

Negociación y Resolución de Conflictos

Tipos De Negociación

Clase 2

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

En esta clase se estudiarán dos enfoques fundamentales en la teoría de la negociación: distributiva e integradora. Inicialmente, se hará énfasis en la negociación distributiva, un método competitivo donde las partes asumen que los recursos son limitados y que cualquier ganancia para una implica una pérdida para la otra, donde cada parte busca maximizar su beneficio a costa de la contraparte, resguardando información y maniobrando dentro de los márgenes establecidos por puntos objetivos, de resistencia y precios iniciales propuestos.

Por otro lado, se aborda la negociación integradora, que contrasta marcadamente con el modelo distributivo al promover un enfoque colaborativo que busca expandir el "pastel" para beneficio mutuo, más allá de la división de recursos existentes. Este enfoque es particularmente relevante en situaciones donde las partes tienen relaciones continuas o recurrentes, como en negociaciones entre países vecinos o en entornos corporativos a largo plazo.

Clase 2:

Identificar la idoneidad en la aplicación de los enfoques de negociación planteados por las principales corrientes teóricas.

2. TIPOS DE NEGOCIACIÓN

Los enfoques sobre el conflicto y los estilos de negociación pueden analizarse considerando los conceptos de distribución e integración. La distribución se refiere a dividir recursos o beneficios que son limitados, mientras que la integración busca superar esas limitaciones. Para comprender mejor estas ideas, es útil observar la perspectiva subyacente de cada una. El enfoque distributivo parte de la idea de que los intereses y objetivos de las partes son opuestos; es posible que ninguna quiera ceder o que una desee quedarse con todo. En este caso, se percibe el vaso medio vacío. En cambio, el enfoque integrador promueve una mentalidad abierta, orientada a buscar soluciones que beneficien a ambas partes y satisfagan sus necesidades (Budjac, 2011).

2.1. NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA

Las negociaciones distributivas son aquellas en las que se considera que lo que gana una parte implica una pérdida equivalente para la otra, como en un juego de “suma cero”. A menudo, se les denomina situaciones de regateo. Un ejemplo típico es la compraventa de un bien: una parte intenta venderlo al precio más alto posible, mientras que la otra busca adquirirlo al menor costo (Domínguez y García, 2003).

Los enfoques de “suma cero”, también conocidos como competitivos o de “ganar-perder”, se fundamentan en una perspectiva confrontativa de las negociaciones. Su objetivo es obtener la mayor parte posible del pastel para una de las partes (denominado también “reclamador de valor”), dejando a la otra con la menor porción disponible (Alfredson y Cungu, 2008).

En una negociación distributiva, los objetivos de ambas partes suelen ser opuestos, ya que buscan obtener la mayor parte posible de recursos que son fijos y limitados. Esto lleva a que cada parte adopte estrategias que le permitan maximizar su beneficio. Una táctica clave consiste en resguardar cuidadosamente la información propia, compartiéndola solo si representa una ventaja. A la vez, resulta valioso recopilar información de la otra parte para fortalecer la posición negociadora. En esencia, este tipo de negociación es una competencia por quién se queda con la mayor porción de los recursos, generalmente dinero, y el logro de los objetivos dependerá de las estrategias y tácticas aplicadas. (Lewicki et al, 2024).

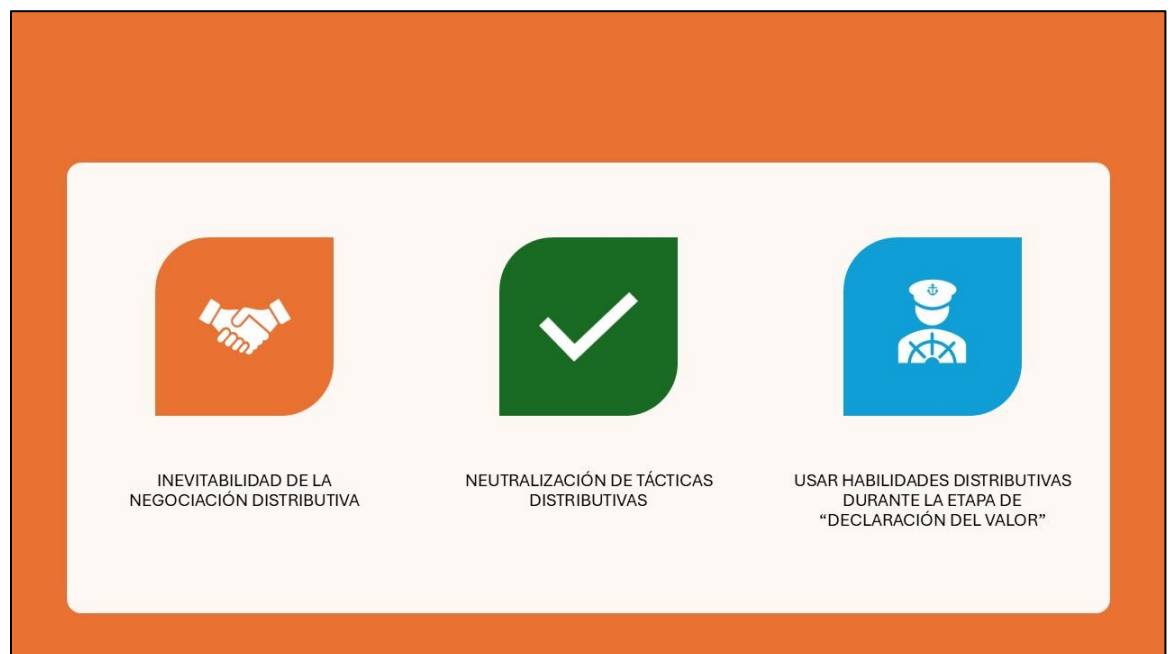
En ciertas situaciones, como la compra de un artículo único, los negociadores pueden asumir que no volverán a interactuar después de cerrar ese trato. Por ello, podrían enfocarse únicamente en el acuerdo inmediato, sin considerar una posible relación futura. En cambio, en otros casos, como los conflictos entre países vecinos, es probable que las mismas partes deban negociar repetidamente sobre asuntos complejos. En estos escenarios, fortalecer la relación entre los negociadores puede contribuir a alcanzar acuerdos más favorables y negociaciones más satisfactorias. Además, los países vecinos, por su proximidad, están obligados a mantener vínculos a largo plazo, independientemente de los resultados de cada negociación puntual. En la negociación distributiva, el objetivo del negociador es conseguir los mejores resultados posibles. Para ello, trata de identificar el límite mínimo que la otra

parte estaría dispuesta a aceptar, mientras formula sus demandas de la manera más ambiciosa. (Del Prado y De Rojas, 2021).

Tres motivos clave en la negociación distributiva

Tres motivos clave en la negociación distributiva. Todo negociador debe considerar tres motivos clave para entender la negociación distributiva. Primero, porque en algunas situaciones interdependientes este tipo de negociación es inevitable, y para actuar con eficacia es necesario conocer cómo se desarrolla. Segundo, dado que muchas personas utilizan casi exclusivamente enfoques distributivos, es fundamental saber cómo neutralizar sus efectos. Tercero, puede ser necesario aplicar habilidades distributivas durante la etapa de “declaración del valor”, cuando se distribuyen los beneficios creados. Aunque estas estrategias son útiles para maximizar ganancias en acuerdos puntuales o cuando la relación con la otra parte no es prioritaria, también pueden resultar perjudiciales. En ocasiones, llevan a que las partes se enfoquen demasiado en sus diferencias y pasen por alto sus intereses comunes. Por ello, es esencial dominar las tácticas distributivas, pero también reconocer sus posibles costos y limitaciones (Lewicki et al, 2024).

Figura 1. Tres motivos para entender la negociación distributiva



Nota: adaptado de Lewicki et al (2024)

Fases de la negociación distributiva

De acuerdo con Del Prado y De Rojas (2021), el empleo de la negociación distributiva es un proceso compuesto de distintas fases que inicia con una oferta inicial de una de las partes, la cual se convierte en un anclaje para las distintas ofertas que generarán los involucrados; en ese momento, se establece una posición de partida, la que seguramente será sometida a una etapa de regateo, hasta llegar a una oferta final que permitirá establecer un acuerdo.

Figura 2. Fases del proceso de una negociación distributiva



Nota: adaptado de Del Prado y De Rojas (2021)

Tres puntos importantes de la negociación

Para comprender mejor la aplicación de una negociación distributiva, que ha sido planificada, Lewicki et al (2024) señalan que se deben considerar siempre los llamados “tres puntos importantes”, que son:

- **Punto objetivo (PO):** es el que el negociador desea alcanzar un acuerdo que represente su resultado ideal, conocido como su meta óptima. Este objetivo también se denomina la aspiración del negociador.

- **Punto de resistencia (PR):** es el límite máximo que un comprador está dispuesto a pagar, o el valor mínimo que un vendedor aceptará para cerrar el trato. A este punto también se le conoce como precio de reserva.
- **Precio inicial (PI):** es el valor de partida fijado por el vendedor o el comprador.

Los tres puntos importantes pueden ilustrarse de mejor manera con el siguiente caso de compraventa de un auto entre Susana y Julio:

Susana va a mudarse a otro país por motivos de estudio, por lo que necesita poner a la venta su auto. Luego de indagar en varias plataformas de compra y venta de vehículos, encontró que autos similares en modelo y año al que desea vender oscilan entre \$15.000 y \$16.500, variando los precios principalmente por el estado mecánico del vehículo.

Como Susana ha sido muy cumplida con los mantenimientos y muy cuidadosa con la limpieza interior y exterior del auto, salvo por un par de rayones en la puerta lateral, considera que un valor justo por su vehículo sería \$16.300. Dado que Susana necesita vender el auto en un plazo máximo de tres semanas, es consciente de que deberá aceptar ofertas inferiores a su aspiración, pero nunca por debajo de \$15.300, pues cree firmemente que venderlo a un valor menor sería perder dinero, ya que las condiciones de su vehículo, en comparación con otros modelos similares, son superiores.

Además, Susana sabe que es una práctica muy común en el mercado de autos usados terminar regateando el precio y las condiciones de pago, por lo que ha pensado proponer como precio inicial para su vehículo el valor de \$16.600. A partir de ese monto, iniciará el regateo si fuera necesario.

Por otro lado, está Julio, un abogado que ha decidido comprar un vehículo para su hija como regalo por haber terminado sus estudios universitarios. Luego de revisar algunos anuncios en la web, encontró la descripción del auto de Susana y le llamó la atención el buen estado que se menciona en el aviso. Por alguna razón, Julio presiente que el auto de Susana es una buena alternativa y considera que sería útil coordinar una visita para conocer el auto e intentar llegar a un trato sobre el precio y la entrega.

Julio sabe que un vehículo del mismo modelo, en buenas condiciones y del mismo año de fabricación, podría valer cerca de \$16.500. Sin embargo, ese valor está fuera de su presupuesto, ya que para adquirir el auto recurrirá a un préstamo con bajo interés que le proporcionará la empresa en la que trabaja, la cual le financiará hasta un máximo de \$16.000. Ese es el tope que podría pagar por el regalo para su hija.

Julio cree que no será sencillo convencer a Susana de aceptar vender su auto por un precio bajo, pero no pierde nada con intentarlo. De hecho, ha planificado hacerle una primera oferta de \$15.000 y, a partir de allí, iniciar la negociación. Considera que lograr adquirir el vehículo por \$15.500 sería un precio razonable para él, ya que con el resto del dinero podrá pagar por adelantado el primer año del seguro del auto.

Aplicando los tres puntos importantes de negociación en el caso de Susana y Julio, tendríamos los siguientes resultados (ver tabla 1):

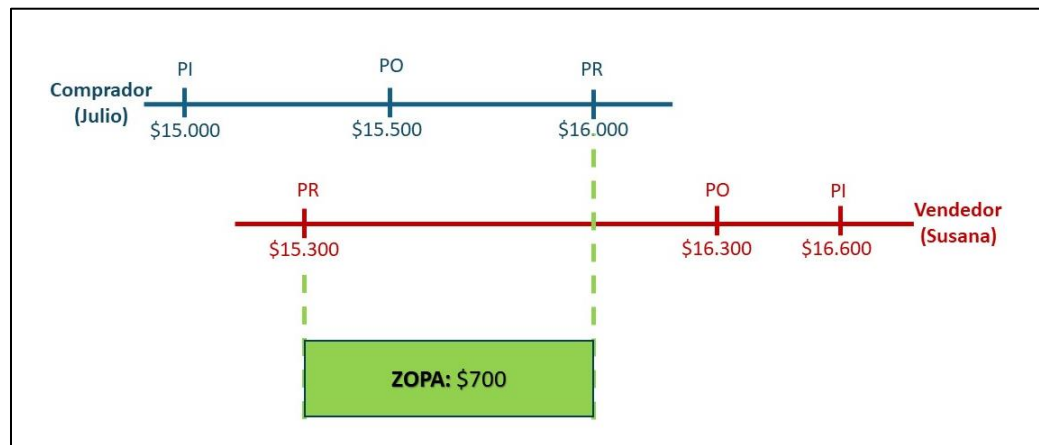
Tabla 1. Tres puntos importantes en caso de Susana y Julio

PUNTO	SUSANA	JULIO
Precio inicial (PI)	\$16.600	\$15.000
Punto objetivo (PO)	\$16.300	\$15.500
Punto de resistencia (PR)	\$15.300	\$16.000

Nota: adaptado de Lewicki et al (2024)

Partiendo de un análisis simple, basado únicamente en el precio del vehículo, se puede identificar la Zona de Acuerdo Probable (ZOPA, por sus siglas en inglés). Esta se define como el rango comprendido entre el punto de resistencia del comprador y el punto de resistencia del vendedor. En el caso de Susana y Julio, dicha zona se representa gráficamente en la figura 3:

Figura 3. Tres puntos importantes y ZOPA – caso Susana y Julio



Nota: adaptado de Lewicki et al (2024)

Como se aprecia en la figura 3, dado que Julio no está dispuesto a pagar un valor superior a \$16.000 y que Susana no aceptará menos de \$15.300, solo será posible llegar a un acuerdo dentro de este rango de precios. En este caso, la Zona de Acuerdo Probable tiene un valor de \$700.

De acuerdo con Lewicki et al (2024), quien decide aplicar la negociación distributiva, debe tener presente que debe ocuparse de dos tareas fundamentales:

- a) Descubrir el punto de resistencia de la otra parte.
- b) Influir en el punto de resistencia de la otra parte.

La negociación distributiva es una forma de resolver conflictos, que según Del Prado y De Rojas (2021), debería aplicarse cuando se enfrenten ciertas circunstancias como las siguientes:

- a) En circunstancias donde las partes han incumplido compromisos anteriores.
- b) En contextos de alta presión o incertidumbre que requieren una resolución expedita.
- c) Cuando la contraparte adopta un enfoque agresivo en la negociación o se han hecho ataques personales.
- d) Cuando se anticipa una solución preconcebida debido a instrucciones claras sobre los términos de un posible acuerdo.

- e) Como estrategia de protección para encubrir la falta de información o de confianza en uno mismo.
- f) En momentos en que la competencia es impuesta por factores organizacionales o cuando la norma es competir.
- g) Cuando poseemos suficiente poder en la negociación para imponer las condiciones, o cuando carecemos completamente de dicho poder, lo cual limita la posibilidad de negociar de manera convencional.
- h) En situaciones críticas donde es esencial tomar decisiones rápidas.

2.2. NEGOCIACIÓN INTEGRADORA

Los enfoques integradores se diferencian de los distributivos al considerar las negociaciones como oportunidades donde todos los involucrados pueden beneficiarse. A diferencia de las perspectivas de suma cero, que tratan las negociaciones como una lucha por obtener una parte fija del recurso, las estrategias integradoras se enfocan en crear valor adicional o "ampliar el pastel", permitiendo un reparto más amplio entre las partes. Estos métodos promueven el uso de criterios objetivos, fomentan beneficios recíprocos y destacan la importancia de compartir información y solucionar problemas de manera colectiva. Al centrarse en la solución conjunta de problemas y la cooperación, las estrategias integradoras exhortan a los participantes a colaborar en la búsqueda de soluciones beneficiosas para todos, lo que incluye exponer intereses ocultos, generar alternativas y encontrar puntos de acuerdo. De esta forma, los negociadores pueden identificar maneras de añadir valor y establecer principios comunes que sirvan de base para decisiones sobre cómo y quién debería beneficiarse de los resultados negociados (Alfredson y Cungu, 2008).

Para comprender de mejor manera la negociación integradora, se puede compararla con la negociación distributiva, como lo exponen Del Prado y De Rojas (2021) en la tabla 2:

Tabla 2. Comparación entre negociación distributiva e integradora

DISTRIBUTIVA	INTEGRADORA
Reclamar valor	Crear valor
Dividir el pastel	Hacer el pastel más grande
Maximizar mis ganancias	Identificar ganancias conjuntas
Ocultar la información o distorsionarla	Intercambiar información

Nota: adaptado de Del Prado y De Rojas (2021)

Enlace de refuerzo 1: Negociación distributiva vs. Negociación integradora

En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pedro Céspedes, expone las diferencias fundamentales entre estas dos formas de concebir la negociación, además de los ámbitos en los cuales se suele aplicarlas.

<https://www.youtube.com/watch?v=y4HgexUUWX0>

El método integrador en la negociación se originó en diversos campos, incluyendo las relaciones internacionales, la teoría política, el estudio de conflictos laborales y la toma de decisiones sociales. En 1965, Richard Walton y Robert McKersie desarrollaron un marco teórico basado en sus observaciones de las negociaciones laborales. Este marco, que posteriormente extendieron a las relaciones internacionales y a disputas en derechos civiles, presenta la negociación integradora como un proceso donde los negociadores adoptan un enfoque de resolución de problemas para llegar a acuerdos (Alfredson y Cungu, 2008).

Hablar de negociaciones integradoras implica comprometerse tanto con los intereses propios como con los de la otra parte pues favorece la resolución de problemas. En muchas negociaciones, no es imprescindible que existan vencedores y vencidos: es posible que todos los involucrados obtengan beneficios. En lugar de asumir que las negociaciones son escenarios de ganar o perder, los negociadores se enfocan en buscar y a menudo hallar soluciones que beneficien a todos los involucrados. A diferencia de las negociaciones distributivas, en las negociaciones integradoras los objetivos de las partes no se excluyen mutuamente. El logro de los objetivos de una parte no impide que la otra también los alcance. El éxito de uno no se produce a costa del otro. La estructura básica de una situación

de negociación integradora es tal que permite que ambas partes cumplan sus metas. Aunque inicialmente pueda parecer un escenario de ganar-perder para las partes, el diálogo y la exploración conjunta pueden revelar opciones que permitan beneficios mutuos Lewicki et al (2024).

Para Lewicki et al (2024), quien aplica la negociación integradora debe considerar en su implementación las siguientes recomendaciones:

- a) Enfocarse en las similitudes, no en los desacuerdos.
- b) Dirigir los esfuerzos hacia las necesidades e intereses, en lugar de las posturas.
- c) Compromiso con el cumplimiento de las necesidades de todos los involucrados.
- d) Compartir información e ideas.
- e) Desarrollar alternativas que beneficien a todas las partes.
- f) Utilizar estándares objetivos para evaluar el desempeño.

Características del negociador integrador

Es tarea del negociador integrador, modelar ciertas características que le permitan alcanzar resultados favorables cada vez que ponga en práctica una negociación. A continuación, se enuncian las cinco características básicas Lewicki et al (2024):

a) Integridad y honestidad: una negociación centrada en los intereses necesita que exista cierto grado de confianza entre las partes. Llevar a cabo acciones que evidencien consideración por los objetivos de todos los involucrados contribuye a crear un entorno de confianza.

b) Mentalidad de abundancia: Las personas con una mentalidad de abundancia no ven las concesiones de dinero, prestigio, poder u otros recursos como una pérdida de su parte, sino como una oportunidad para ampliar el beneficio general. Un negociador con enfoque de abundancia comprende que ceder en ciertos aspectos fortalece las relaciones a largo plazo.

c) **Madurez:** en el ámbito de la negociación, la madurez se refiere a la capacidad de defender con firmeza los propios intereses y valores, mientras se acepta y respeta la legitimidad de los intereses y valores de las otras partes.

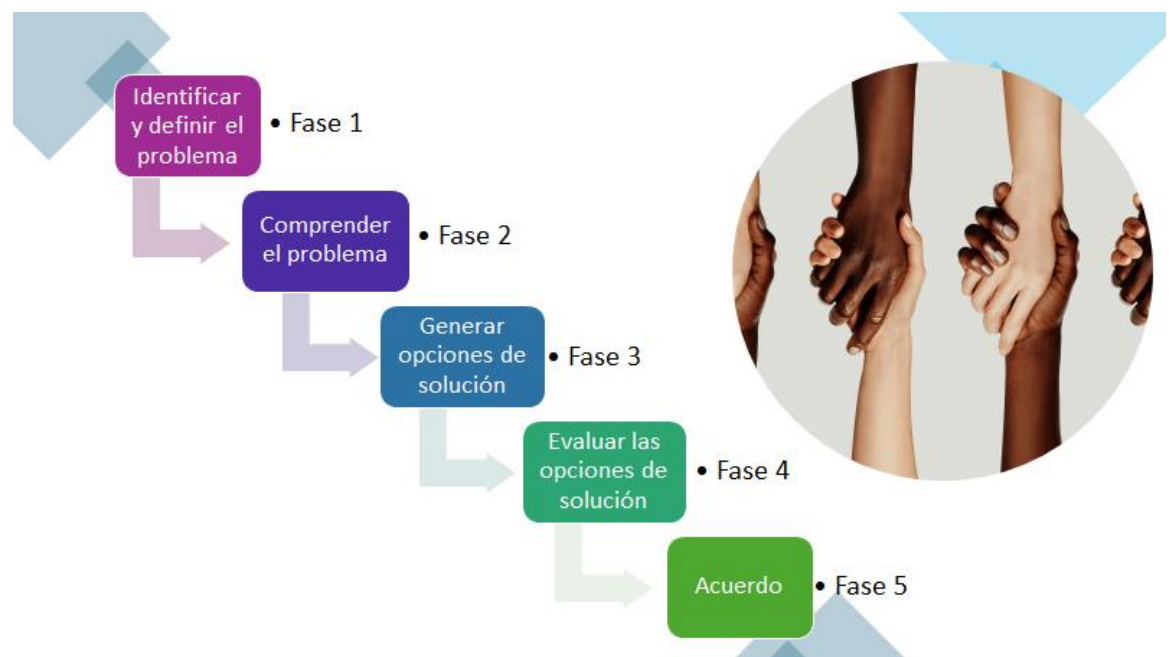
d) **Orientación de los sistemas:** quienes estudian los sistemas se enfocan en mejorar el funcionamiento del conjunto, en lugar de centrarse únicamente en resolver cada elemento por separado.

e) **Alta habilidad de escucha:** en la comunicación, el 90% del mensaje no se transmite únicamente a través de las palabras, sino que depende del contexto general, que abarca la manera de expresarse, los gestos y otros factores. Para escuchar de forma efectiva, es fundamental evitar interpretar el mensaje solo desde la propia perspectiva.

Fases de la negociación distributiva

De acuerdo con Del Prado y De Rojas (2021), el empleo de la negociación integradora es un proceso compuesto de distintas fases que inicia con la identificación y definición del problema o diferencia. Posterior a esto, se realizan los esfuerzos necesarios para comprender el problema, buscando las causas que lo provocan. Luego se generan varias opciones o ideas que lleven a resolver el problema. A continuación, se realiza una evaluación de las opciones o ideas planteadas, identificando pros y contras, además del alcance de estas soluciones. Finalmente, se establece un acuerdo en el que las partes coinciden y se comprometen a cumplirlo.

Figura 4. Modelo de 4 fases del proceso de una negociación distributiva



Nota: adaptado de Del Prado y De Rojas (2021).

Otros autores, como Alfredson y Cungu (2008) exponen el trabajo realizado por Zartman y Berman mencionan otro enfoque de tres fases donde se estudian los subprocesos que se identifican como etapas distintivas en términos cualitativos, las cuales definen la textura, dinámica y posibilidades de las negociaciones, convirtiéndolas en una guía práctica para los negociadores. Las fases de este modelo son: diagnóstico, formulación y detalles. El diagnóstico implica la serie de eventos y comportamientos que ocurren antes del inicio de las negociaciones propiamente dichas. Durante esta etapa, las partes evalúan el problema, deciden si es pertinente iniciar las negociaciones, muestran su disposición para negociar con la contraparte y juzgan la voluntad y la sinceridad de la otra parte para comprometerse con las negociaciones futuras. En la etapa de formulación, las partes buscan, consciente o inconscientemente, establecer un marco o un conjunto de principios acordados mutuamente que sirvan de base para un posible acuerdo. La probabilidad de desarrollar una formulación exitosa se incrementa cuando las partes comparten información de manera abierta, consideran la perspectiva del otro y se esfuerzan por construir principios o valores comunes. Finalmente, en la etapa de detalles, las partes avanzan de los principios generales a la elaboración de los detalles específicos del acuerdo. En la práctica, estas tres fases no siempre ocurren en orden y es común que los

negociadores alternen entre las fases, regresando a etapas anteriores según lo dicten las circunstancias de la negociación.

Otro modelo destacado de negociación integradora, es el propuesto por Ury et al (2011), conocido como negociación basada en principios, en el que se destacan las ventajas de la resolución de problemas con un enfoque de "ganar-ganar" para las negociaciones. Estos autores indican que la negociación basada en principios supera las opciones estratégicas restringidas típicas de la negociación distributiva. Este modelo describe a la negociación como un proceso dividido en tres fases, cuya efectividad se basa en cómo los negociadores manejan siete elementos esenciales que son: intereses, relaciones, opciones, legitimidad, alternativas, compromisos y comunicación. En el modelo de negociaciones basadas en principios, los elementos esenciales actúan como componentes normativos para las negociaciones que se estructuran según un enfoque integrador.

Enlace de refuerzo 2: Siete elementos esenciales de negociación

En el siguiente enlace podrás acceder a un artículo en de Migue Cane, donde se explican los siete elementos esenciales del método de negociación de Harvard desarrollado por los autores Fisher, Ury y Patton.

<https://rgmentores.org/nota/94>

Referencias citadas en la Clase 2.

Alfredson, T. y Cungu, A. (2008). *Teoría y práctica de la negociación. Una revisión de la literatura*. EASYPol – FAO.

Budjac B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson.

Del Prado Higuera, C., & de Rojas Díaz, E. S. (2021). *Negociación y mediación para la resolución de conflictos. Una aproximación con estudios de caso*. Dykinson, S.L.

Domínguez, R. y García, S. (2003). *Introducción a la teoría de la negociación*. Servicio de publicaciones - Universidad Rey Juan Carlos.

Lewicki, R., Saunders D. y Barry B. (2012). *Fundamentos de Negociación*. McGraw-Hill.

Ury, W., Fisher, R. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Grupo Planeta.

Definición de los términos citados en la Clase 2.

Negociación distributiva: es un enfoque competitivo de suma cero, donde las ganancias de una parte equivalen a las pérdidas de la otra, común en situaciones de regateo como la compraventa. Las partes, con objetivos opuestos, adoptan estrategias confrontativas para maximizar sus beneficios y reclamar la mayor parte posible de un recurso limitado.

Negociación integradora: es un enfoque colaborativo que busca crear valor adicional, para permitir un beneficio mutuo entre todas las partes. Este método se centra en la resolución conjunta de problemas, el uso de criterios objetivos, y la cooperación activa para compartir información y encontrar soluciones equitativas que beneficien a todos los involucrados.



La excelencia no se improvisa

síguenos

