

# Negociación y Resolución de Conflictos

Planificación de negociaciones

**Clase 8**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



## 1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

La planificación es el pilar fundamental de cualquier proceso de negociación exitoso. Lejos de ser una simple etapa preliminar, constituye un ejercicio estratégico que permite anticipar escenarios, estructurar objetivos y diseñar respuestas adecuadas ante la dinámica que puede surgir en la mesa de negociación. Esta etapa inicial proporciona una base sólida que mejora significativamente las probabilidades de alcanzar acuerdos satisfactorios y sostenibles.

Diversos autores coinciden en que la calidad de la preparación determina, en gran medida, la capacidad de gestionar eficazmente las relaciones, la comunicación, la creación de valor y el cumplimiento de los objetivos. A través del análisis detallado de modelos y herramientas, este capítulo explora cómo desarrollar una planificación integral, estructurada en pasos y dimensiones esenciales, que facilite una negociación colaborativa, orientada a resultados y con una perspectiva estratégica de largo plazo.

### **Clase 8:**

Proponer estrategias y tácticas para la resolución de conflictos que enfrentan las organizaciones, a través de un plan de negociaciones estructurado.

## **8. Planificación de negociaciones**

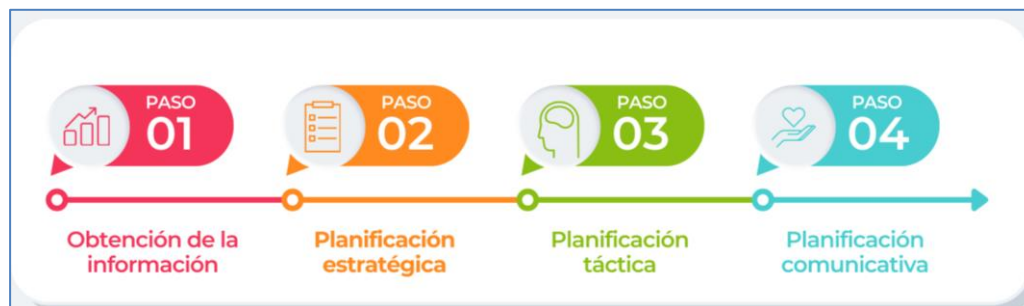
El éxito en una negociación depende, en gran medida, de la calidad de la preparación previa. Antes de entablar cualquier diálogo con la contraparte, resulta fundamental realizar una preparación meticulosa que abarque desde la recopilación y el análisis riguroso de información que respalde y legitime nuestras propuestas, hasta la adecuada organización de los elementos logísticos implicados en el proceso negociador. Prepararse implica examinar detalladamente la situación, identificar los intereses de las partes, generar posibles opciones, evaluar las alternativas disponibles y prever oportunidades para crear valor conjunto, además de planificar cómo implementarlas efectivamente en la mesa de negociación (Costa et al, 2011).

Para Costa et al (2011), esta actitud de preparación debe mantenerse de forma constante a lo largo del proceso. Antes de cada encuentro es indispensable revisar la estrategia; y después de cada sesión, se debe valorar el progreso, ajustar los planes según

sea necesario y preparar nuevamente, generando un ciclo de retroalimentación continua que se sostendrá hasta el cierre del acuerdo. Según estos autores, toda preparación negociadora debe atender cuatro dimensiones esenciales, que se muestran en la Figura 1.

**Figura 1.**

*Cuatro dimensiones de la fase de preparación*



*Nota.* Adaptado de Costa et al. (2011).

Otro modelo de planificación es el propuesto por Lewicki et al (2012), quienes manifiestan que el éxito en una negociación no depende tanto del estilo con el que se lleva a cabo, ni de la intensidad emocional del proceso, sino de la preparación que se realiza antes de iniciar el diálogo. La clave principal para alcanzar buenos resultados radica en una planificación cuidadosa, que exige trabajo riguroso en varios aspectos fundamentales. Los pasos de este modelo de planificación de negociaciones son:

- Identificación clara de los problemas a tratar.
- Agrupación de los temas y estructuración de la combinación que formará parte de la negociación.
- Determinación de los intereses subyacentes.
- Establecimiento de los límites mínimos aceptables o puntos de resistencia.
- Evaluación de las alternativas disponibles si no se llega a un acuerdo (BATNA).
- Definición de los objetivos deseados y de la posición inicial que se asumirá.
- Análisis de los actores involucrados y del entorno social en el que se desarrollará la negociación.
- Estudio detallado de la contraparte.
- Preparación estratégica para exponer y justificar los propios planteamientos.

- j) Organización de aspectos logísticos y formales: lugar, fecha, participantes, agenda y demás elementos del protocolo.

En la Tabla 1 se pueden apreciar las preguntas guía para establecer un punto de partida en la planificación de negociaciones.

**Tabla 1.**

*Preguntas guía para planificación de negociaciones*

PASOS	PREGUNTAS
a)	¿Qué asuntos deben abordarse en la negociación futura?
b)	Tras revisar todos los temas relevantes, ¿cuál es la combinación de asuntos a tratar? ¿Qué cuestiones deben discutirse y cómo se relacionan entre sí?
c)	¿Cuáles son los intereses que busco satisfacer en esta negociación?
d)	¿Dónde se encuentra mi límite mínimo aceptable? ¿Qué alternativa tengo si no se alcanza un acuerdo?
e)	¿Cuál es mi alternativa posible al acuerdo negociado (BATNA)?
f)	Al establecer mis metas y mi propuesta inicial, ¿cuál será mi punto de partida y qué resultado espero lograr?
g)	¿Quiénes me otorgan autoridad para negociar y cuáles son sus expectativas respecto a mi actuación?
h)	¿Quiénes integran el equipo negociador contrario y cuáles son sus intereses principales?
i)	¿Qué estrategia global conviene aplicar en esta negociación?
j)	¿Qué aspectos formales o logísticos deben considerarse para desarrollar adecuadamente la negociación (como lugar, tiempo, participantes y agenda)?

*Nota.* Adaptado de Lewicki et al. (2012).

Otra metodología para planificar negociaciones es la propuesta por Harvard Business School (2002), cuyos autores plantean que, en la fase de preparación, se deben considerar siete elementos de negociación: relación, comunicación, intereses, opciones, legitimidad, alternativas y compromiso.

**Figura 2.**

Siete elementos de negociación



*Nota.* Imagen creada por ChatGPT el 1 de abril de 2025.

A continuación, se expone un modelo de 8 pasos para planificación de negociaciones que integra los componentes de los modelos citados.

**Enlace de refuerzo 1:** Olvida Tus Metas... Enfócate En ESTO - Proceso De Planificación Estratégica - Planeamiento Estratégico. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Linzoain, expone un enfoque alterno a la planificación de negociaciones. <https://www.youtube.com/watch?v=khA9SGFBr74>

## 8.1. Paso 1: Identificación de tres puntos importantes y ZOPA

Para comprender mejor la aplicación de una negociación que se ha planificado, Lewicki et al (2012) señalan que se debe considerar siempre los llamados “tres puntos importantes”, que son:

- Punto objetivo (PO): En 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.

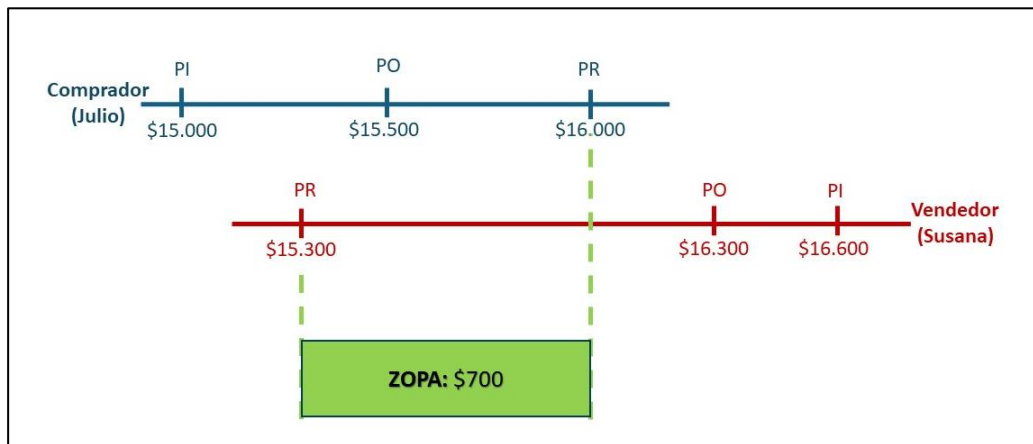
El rango comprendido entre el punto de resistencia del comprador y el punto de resistencia del vendedor se conoce como la Zona de Acuerdo Probable (ZOPA, por sus siglas en inglés) (Lewicki et al., 2012).

En este primer paso, resulta fundamental representar gráficamente los distintos puntos relevantes para ambas partes. Para identificar los aspectos clave de la contraparte, el negociador deberá realizar ciertas suposiciones sobre los valores que esta podría manejar, lo cual implica un margen de error. No obstante, es preferible contar con una estimación, aunque sea especulativa, a carecer completamente de referencias, ya que esto último impediría establecer una base para el análisis. Disponer de un dato aproximado siempre será más útil que no tener ninguno.

A continuación, en la Figura 3 se puede observar un ejemplo de gráfico para el paso 1 de la planificación en la compra y venta de un vehículo.

**Figura 3:**

Tres puntos importantes y ZOPA (caso compraventa de vehículo)



*Nota.* Adaptado de Lewicki et al (2012).

## 8.2. Paso 2: Fortalecimiento de las relaciones

Las relaciones hacen alusión al vínculo entre las partes negociadoras. Mantener una relación sana, basada en el respeto y la ética, es esencial, especialmente si se prevé una interacción futura. Construir confianza y empatía puede facilitar acuerdos más duraderos y colaborativos (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de la relación, se planteen las siguientes preguntas: “¿Cómo percibimos la relación que existe entre los negociadores? ¿Son adversarios o colegas? ¿Cómo nos gustaría que fuera esa relación? ¿Qué pasos podríamos dar para construir una mejor relación? ¿Sentarnos lado a lado? ¿Emplear el lenguaje de colegas? ¿Cómo podríamos establecer una buena relación de comunicación y promover una respuesta favorable?”

Fisher y Shapiro (2008) también proponen que se debe realizar la siguiente pregunta diagnóstica sobre la relación: “¿Qué piensa y cómo se siente cada negociador con respecto a la contraparte?” De igual forma, sugieren los siguientes consejos prácticos para implementar la relación: “Establezca una buena relación de comunicación y trabajo con los otros negociadores. Trabajen juntos, hombro con hombro”.

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo para la pregunta diagnóstica: Juan considera que Pedro es alguien inflexible y poco dispuesto a bajar el precio. Siente desconfianza porque Pedro ha evitado responder preguntas específicas sobre el historial del vehículo. Pedro percibe a Juan como un comprador que quiere obtener el auto por debajo de su valor real. Cree que está buscando defectos para presionar el precio.

En esa misma línea, pero de manera un poco distinta. Se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo para la pregunta diagnóstica: Juan percibe a Pedro como un vendedor razonable, transparente y dispuesto a llegar a un acuerdo beneficioso para ambos. Pedro, por su parte, valora la actitud respetuosa de Juan y aprecia su interés genuino por el estado del vehículo.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos de la relación entre las partes, formulando para ello la siguiente interrogante: “¿Ha contribuido la negociación a construir el tipo de relación que nos permitirá a nosotros y a nuestros clientes trabajar eficazmente juntos durante todo el ciclo de vida del proyecto?”

### **8.3. Paso 3: Preparación de la comunicación**

La comunicación es el canal a través del cual se transmite información, se exploran intereses y se construyen acuerdos. Una comunicación abierta, clara y respetuosa es vital para evitar malentendidos y fomentar el entendimiento mutuo (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de la comunicación, se planteen las siguientes preguntas: “¿Estamos escuchando? ¿Qué deberíamos estar escuchando? ¿Qué puntos queremos comunicar?”.

También proponen realizar las siguientes preguntas diagnósticas sobre la comunicación: “¿La comunicación es deficiente, engañosa, unilateral? ¿Los negociadores están diciéndole a la contraparte qué hacer?” Asimismo, sugieren los siguientes consejos prácticos para implementar la comunicación: “Establezca una comunicación bilateral fácil. Pregunte, escuche, demuestre su confiabilidad. Evite las promesas vagas”.

*Ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo:* Sí. Pedro evita algunas preguntas técnicas sobre el vehículo y Juan, en lugar de dialogar, impone condiciones como: “Si no lo baja 500 dólares, no hay trato”. La comunicación es defensiva y con poca escucha activa.

*Ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo:* No. La comunicación es abierta, clara y bilateral. Ambos escuchan activamente, hacen preguntas y muestran disposición para considerar las propuestas del otro. No hay imposiciones, sino sugerencias razonadas.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos de la comunicación entre las partes, formulando para ello la siguiente interrogante: “¿Estas negociaciones han ayudado a crear un entorno en el que ambas partes puedan participar en conversaciones constructivas y orientadas a la solución de problemas?”

#### **8.4. Paso 4: Identificación de intereses de las partes**

Los intereses son las necesidades, motivaciones o deseos fundamentales que impulsan a cada parte en una negociación. No siempre se expresan de forma directa, pero son el verdadero motor detrás de las posiciones que se adoptan. Comprender los intereses propios y los del otro permite encontrar soluciones más satisfactorias y sostenibles (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de los intereses, se planteen las siguientes preguntas: “¿Cuáles son algunos de nuestros intereses? ¿Cuáles creemos que son los principales intereses de la contraparte? ¿Cuáles de nuestros intereses podrían ser compatibles con los del otro? ¿Cuáles intereses necesariamente estarán en conflicto?”.

Fisher y Shapiro (2008) también proponen realizar la siguiente pregunta diagnóstica: “¿Los negociadores están haciendo demandas y sentando posiciones al tiempo que ocultan sus verdaderos intereses subyacentes?” Asimismo, sugieren los siguientes consejos prácticos para identificar los intereses: “Respete los intereses de la contraparte. Entienda y manifieste sus propios intereses (no necesita revelar qué tanto valora lo que quiere)”.

*Ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo:* Sí. Pedro insiste en mantener el precio porque necesita el dinero urgentemente, pero no lo menciona. Juan, por su parte, afirma que es lo único que puede pagar, cuando en realidad quiere reservar parte de su presupuesto para futuras reparaciones.

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo para la pregunta diagnóstica: No. Ambos han compartido sus intereses: Juan expresó su intención de contar con un vehículo confiable a un precio justo, y Pedro comentó que busca vender pronto, pero a un valor que le permita cubrir otras obligaciones. Esta claridad ha ayudado a encontrar puntos de entendimiento.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos de la identificación de intereses, formulando para ello la siguiente interrogante: “¿El acuerdo satisface bien nuestros intereses al mismo tiempo que satisface los intereses de nuestro cliente a un nivel aceptable y los intereses de terceros relevantes al menos a un nivel tolerable?”

### **8.5. Paso 5: Generación de opciones creativas**

Las opciones son las distintas soluciones o propuestas que pueden surgir para satisfacer los intereses de ambas partes. La creatividad en la generación de opciones permite ampliar el valor del acuerdo y evita caer en soluciones limitadas o de suma cero (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de las opciones, se plantee la siguiente pregunta: “¿Qué posibles puntos de acuerdo podrían ser aceptables para las dos partes?”

También proponen que se realice la siguiente pregunta diagnóstica sobre las opciones: “¿Parece la negociación un juego de suma cero, en el cual la opción de cada lado es ganar o perder?” De igual forma, sugieren el siguiente consejo práctico para la generación de opciones creativas: “Sin comprometerse, piensen conjuntamente en posibles maneras de satisfacer los intereses legítimos de las dos partes.”

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo para la pregunta diagnóstica: Claramente sí. Ambos ven la negociación como una competencia: si uno cede, pierde. No se ha propuesto ningún enfoque colaborativo o integrador.

Ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo: No. Ambos buscan una solución de beneficio mutuo. Han acordado explorar alternativas que consideren los intereses de ambas partes, como incluir algunos mantenimientos previos a la entrega o flexibilidad en el pago.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos de la generación de opciones creativas, formulando para ello la siguiente interrogante: “¿Hemos buscado soluciones innovadoras y eficientes con potencial de beneficio conjunto?”

## **8.6. Paso 6: Establecer criterios de legitimidad**

La legitimidad se refiere a la percepción de justicia o equidad en una propuesta. Las personas tienden a rechazar acuerdos que consideran injustos, incluso si les benefician objetivamente. Para lograr aceptación, las propuestas deben apoyarse en criterios objetivos y ser vistas como razonables por ambas partes (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de los criterios de legitimidad, se planteen las siguientes preguntas: “¿Qué precedentes u otros estándares de legitimidad podrían ser persuasivos para ambos lados?”

También proponen realizar las siguientes preguntas diagnósticas: “¿A nadie parece importarle ser justos? ¿Están simplemente regateando al decir qué están dispuestos a hacer y qué no?” Asimismo, sugieren el siguiente consejo práctico: “Busque y pida estándares externos de imparcialidad que los convenzan a ambos.”

*Ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo:* Exactamente. No se ha discutido el valor justo del vehículo ni se han considerado soluciones creativas (por

ejemplo, incluir accesorios o facilidades de pago). Solo hay una puja de precio sin criterios objetivos.

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo para la pregunta diagnóstica: Todo lo contrario. Han utilizado criterios objetivos para definir el valor del vehículo, como consultar el valor comercial de autos similares y revisar el historial de mantenimiento. Se esfuerzan por lograr un acuerdo equitativo.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos del uso de criterios de legitimidad, formulando para ello la siguiente interrogante: “¿Hemos utilizado criterios objetivos para evaluar y seleccionar una opción que pueda ser justificada por ambas partes?”

### **8.7. Paso 7: Determinación de alternativas y selección de BATNA**

El BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) es la mejor alternativa que tiene una parte si la negociación fracasa. Conocer el propio BATNA y el de la otra parte brinda poder de negociación y ayuda a tomar decisiones más informadas (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de las alternativas, se planteen las siguientes preguntas: “Si no llegamos a un acuerdo con la contraparte, ¿qué vamos a hacer realmente? Si la contraparte abandona la negociación sin llegar a un acuerdo con nosotros, ¿qué buena alternativa para marcharse tiene?”

Fisher y Shapiro (2008) también proponen que se debe realizar la siguiente pregunta diagnóstica sobre las alternativas: “¿Está cada lado amenazando al otro sin saber qué hará si no se llega a ningún acuerdo?” De igual forma, sugieren los siguientes consejos prácticos para las alternativas: “Considere su alternativa si se marcha y también la de los otros. Reconozca que cualquier acuerdo debe ser mejor para ambos que marcharse sin un acuerdo”.

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo para la pregunta diagnóstica: Sí. Juan dice que buscará otro vendedor, pero en realidad no

ha explorado otras alternativas (no tiene una BATNA). Pedro dice que hay otros interesados, aunque no ha mostrado evidencia de ello.

Así también, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo para la pregunta diagnóstica: No. Ambos han conversado sobre sus alternativas (BATNA), pero sin amenazas ni presiones. Juan ha mencionado que también ha visto otros autos, pero que prefiere concretar con Pedro si llegan a un acuerdo satisfactorio. Pedro ha dicho que tiene otros interesados, pero prioriza cerrar con alguien que le dé confianza.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos de la generación de opciones creativas, formulando para ello las siguientes interrogantes: “¿Hemos comparado el acuerdo propuesto con nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado? ¿Estamos seguros de que el acuerdo satisface mejor nuestros intereses que nuestra mejor alternativa?”

### **8.8. Paso 8: Establecimiento de compromisos**

Los compromisos son los acuerdos o promesas concretas que las partes están dispuestas a asumir. Un buen compromiso debe ser claro, realista, viable y entendible para todos los involucrados, garantizando su implementación efectiva (Shonk, 2025).

Fisher y Shapiro (2008) recomiendan que, para prepararse en el análisis de los compromisos, se planteen las siguientes preguntas: “¿Cuáles serían algunos buenos compromisos de la contraparte que podríamos buscar de manera realista? En caso de ser necesario, ¿qué compromisos estamos dispuestos a pactar con el fin de llegar a un acuerdo? Trate de escribir algunos compromisos potenciales de parte y parte”.

Fisher y Shapiro (2008) también proponen que se debe realizar las siguientes preguntas diagnósticas sobre los compromisos: “¿Los negociadores han pedido compromisos poco realistas a la contraparte? ¿No han esbozado compromisos que estarían dispuestos a hacer?” De igual forma, sugieren el siguiente consejo práctico para los compromisos: “Esbocen compromisos justos y realistas que cada lado podría cumplir”.

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario negativo para la pregunta diagnóstica: Juan exige una reducción inmediata del 20% sin considerar

las condiciones del vehículo. Pedro exige pago en efectivo sin negociar formas de financiamiento. Ninguno ha propuesto compromisos intermedios que reflejen una voluntad real de acuerdo.

A continuación, se expone un ejemplo de respuestas frente a un escenario positivo para la pregunta diagnóstica: No. Han intercambiado propuestas realistas y proporcionales. Juan ofreció pagar una parte inicial y el resto contra entrega de documentos, mientras que Pedro accedió a incluir una revisión técnica antes de la venta. Ambos han demostrado disposición a comprometerse con base en lo que es justo y posible.

Harvard Business School (2002) sugiere que, una vez concluida la negociación, se valore su efectividad en términos de los compromisos alcanzados, formulando para ello la siguiente interrogante: “¿Hemos generado compromisos bien planificados, realistas y viables que ambas partes entienden y están preparadas para implementar?”

**Enlace de refuerzo 2:** La negociación y como planearla. En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Carola Herrera, expone un enfoque alternativo a la planificación de negociaciones. <https://www.youtube.com/watch?v=Vk6IzivEvws>

### Referencias citadas en la Clase 8.

Costa, M., Galeote, M., & Segura, M. (2011). *Negociar para convencer*. McGraw-Hill.

Fisher, R., y Shapiro, D. (2008). *Las emociones en la negociación*. Grupo Editorial Norma.

Harvard Business School. (2002). *Negotiation*. Harvard Business School Press.

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

Shonk, K. (2025, 20 de febrero). What is negotiation? *Program on Negotiation*.  
<https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/what-is-negotiation/>

## **Definición de los términos citados en la Clase 8.**

**Planificación de negociaciones:** Es el proceso estratégico previo al inicio del diálogo con la contraparte, mediante el cual se recopila, analiza y organiza toda la información relevante para estructurar una negociación efectiva. Este proceso incluye la identificación de los problemas a tratar, el análisis de intereses y alternativas, el establecimiento de objetivos y límites, y la definición de estrategias y tácticas.

**Intereses:** Son las necesidades, motivaciones, preocupaciones, deseos o aspiraciones subyacentes que impulsan a cada parte a participar en el proceso negociador. A diferencia de las posiciones (lo que una parte dice que quiere), los intereses representan el por qué detrás de lo que se pide y reflejan lo que realmente importa para cada actor.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

