económicas relevantes, incluyendo tendencias del mercado, tasas de interés y factores macroeconómicos que puedan influir en el proceso negociador.

5

Desarrollo de una estrategia de negociación

- Formular una estrategia integral que alinee los objetivos organizativos con las metas de la negociación. Esto implica considerar posibles escenarios, establecer límites y definir tácticas específicas.
- 

6

Preparación de la entrevista

- Llevar a cabo un análisis detallado de la estructura y dinámicas de la entrevista, considerando posibles preguntas, escenarios de negociación y enfoques estratégicos. La preparación específica para la entrevista involucra la anticipación de posibles desafíos y la definición de respuestas efectivas.

7

Conocer a la autoridad

¿Solo estás autorizado a realizar un trato?

- Evaluar el alcance de la autoridad personal en la toma de decisiones durante la negociación, identificando si se requiere la aprobación adicional.

¿Tienes libertad en cómo estructurar el trato? ¿Qué elementos puedes incluir en el trato aparte del dinero?

- Determinar la flexibilidad para estructurar el acuerdo y los elementos negociables más allá de los aspectos financieros, como plazos, servicios adicionales, entre otros.

¿Tienes autoridad para aprobar el trato o se espera que alguien revise y apruebe formalmente los términos?

- Clarificar si la autorización final recae en el negociador o si se requiere una revisión y aprobación formal de términos por parte de otra instancia.

¿Estás autorizado para proporcionar información acerca de las necesidades, los intereses y las preferencias de la organización si la otra parte inicia un intercambio recíproco honesto?

- Definir los límites en la divulgación de información delicada y la capacidad para compartir detalles clave durante el intercambio de propuestas.

Cuál es el nivel de autoridad de la contraparte

**¿Quién estará en la mesa de negociación?
¿Cuáles son los cargos formales y las áreas de responsabilidad de las personas con quien negociarás?**

- Identificar a los participantes clave en la negociación, comprender sus roles

formales y responsabilidades dentro de la organización.

¿Cuánto tiempo han estado en la organización? ¿Qué otra experiencia relevante tiene?

- Explorar la trayectoria y experiencia de los negociadores de la contraparte para comprender su perspectiva y enfoque en la negociación.

¿Cómo está estructurada su organización?

- Analizar la estructura organizativa para comprender cómo se toman las decisiones y cómo se comunican internamente.

¿Los negociadores tienen autoridad? ¿O necesitan obtener la aprobación antes de cerrar un trato?

- Determinar el nivel de autonomía de los negociadores de la contraparte y si se requiere aprobación adicional para cerrar acuerdos.

¿Cómo se considera a los negociadores en la organización? (Por ejemplo, por lo

general, ¿son respetados y escuchados?).

- Evaluar la percepción interna de los negociadores en la organización de la contraparte, lo cual puede influir en el proceso negociador.

¿Qué otros intereses tienen fuera del trabajo? (Por ejemplo, deportes, aficiones, voluntariado, vocación política o hijos).

- Considerar los aspectos personales de los negociadores, ya que estos pueden influir en sus motivaciones y en la construcción de relaciones durante la negociación.

Esta fase de preparación integral se erige en un pilar fundamental para el éxito en la negociación. La profundidad y amplitud de la investigación, junto con la estrategia cuidadosamente elaborada, proporcionan una base sólida para abordar la complejidad del proceso negociador. La atención meticulosa a cada detalle, desde las personalidades involucradas hasta las condiciones económicas, permite a los negociadores anticipar, adaptarse y liderar en la mesa de negociación.



**Las acciones fuera de la negociación son tan importantes como
las acciones en la mesa**

La preparación es la clave

(III) Habilidades claves de un negociador excepcional: un enfoque integral

La excelencia en la negociación va más allá de simplemente cerrar tratos; implica poseer habilidades intrínsecas que permitan la creación de soluciones mutuamente beneficiosas. A continuación, se desglosan las habilidades fundamentales de un negociador destacado:

1

Habilidades de comunicación: escucha e indagación / manejo de la información

- Escucha activa: la capacidad de escuchar con atención y comprensión, captando no solo las palabras expresadas, sino también las emociones y matices subyacentes.
- Indagación: la habilidad para hacer preguntas estratégicas que profundizan en la comprensión de las necesidades y motivaciones de la contraparte.
- Manejo de la información: la capacidad de procesar y utilizar la información de manera efectiva, empleando datos y conocimientos para respaldar argumentos y tomar decisiones informadas.

2

Buscar los intereses, no las posiciones: diferenciar posición de interés/empatía

- Diferenciar posición de interés: la habilidad para ir más allá de las demandas superficiales y entender los intereses fundamentales que impulsan las posiciones de las partes involucradas.
- Empatía: la capacidad de comprender y compartir los sentimientos y perspectivas de la contraparte, fomentando un ambiente de colaboración y entendimiento mutuo.

3

Inteligencia emocional: control de las emociones/confianza

- Control de las emociones: la habilidad para gestionar y canalizar las propias emociones de manera efectiva, manteniendo la calma y la claridad mental, incluso en situaciones desafiantes.
- Confianza: la capacidad de generar confianza en la contraparte mediante la autenticidad, la transparencia y el cumplimiento de compromisos, estableciendo una base sólida para la colaboración.

4

Pensamiento estratégico

- Visión global: la capacidad para comprender el panorama general, anticipar posibles escenarios y diseñar estrategias que maximicen los resultados a largo plazo.
- Adaptabilidad: la habilidad para ajustar estrategias y enfoques según las dinámicas cambiantes de la negociación y las nuevas informaciones.

5

Creatividad y resolución de problemas

- Generación de opciones: la capacidad de idear soluciones creativas que satisfagan los intereses de ambas partes, buscando opciones que expandan el valor del acuerdo.

- Resolución de problemas: la habilidad para abordar desafíos de manera proactiva, identificar obstáculos y encontrar soluciones efectivas.

6

Negociación colaborativa

- Colaboración: la habilidad para fomentar un enfoque colaborativo, trabajando hacia soluciones que beneficien a todas las partes involucradas.
- Gestión de conflictos: la capacidad para manejar conflictos de manera constructiva, transformándolos en oportunidades para encontrar soluciones innovadoras.

Estas habilidades, combinadas y desplegadas de manera sinérgica, distinguen a un negociador excepcional. Más que técnicas aisladas, representan una amalgama de competencias que potencian la capacidad de influir, comprender y construir relaciones duraderas en el complejo entorno de la negociación.

Figura 5: Habilidades claves de un buen negociador



Fuente: elaboración propia.

(iv) Cómo construir un proceso de negociación. Construyendo un proceso de negociación estratégico: fase de establecimiento de posición

En la construcción de un proceso de negociación, la fase inicial de establecimiento de posición es crucial para cimentar una base sólida. A continuación, se detallan los elementos esenciales de esta etapa:

1

Establecer un objetivo agresivo

- Definición estratégica: la fijación de un objetivo agresivo implica la definición

clara y ambiciosa de lo que se busca alcanzar durante la negociación. Este objetivo debe alinearse con los intereses y metas a largo plazo de la organización.

La formulación de un objetivo de negociación agresivo es un arte estratégico que implica considerar diversos factores y adoptar enfoques tácticos específicos. A continuación, se detallan las estrategias clave para establecer objetivos agresivos de manera efectiva:

Pensar en las debilidades de la otra parte

Análisis estratégico: una estrategia fundamental para establecer un objetivo agresivo implica un análisis detallado de las debilidades de la otra parte. Identificar áreas donde la contraparte puede ser vulnerable proporciona oportunidades estratégicas para la negociación.

Aprovechamiento de información: utilizar la información recopilada para construir argumentos sólidos que destaquen las debilidades de la contraparte. Esto puede incluir brechas

en su posición, limitaciones operativas o cualquier factor que pueda influir en la dinámica de la negociación.

Determinar qué quiere alcanzar en la negociación

Claridad de objetivos: definir con precisión lo que se busca alcanzar en la negociación es esencial para establecer un objetivo agresivo. Los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en tiempo (criterios SMART).

Jerarquía de prioridades: establecer una jerarquía de prioridades entre los objetivos para enfocar la atención en lo más crucial. Esto permite una asignación efectiva de recursos y esfuerzos hacia metas estratégicas.

2

Determinar la “mejor alternativa para un acuerdo negociado”

- Análisis de alternativas: identificar la mejor alternativa para un acuerdo negociado implica un análisis exhaustivo de las opciones disponibles en caso de que las negociaciones no lleguen a buen término. Esta alternativa sirve como punto de

referencia para evaluar la viabilidad de los acuerdos propuestos.

Determinación de la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN): fundamentos y estrategias

La identificación y comprensión de la mejor alternativa para un acuerdo negociado (MAAN) constituye un pilar fundamental en el proceso de negociación. A continuación, se detallan los aspectos clave relacionados con la MAAN.

Propósito de la negociación

Exploración de intereses: la negociación busca determinar si los intereses pueden ser mejor satisfechos a través de un acuerdo o mediante la MAAN. Este enfoque estratégico implica una evaluación cuidadosa de las opciones disponibles.

Definición de MAAN

Curso de acción preferido: la MAAN representa el curso de acción preferido si no se llega a un acuerdo en la negociación actual. Es esencialmente la respuesta a la pregunta: ¿Qué hacer si no alcanzo un acuerdo en esta negociación?

Punto de no acuerdo: determinar el punto en el cual se puede decir “no” a una propuesta desfavorable, estableciendo límites claros y defendibles.

Importancia estratégica

Medición de la racionalidad del acuerdo: conocer la MAAN antes de entrar en una negociación permite medir la racionalidad de un acuerdo propuesto. Facilita la evaluación de si tiene sentido seguir negociando o si es más beneficioso recurrir a la MAAN.

Prevención de decisiones erróneas: la falta de conocimiento sobre la MAAN puede llevar a rechazar ofertas que en realidad son superiores a la alternativa, o aceptar

acuerdos menos favorables sin darse cuenta de mejores opciones disponibles.

Prevención de errores de evaluación

Rechazo o aceptación informada: al tener claridad sobre la MAAN, se evitan errores de evaluación que podrían surgir al rechazar ofertas que, en comparación con la MAAN, son beneficiosas, o al aceptar acuerdos que son menos favorables que alternativas disponibles.

Evaluar la adecuación de la MAAN

Comparación constante: la evaluación constante de la adecuación de la MAAN es esencial a medida que la negociación evoluciona. Los cambios en la dinámica o nueva información pueden afectar la idoneidad de la MAAN original.

Racionalidad en la toma de decisiones

Análisis costo-beneficio: la determinación de la MAAN implica un análisis costo-beneficio, evaluando los posibles resultados y el valor asociado a cada curso de acción.

La comprensión y aplicación efectiva de la MAAN proporciona a los negociadores un marco estratégico sólido. Al conocer sus alternativas y límites, los negociadores están mejor equipados para tomar decisiones informadas durante el proceso de negociación, minimizando errores y optimizando los resultados obtenidos.

- Cuanto mejor es la MAAN, más agresivo puedes ser en la negociación, porque sabes que tiene un plan de respaldo aceptable si tus conversaciones no producen resultados. Por lo tanto, es sensato tratar de mejorar tu MAAN antes y durante las negociaciones. Es recomendable que, para ello, encuentres clientes o proveedores adicionales o trates de actualizar los acuerdos que tengas con los clientes o proveedores actuales.
- En las negociaciones de un tema individual, la MAAN se centrará normalmente en el precio. En las negociaciones de temas múltiples, incluirá todos los factores que son

importantes para ti, como el precio, el horario, las tasas, la cantidad y las comisiones.

- Considerar en este análisis:
- Cuál sería tu objetivo o aspiración
- Cuál sería tu precio de reserva
- Establecer una “zona de posible acuerdo”

3

Establecer un precio de reserva o de ruptura:

- Definición de límites: fijar un precio de reserva o de ruptura establece los límites aceptables y críticos para la organización.

La fijación del precio de reserva en una negociación es una práctica esencial que guía la toma de decisiones estratégicas. A continuación, se profundizan los aspectos clave relacionados con el establecimiento de un precio de reserva o ruptura:

Precio "piso" de negociación

Límite inferior: el precio de reserva representa el límite inferior, el umbral crítico que, si no se alcanza durante la negociación, puede llevar a la ruptura de las conversaciones. Es el punto más bajo aceptable para la organización.

Distinción entre precio de reserva y objetivo:

Claridad de metas: es crucial recordar que el precio de reserva no es el objetivo final de la negociación. Más bien, sirve como salvaguarda estratégica para garantizar que cualquier acuerdo alcanzado esté alineado con los intereses fundamentales de la organización.

Determinación por la mejor alternativa para negociar un contrato (MAAN)

Conexión estratégica: el precio de reserva está intrínsecamente vinculado a la MAAN. La evaluación de cuál sería el curso de acción preferido en ausencia de un acuerdo directo influye en la determinación del precio de reserva.

Zona de posible acuerdo (ZOPA)

El rango dentro del cual se puede realizar un potencial acuerdo, definido por la superposición entre la posición de ruptura y la posición de ruptura de la otra parte.

4

Zona de posible acuerdo

- Identificación de áreas comunes: la zona de posible acuerdo representa el espacio donde ambas partes pueden encontrar términos mutuamente beneficiosos. Identificar y mapear esta zona permite a los negociadores visualizar las áreas en las cuales puede lograrse un consenso.

Esta fase inicial establece la dirección estratégica de la negociación y proporciona un marco sólido para las interacciones subsiguientes. El establecimiento de objetivos

agresivos, la evaluación de alternativas y la definición de límites son elementos clave que orientan el proceso hacia resultados favorables. La comprensión profunda de estos aspectos permite a los negociadores no solo tener claridad en sus metas, sino también anticipar y adaptarse eficazmente durante el curso de las negociaciones.

(V) Como dirigir una negociación: estrategias avanzadas y consideraciones fundamentales

La fase de dirección de la negociación es crítica para dar forma a la dinámica y avanzar hacia un acuerdo mutuamente beneficioso. A continuación, se exploran las estrategias y consideraciones clave durante esta etapa:

1

Realizar la oferta y construir una base lógica

- Fundamentación estratégica: al realizar una oferta, es esencial respaldarla con una base lógica sólida. Esto implica presentar argumentos claros y razonamientos que respalden la propuesta, demostrando la validez y justificación de los términos ofrecidos.



2

Crear un sistema de valoración

- Evaluación objetiva: establecer un sistema de valoración permite una evaluación objetiva de las ofertas y contraofertas. Puede incluir criterios ponderados que reflejen la importancia estratégica de diferentes aspectos del acuerdo.

3

Dejarse a sí mismo un espacio a conceder

- Reserva estratégica: la concesión es una realidad en la negociación y dejarse un espacio a conceder es una táctica estratégica. Establecer límites flexibles permite ajustes durante la negociación sin comprometer principios fundamentales.

4

Hacer múltiples ofertas equivalentes

- Diversificación estratégica: presentar varias ofertas equivalentes es una estrategia para diversificar las opciones y explorar diferentes escenarios de acuerdo. Esto también demuestra flexibilidad y disposición para encontrar soluciones que satisfagan ambas partes.

Al adoptar estas estrategias durante la dirección de la negociación, los negociadores establecen un terreno sólido

para avanzar hacia acuerdos beneficiosos y sostenibles. La combinación de fundamentación lógica, flexibilidad estratégica y gestión proactiva contribuye a una dirección efectiva que optimiza los resultados finales.

Realizar la oferta y construir una base lógica en la negociación de agentes en el fútbol: estrategias y consideraciones específicas

En el contexto específico de las negociaciones vinculadas a agentes en el fútbol, la fase de realizar la oferta y construir una base lógica adquiere una relevancia particular. Aquí se exploran dos posturas estratégicas que pueden adoptarse durante esta etapa:

1

Postura de solicitud de la otra parte para hacer la primera oferta

- Enfoque estratégico: adoptar una postura donde se solicita a la otra parte que haga la primera oferta es una estrategia que busca obtener información valiosa sobre las intenciones y límites de la contraparte.

- Ventajas: esta táctica puede resultar beneficiosa si la otra parte ofrece condiciones más favorables de lo esperado, estableciendo un punto de partida más favorable para la negociación.
- Riesgos: sin embargo, existe el riesgo de que la oferta inicial de la otra parte no cumpla con las expectativas, lo que puede colocar a la organización en una posición desventajosa.

2

Postura de hacer la primera oferta para establecer un mejor anclaje

- Enfoque estratégico: hacer la primera oferta es una estrategia que busca establecer un anclaje positivo desde el inicio de la negociación. Al proporcionar una propuesta sólida, se influye en la percepción de la contraparte sobre los términos de la negociación.
- Ventajas: este enfoque puede permitir que la organización establezca el tono de la negociación y defina el territorio de discusión de manera justa. También proporciona la oportunidad de dirigir la conversación hacia condiciones más favorables.
- Riesgos: existe el riesgo de establecer un anclaje que pueda ser percibido como demasiado agresivo, lo que podría generar

resistencia o dificultades en la fase inicial de la negociación.

Creación de un sistema de “valuación” dinámico en las negociaciones de agentes en el fútbol

En el ámbito específico de las negociaciones relacionadas con agentes en el fútbol, la creación de un sistema de “valuación” se convierte en una herramienta estratégica esencial. A continuación, se detallan los componentes y enfoques clave para establecer un sistema dinámico de “valuación”:

1

Cuantificación de temas a presentar

- Moneda preferida (por ej. pesos): cuantificar los temas a presentar en una moneda específica, como pesos, proporciona una medida tangible y cuantificable. Esto facilita la comparación y evaluación precisa de las propuestas.

2

Definición de propuestas flexibles

- Adaptabilidad: reconociendo la naturaleza cambiante de las negociaciones, es crucial

definir propuestas de manera flexible. Las propuestas pueden ajustarse en respuesta a la dinámica de la negociación y la información proporcionada por la otra parte.

3

Fraccionamiento de propuestas

- Estrategia de detalles: fraccionar propuestas más grandes en unidades más pequeñas permite abordar detalles específicos y facilita la negociación progresiva. Esto también proporciona oportunidades para lograr acuerdos parciales y avanzar en la discusión.

4

Priorización de temas

- Jerarquización estratégica: priorizar los temas en función de su importancia estratégica permite concentrar la atención en aspectos críticos. Esta jerarquización facilita la gestión de la complejidad de las negociaciones y enfoca los esfuerzos en áreas clave.

5

Asignación de pesos relativos

- Evaluación ponderada: asignar pesos relativos a los temas planteados refleja su importancia relativa en la negociación. Esta evaluación ponderada contribuye a la

construcción de una propuesta integral y equilibrada.

6

Determinación de factores de indiferencia

- Identificación de umbrales: identificar factores de indiferencia sobre los posibles resultados ayuda a establecer umbrales críticos. Conocer estos puntos de inflexión permite evaluar la aceptabilidad de las propuestas y determinar el margen de negociación.

7

Sistema dinámico y precio de referencia:

- Adaptabilidad continua: un sistema de “valuación” dinámico implica la capacidad de adaptarse a medida que evoluciona la negociación. La revisión constante y la actualización del sistema garantizan que refleje con precisión las condiciones cambiantes del entorno de negociación.

Este sistema de “valuación” proporciona una estructura estratégica que aborda la complejidad inherente a las negociaciones de agentes en el fútbol. La combinación de cuantificación, flexibilidad y evaluación ponderada contribuye a la toma de decisiones informada y a la construcción de propuestas sólidas. La dinamicidad del

sistema asegura su relevancia continua a lo largo de la negociación, permitiendo la adaptación a las circunstancias cambiantes.

Dejarse un espacio a conceder

- A las personas no les gusta hacer concesiones unilaterales.
- A las personas no les gusta hacer más concesiones que la otra parte.
- A las personas les gusta ver hacer concesiones a la otra parte, percepción de que van ganando.
- Presentar una base lógica a cada concesión.
- Concesiones hechas antes de plantearla a la otra parte NO cuentan en la negociación.
- Remarque sus concesiones.

Hacer múltiples ofertas equivalentes simultáneamente

- Genera un anclaje a la negociación.
- Permite obtener información de la otra parte.
- Permite ser más agresivo dando señales de cooperación, mostrando que uno hace múltiples propuestas.
- Permite obtener información de cuáles son las prioridades de la otra parte.
- Se pueden hacer concesiones que nos cuestan poco.
- Muestra que el negociador puede agregar valor.

Tácticas para negociaciones distributivas

- No exponer información sobre los conceptos importantes de la negociación.

- Aprender lo máximo sobre la otra parte.
- Establecer un ancla en la primera oferta. Esta siempre establece un marco de regateo. Si conocemos el precio de reserva de la otra parte, mejor.
- Hacer movimientos de concesiones prudentes o cautelosos.
- Usar el tiempo como una herramienta para la negociación.
- Hacer varias propuestas, considerar ofertas por paquetes.
- Mostrar cuando llegamos a un límite para cerrar el acuerdo.

Tácticas para negociaciones distributivas

- Averiguar los intereses de la otra parte.
- Necesidades, preocupaciones, deseos de llegar a un acuerdo. Escuchar atento. Ser comunicativo con nuestros propios intereses.

- Proveer información significativa sobre por qué se quiere alcanzar el acuerdo, cuáles son nuestras opciones, preferencias y limitaciones.
- Evaluar las diferencias para crear valor y no para alejarse.
- Tomarse su tiempo para negociar.
- No tentarse a cerrar el acuerdo en la primera oferta sobre la mesa, utilizar lo anterior para ver cómo mejorar la negociación.

Barreras para llegar a un acuerdo

Negociadores duros “cada negociación es una batalla”

Aprender su juego (no salir de nuestro enfoque MAAN, precio de reserva, tiempos, etc.). Tener cuidado con la información que mostramos. Insinuar que dejamos la negociación.

- **Conocer tu juego.** Prever ofertas no razonables, concesiones poco generosas y adopción de poses. No debes dejar que este comportamiento te intimide o impida aplicar tu estrategia.
- **Ser cauteloso respecto de la información que compartes.** Divulgar solo aquella información que no pueda utilizarse en tu contra.
- **Sugerir opciones u ofertas conjuntas alternativas.** Si las contrapartes no están dispuestas a compartir información, presentar opciones y ofertas conjuntas.
- **Exponer su disposición para retirarte.**
- **Potenciales saboteadores a un acuerdo (resistencia o no conveniencia)**

Identificar a los potenciales saboteadores (tenerlos mapeados), considerar lo que piensan los saboteadores en la oferta.

- **Pérdida de confianza en la otra parte**

Enfatizar la necesidad de integridad, requerir documentación que soporte lo que dicen,

incluir mecanismos de respaldo (depósitos en garantía, penalidades por incumplimiento, etc.)

- **Considerar que las diferencias se deben al género o a la cultura**

La negociación requiere siempre un equilibrio delicado entre determinación y diplomacia. Cuando tú y tus contrapartes tienen antecedentes o estilos diferentes, encontrar el equilibrio correcto puede ser especialmente desafiante. Preparar los aspectos estratégicos e interpersonales de tu negociación mejorará tus posibilidades de lograr un resultado que satisfaga a todo el mundo.

Efectos “mentales” en una negociación

- **Dificultades en la comunicación**

La comunicación es la base de cualquier negociación, cuando vemos que falla, considerar: hacer un break, y después levantar los puntos de manera ordenada y objetiva.

No se puede avanzar en una negociación sin una buena comunicación. Cuando sospeches que una negociación se desintegra a causa de los problemas de comunicación:

- Buscar un patrón. Repasar de forma mental qué se comunicó, cómo se comunicó y quién lo hizo.
- Plantear la cuestión difícil. En una manera no acusatoria, pedir que las contrapartes expliquen su perspectiva sobre el tema.
- Cambiar los portavoces. Si no puedes avanzar, plantear la idea de que personas diferentes asuman los roles de negociador. No merece la pena perder un buen acuerdo por una comunicación deficiente.
- **Mantener la calma, compostura, y el foco en la negociación. Tener cuidado con actitudes emotivas.**
- **Exceso de confianza en la negociación**

Confianza es muy buena, pero en exceso puede generar ruidos en la negociación.

Es importante sentirse seguro durante las negociaciones. Si no estás seguro acerca de tus habilidades o su posición de negociación, a la otra parte le resultará más fácil obtener lo que quiere, lo que podría dar como resultado un trato peor para ti.

Sin embargo, demasiada confianza también puede conducir al fracaso. Puedes sobrestimar tus fortalezas y las de tus contrapartes, y el exceso de confianza puede cegarte ante los peligros y oportunidades que pueden presentarse durante la negociación.

- **Identificar claramente qué es una opinión y qué es una verdad**

Conclusiones integradoras: estrategias clave en las negociaciones de agentes en el fútbol

En conclusión, al abordar las complejidades de las negociaciones dentro del contexto de agentes en el fútbol, se destilan estrategias fundamentales que delinean un enfoque integral y efectivo.

1

Preparación vs. Improvisación

- **Base sólida:** la preparación meticulosa establece una base sólida para enfrentar las dinámicas cambiantes de las negociaciones en el ámbito del fútbol. La improvisación puede exponer a las partes a riesgos innecesarios.

2

Intereses vs. Posiciones

- Comprensión profunda: centrarse en los intereses subyacentes en lugar de posiciones superficiales, permite una comprensión más profunda y facilita la creación de soluciones que satisfagan a ambas partes de manera efectiva.

3

Escucha activa vs. Suposiciones

- Comunicación efectiva: la escucha activa emerge como un pilar fundamental. Evitar suposiciones y estar atentos a las necesidades reales de la contraparte, fortalece la comunicación y fomenta acuerdos más sólidos.

4

Atacar el problema vs. Atacar a la persona

- Colaboración constructiva: abordar los problemas en lugar de atacar

personalmente, promueve un ambiente colaborativo. La resolución conjunta de desafíos contribuye a construir relaciones duraderas.

5

Reflexión vs. Impulso

- Toma de decisiones informadas: la reflexión pausada prevalece sobre las decisiones impulsivas. Un enfoque calmado, empático y participativo optimiza la toma de decisiones en el proceso de negociación.


6

Criterios objetivos vs. Voluntad

- Fundamentación en hechos: la negociación basada en criterios objetivos, como el rendimiento del jugador, establece un terreno sólido. Separar los hechos de la voluntad personal mejora la toma de decisiones.

7

Creatividad vs. *Statu quo*

- Innovación estratégica: la creatividad es esencial para desafiar el *statu quo* y encontrar soluciones innovadoras. La apertura a nuevas ideas y enfoques puede conducir a acuerdos más beneficiosos.
- 

Propuestas vs. Exigencias

- Flexibilidad y alternativas: la presentación de propuestas constructivas en lugar de exigencias inflexibles promueve un enfoque colaborativo. Mayor diversidad de propuestas amplía las alternativas y enriquece el proceso de negociación.

En resumen, estas conclusiones ofrecen un marco comprehensivo para abordar las complejidades de las negociaciones en el ámbito de agentes en el fútbol. Al integrar estrategias que van desde la preparación hasta la flexibilidad en las propuestas, se establece un enfoque equilibrado y efectivo para lograr acuerdos que optimicen los resultados para todas las partes involucradas.

CONTINUAR