



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN EN EL DERECHO LABORAL

Mg. Sc. Arcay González Allan Augusto
Abg. YETSY MICHELLE URRIBARRÍ MANZANO
Universidad Rafael Beloso Chacín. Venezuela

RESUMEN

El artículo estuvo dirigido a analizar las estrategias y técnicas de la negociación en sentido amplio, aplicado al ámbito del derecho laboral, para lo cual se analizaron textos en el área de negociación y documentos en materia laboral, los resultados del estudio demostraron que existen diversas estrategias de negociación que se emplean dependiendo del negociador o de las circunstancias que se propicien en el proceso de negociación, así mismo, se observó que existen diferentes tácticas que ayudan al negociador a cumplir con una estrategia de negociación planteada, para así lograr un objetivo central. Del análisis realizado se concluyó que aunque la mayoría de las personas tienen un conocimiento básico en el área de negociación, por ser ésta una actividad cotidiana, no hay duda que la experiencia personal juega un papel importante para alcanzar la solución de los conflictos siendo necesario el manejo y uso de estrategias y tácticas de negociación.

Palabras claves: Negociación, estrategias, tácticas, conflictos, negociador.

ABSTRACT

The article went to analyze the negotiation strategies and tactics in wide sense, in the laboral right area, through the analyze of documents and books in the laboral right area, the study results shows the existence of diverse negotiation strategies usually apply depending of each negotiator and the circumstances of the negotiation process, also the study reveals the existence of diverse tactics that help the negotiator to accomplish with a negotiation strategies, with the final intention of reaching a central objective. The analyze conclusion reveals that although the most people have an empiric negotiation knowledge, there is no doubt that personal experience has an important roll to reach the conflict solution being necessary the management and use of the negotiation strategies and tactics



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

Key Words: Negotiation, strategies, tactics, conflict, negotiator.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo tiene como objetivo central procurar al lector información científica aplicada acerca de las estrategias y técnicas de la negociación. En éste sentido, cabe destacar que el negociar es un arte o don puesto en práctica por todos los individuos que integran la sociedad desde muy temprana edad; negociar implica hacer valer una posición sobre otra mediante el uso de ciertas técnicas y estrategias, para lograr un objetivo central, generalmente acompañado de ciertos objetivos secundarios que lo componen.

De acuerdo a Maubert, J. (1995:5) "la negociación es un medio de resolver los problemas a partir de elementos tales como una relación de fuerza y unos argumentos pero las mismas causas no engendran siempre los mismos efectos".

En otras palabras, hablar de negociación es de hecho hablar de un fenómeno que se actualiza en situaciones extremadamente diversas, que no se presentan ni en la misma forma, duración o importancia.

La negociación es el medio de resolver los innumerables conflictos de intereses entre individuos o grupos de individuos, se negocia para resolver conflictos de intereses.

El mundo de las relaciones laborales no es hoy concebido sin la negociación entre sus protagonistas sociales y económicos. Cualquier profesional que incluso pretenda adentrarse en este complicado terreno debe tener un conocimiento e incluso dominio de los alcances de una negociación, sus técnicas, principalmente cuando se trata de una negociación colectiva.

La negociación es un arte que se basa en técnicas, sin embargo, no basta con dominar las mismas para ser un buen negociador, pero todo negociador domina una técnica, ello implica que el canal de negociación a tomar depende del aspecto subjetivo de cada negociador en concreto.

Por tanto, la negociación es un proceso psico-social complejo en el que es preciso desplegar innumerables habilidades, así como plantear una estrategia o una táctica que nos garantice el éxito.



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Ahora bien, la capacidad negociadora de un individuo viene dada por un conjunto de aptitudes intelectuales y de habilidades sociales, unidas a un entendimiento profundo de lo que es un proceso negociador.

El conocimiento de técnicas o tácticas específicas constituyen una ayuda que permite afrontar cada situación en mejores condiciones, con un mayor dominio la personalidad y del proceso negociador.

Antes de plantear una estrategia es preciso determinar los límites de lo que es negociable, en este sentido es necesario tener una idea perfectamente clara sobre lo que no es posible hacer concesiones o reconsideraciones.

La fijación clara y precisa de los puntos límites equivale a un mandato de la negociación y delimita las responsabilidades; todo lo obtenido por encima de los puntos límites pasa a formar parte del activo del negociador. Fijar los puntos límites es la mejor manera de definir y de compartir los riesgos de la negociación.

Si el negociador transmite a su adversario una idea de sus posiciones límites por somera que sea, constituiría una ventaja determinante en el momento en que dicha idea se confirme con certeza gracias al trabajo de información que se ha llevado a cabo. Así, se conoce exactamente el límite de las exigencias que se pueden formular y se pueden fijar objetivos en relación con el equilibrio del acuerdo que se desea realizar.

NOCIONES GENERALES SOBRE ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN.

Según Maubert, J (1995): 137 "Estrategia es un grupo de decisiones coherentes relativas a los objetivos, a los medios y a las acciones en universo antagónico, cualquier estrategia implica elecciones preparadas o previas, riesgos que provienen de ese universo antagónico que es el oponente y el remanente de una incertidumbre. Cualquier estrategia supone igualmente que sus autores poseen una visión anticipada de cómo se desarrollara la negociación."

Tal y como expresa el autor citado, las estrategias de negociación consisten en un conjunto de medidas a aplicar por parte del negociador, las cuales han sido previamente determinadas por el mismo, antes y durante un proceso de negociación.

El objetivo de la negociación no es destruir o neutralizar un enemigo, pero hay que tener en cuenta la presencia de un adversario el cual posee también un



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

cálculo de tipo estratégico y elige sus opciones y tácticas negociadoras, las cuales dependen de las características de su propia situación así como de las decisiones y actuaciones que la otra parte efectúa o se supone va a efectuar.

Una estrategia de firmeza eleva el riesgo de no acuerdo entre las partes, suscitando reacciones defensivas o la confrontación. Existen también las estrategias de equidad cuya dificultad para el negociador es no saber que es lo equitativo dentro de la negociación donde todo se intercambia por todo.

Lo que caracteriza una estrategia es su carácter dinámico y su permanente adaptación a los acontecimientos y nuevos hechos que se suscitan en el curso de la negociación.

Es importante tener en cuenta la distinción que existe entre estrategia y táctica, según Durocette, J (1994) la estrategia proporciona los fines, medios y los riesgos. La táctica no elige los fines depende lo mejor posible de los medios que le son confiados. En segundo lugar la estrategia se distingue por la libertad de tomar decisiones, la táctica es en cierto modo a la estrategia lo que la batalla es a la guerra. La estrategia se dirige al conjunto del proceso de negociación y la táctica concierne a cada una de las fases, especialmente de la interacción cara a cara.

Una vez comprendidas a *grosso modo* las nociones de estrategia y tácticas de negociación, así como también sus caracteres diferenciales, se hace necesario examinar y clasificar las estrategias y técnicas usualmente empleadas por los negociadores. Dejando claro que la clasificación es realizada sobre una base flexible la cual es determinada por los distintos escenarios que se pueden presentar en un proceso de negociación.

ESTRATEGIAS EMPLEADAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS EN UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Cabe destacar que aún cuando existen innumerables estrategias a emplear en un proceso de negociación, el presente artículo sólo hace referencia a las cuales a criterio de los autores son las empleadas de manera usual en los procesos de negociación por las partes intervinientes, entre las cuales se pueden analizar:

- **La estrategia de penetración**

Según Durocette, J (1994) la estrategia de penetración es aquella cuya finalidad es convertir al supuesto adversario de la negociación en un



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

colaborador; la misma se basa en el control de las propias emociones y reacciones. La relación con el adversario está basada en el respeto y la empatía. Su meta no es ganar al adversario, sino ganarse al adversario.

Además, es un proceso gradual que requiere grandes dosis de paciencia y prudencia, esta estrategia se puede manifestar en las siguientes premisas:

- No retroceder si se tiene ganas de hacerlo, por el contrario la actitud correcta a tomar es mantenerse firme.
- No responder si se está ansioso de hacerlo por el contrario se debe controlar las ansias internas de expresión y seguir firme con la estrategia para “derrumbar” el temple del oponente, lo recomendable es seguir preguntando hasta ganar la confianza o empatía de la contraparte.
- No contraatacar al oponente, lo pertinente es controlar las reacciones emocionales que pueden sobrevenir espontáneamente lo correcto es tener una posición objetiva y “fría”.
- Escuchar atentamente lo cual puede despertar la sensación de interés del contrincante
- Sintonizar y enfatizar en los objetivos propuestos, tratando de enmarcar los mismos en los puntos del adversario.
- Intensifique la confianza mutua, con el objeto de lograr el respeto del adversario.

- **La objetivación del conflicto:**

Es uno de los aspectos claves de cualquier negociación. Los aspectos psicológicos o subjetivos de la negociación son los culpables de la mayor parte de los desacuerdos o desencuentros.

La objetivación del conflicto persigue reducir al máximo las interferencias emocionales concentrando la atención de las partes en el contenido de la negociación.

Las diferencias de ambas partes determinan visiones divergentes del objeto de la negociación y distintas actitudes. Asimismo, pretende trasladar a la mesa de la negociación esas diferentes perspectivas las cuales se hacen visibles para las partes involucradas.

De igual manera, se deben buscar criterios e instrumentos de análisis y medición que permitan un enfoque más objetivo del problema.

La objetivación del conflicto consiste precisamente en controlar o neutralizar los aspectos subjetivos que influyen en el mismo. Es necesario recordar que el



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

negociador y la otra parte (adversario) no se entienden es porque forman parte del problema. Por eso, se debe dejar a un lado la subjetividad de las partes para poder objetivar el conflicto.

- **La improvisación:**

A pesar de la ardua preparación previa que tenga el negociador, dentro de las fases del proceso de negociación, siempre es susceptible que se presenten argumentos o circunstancias que por una u otra razón escapan al dominio de las partes, por lo que de alguna u otra forma se verá obligado a improvisar para rebatir los argumentos de la parte contraria. Sin embargo, nunca ha sido aconsejable dejar las cosas a la pura improvisación. Ya que los argumentos para rebatir situaciones concretas deben estar fundamentadas para cumplir su fin. Para ello se debe procurar que no se note demasiado la improvisación; las ideas que se perciben como tales provocan fácilmente la desconfianza.

Se debe tener siempre la situación controlada, en caso contrario se debe tener que aparentar pleno dominio y conocimiento del objeto de la negociación. Particularmente es preocupante estar consultando datos o mirando papeles en los momentos previos a la negociación. Dará la impresión de inseguridad y de no conocer bien lo que se trae entre manos.

- **Una retirada a tiempo:**

En aquellos casos donde exista la más mínima duda respecto a la viabilidad del acuerdo, se hace necesario seguir con el proceso de negociación hasta alcanzar la plena seguridad de que se ha formado en el adversario la convicción de un acuerdo satisfactorio. Incluso si se cree que se va a conseguir el cierre de la negociación o a alcanzar el objetivo propuesto, se debe seguir intentándolo consecuentemente, el buen negociador nunca confía plenamente en el bloqueo de todas las eventuales situaciones adversas que se pudieren presentar.

En la mayoría de las negociaciones, especialmente en las más largas, hay un momento en el que se cree que todo está perdido y que no se alcanzará el acuerdo.

Pero si por las razones que fueren, cree imposible el acuerdo, no trate de obtener otras rentas o demostrar que es un gran negociador, llevando las cosas al límite. No pierda el tiempo ni se lo haga perder a los demás.

No desgaste a su equipo ni a sus interlocutores. La coherencia, la seriedad y el respeto abrirán más puertas en el futuro que la obsesión por el pequeño



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

logro a corto plazo. Debe saber retirarse a tiempo si llega el momento de hacerlo y, sobre todo, recordar el lema: Una retirada a tiempo hoy es una victoria mañana.

- **Creación de opciones:**

En opinión de Maubert (1995) es una de las más importantes acciones de tipo estratégico. Las opciones confieren al negociador una seguridad práctica y una seguridad psicológica. Sin embargo, es indispensable que esas opciones sean viables desde el punto de vista fáctico, ya que muchas veces reflejan proyecciones optimistas que se revelan inconsistentes al no ser atractivas o sustentables para ambas partes.

Las opciones no vienen dadas por si solas, las mismas se desarrollan y deben prepararse mucho antes de la apertura de la negociación ya que, en general, se necesita tiempo para definir las y poder presentarlas en la mesa de negociación a través de una propuesta concisa que deje entrever la posición del oferente.

En opinión del autor supra mencionado, “las opciones son una especie de capital que hay que saber constituir y preservar con cuidado, y sobre todo, son disposiciones que deben ser realistas y realizables desde el momento en que se las quiera utilizar”.

En la medida en que se tenga más conocimiento acerca de las alternativas u opciones, mejor armado se estará para la negociación, dicha reflexión permite tomar conciencia entorno a la viabilidad material de una propuesta, puesto que una propuesta puede ser conveniente y ventajosa para una de las partes, más no así para la otra.

- **El fraccionamiento del objetivo principal.**

Llamada por Maddux (1992) “Salami”, esta estrategia (considerada por el autor como una técnica de negociación) consiste en “lograr poco a poco un objetivo en vez de con un sólo paso gigantesco”, se trata de obtener concesiones acumulativas de cierta relevancia dentro del contexto de la pretensión general, una tras otra, y que sumadas, representen una ganancia que no se hubiere obtenido de una sola vez.

Un ejemplo de esta estrategia se pone en práctica en la discusión de los convenios o contratos colectivos de trabajo mediante la cual se dividen las



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

distintas fases de la negociación colectiva por rangos o según la naturaleza de las cláusulas que se discutan y se suscriba una convención integral.

En opinión de Maubert (1995) cada una de las concesiones ganadas por la parte oferente, añadiéndola a la anterior, se convierte en una ganancia. Por el contrario, ésta estrategia también puede ser utilizada de forma defensiva, “el corte a trozos permite soltar lastre para intentar retomar la iniciativa, sin necesidad de concederlo todo”.

Tal y como expresa el autor ésta estrategia usada de manera defensiva permite al negociador dividir el objetivo central de la negociación, con lo cual pueden ponerse en tela de juicio ciertos puntos (claves o no) que carezcan de sustentación material, y que presentados en conjunto con todos los argumentos o componentes de una negociación pudieron haber sido pasados por alto.

La eficacia de la maniobra consiste en reducir la magnitud del desafío y disminuir los riesgos de ruptura sustancial de la negociación. El contrincante se ve envuelto en una posición psicológica, creada por el escenario planteado, en la cual la idea sobrevenida será “un pequeño esfuerzo más para cerrar”, a la cual es difícil resistirse, una vez que se han logrado avances dentro del proceso por lo que habría que reconsiderar lo que ha sido laboriosamente obtenido en el curso de las discusiones precedentes.

En conclusión, esta estrategia consiste en fraccionar el objetivo principal de la negociación en varios sub objetivos y etapas, de manera que la consecución de cada uno de ellos o superación de cada fase logre al final la obtención del objetivo principal dentro de la negociación, esta estrategia se puede definir con el aforismo “paso a paso”, o mejor conocido el principio de cortar en trozos.

- **El balance.**

Es una estrategia integradora, que consiste en revelar las ventajas y los costos de las concesiones de las diferentes soluciones a las cuales puede arribar la negociación para cada una de las partes.

Con la presente estrategia, el negociador se esfuerza por descubrir y por hacer que se expresen los intereses enfrentados, buscando el mejor compromiso, es decir, lograr el acuerdo en la negociación. Cada solución se traduce en términos de beneficios y de costos que se inscriben en el pasivo del balance de las partes.



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Con la estrategia se hace énfasis premeditado sobre las ventajas y desventajas que cada solución o concesión podría producir para obtener el acuerdo en la negociación. El que toma la iniciativa conoce en general los confines de la situación de su adversario y, obviamente los suyos propios.

Empieza por estudiar la solución más propicia para optimizar sus propios intereses. Plantea un examen de las posiciones de su adversario, le permite enumerar los argumentos capaces de hacer aceptar la buena solución. En fin presenta el balance así establecido bajo el aspecto particular más atractivo con vista a llevarse el acuerdo.

Esta estrategia es provechosa para quienes desconocen bien su tema y se encuentran frente a personas que no pueden o no saben proceder a un análisis coherente de su propia situación.

- **El desgaste**

Se trata de una estrategia de utilización de tiempo que se apoya sobre modificaciones de la relación de fuerza. El objetivo es hacer durar la negociación el mayor tiempo posible sin romperla mediante las maniobras dilatorias más variadas.

Se plantea mantener lo confuso en las propuestas, ya sea haciendo propuestas al límite de lo aceptable, añadiendo condiciones de última hora o retardando las respuestas con preguntas informativas nuevas.

Esta estrategia de desgaste es la más empleada en el ámbito del derecho laboral, tal es el caso de los procesos incoados por los trabajadores, donde el patrono asume un poder económico, apostando al desgaste económico y moral del trabajador, que ve interminable su reclamación, y cediendo sus pretensiones al menor límite posible.

En consecuencia, el adversario invadido por el cansancio y el desánimo es conducido a hacer concesiones que no habría aceptado jamás al inicio de la negociación. La dificultad de esta estrategia deviene en la necesidad de mantener el contacto durante todo el período de negociación y creíble la voluntad de llegar a un acuerdo, recurriendo a la evasión. La estrategia inversa es el asalto, que por el contrario busca reducir lo más posible el periodo de negociación.



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

- **Los peldaños de la escalera**

Esta estrategia consiste en dar un aviso como primer paso, una propuesta, muy exagerada con relación al objetivo fijado. De esa manera se coloca al adversario frente a pujas elevadas. Este, tiene tendencia a rechazar y buscará movilizar sus alternativas si es que las tiene, esta fase es apodada por Maddux (1992) como “bola baja”. En una segunda fase, se da a entender que la propuesta es discutible, que puede ser reestudiada para tener en cuenta los argumentos citados y las circunstancias particulares. En fin, después de un largo tiempo se retoma la negociación con nuevas propuestas mejores para el oponente, quien habiendo tenido tiempo de acostumbrarse a la idea de que deberá hacer un sacrificio, la encuentra más soportable que la que había temido y la acepta más fácilmente.

Para algunos autores, como Maubert, J (1995) se establecen cuatro peldaños: el Primer Peldaño donde se propone una solución muy desfavorable para uno mismo, incluso absurda y sin llegar al propio punto de ruptura. Este peldaño tiene como finalidad preparar el segundo, presentando un movimiento que, aunque es muy favorable al adversario, se presenta como inaceptable desde su propio punto de vista. El Segundo Peldaño, pasa a una solución poco ventajosa para uno mismo, que representa de alguna manera su propio punto límite, en principio aceptable del todo por la otra. El Tercer Peldaño, invierte totalmente la perspectiva presentando una solución muy favorable para si mismo y probablemente inaceptable. Se trata de crear, así, un reflejo de dramatización, definiendo en ese punto los márgenes extremos de la negociación de manera que el oponente tenga una percepción bien enmarcada de sus esperanzas y de sus temores, lo que sitúa el ámbito de lo negociable. Por último, el Cuarto Peldaño, en función de la reacción del oponente, se propone un compromiso que se sitúa entre el segundo y el tercer peldaño.

- **El juego del “go”**

La estrategia del juego del “Go” consiste en la ocupación de posiciones y en cercar al adversario. Se trata de establecer, defender territorios y simultáneamente neutralizar las maniobras contrarias.

El objetivo no es aniquilar al adversario, sino de ocupar más territorios que el enemigo, disponiendo por turnos sobre el tablero las fichas cuyo número puede ser mayor si la partida se prolonga y que una vez colocada no puede moverse.



UNIVERSIDAD

Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

La dificultad en la aplicación de esta estrategia es manejar en forma óptima, los medios limitados en una situación de competición que no se resuelve en enfrentamientos sucesivos. El juego del “Go” exige reflexión y paciencia

TIPOS DE TÉCNICAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Plantea una visión al lector de las estrategias como el seno de una negociación, se debe entrar en la esencia de las mismas, abordando el estudio de las tácticas y técnicas. Existen muchas técnicas, derivadas de la inmensa casuística que el comportamiento y la argumentación propician.

En general, pueden dividirse en tres grupos: obstructivas, ofensivas y engañosas.

1. Las tácticas obstructivas: Este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.

2. Las tácticas ofensivas: Son aquellas que persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.

3. Las tácticas engañosas: Son los denominados trucos. Son pequeñas “trampas” que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

La utilización de estas últimas entraña el riesgo de ser descubierta antes o después por la parte contraria. Por ello, es mejor utilizarlas lo menos posible y sólo si estamos seguros de que nadie desvelará el engaño.

En consecuencia, existen diferentes tácticas para hacer triunfar una estrategia dentro de un proceso de negociación, tales como:

- **El regateo**

El regateo en si no puede ser clasificado como una estrategia; más sin embargo, la misma puede ser catalogada como una táctica que explota la zona de indeterminación inherente a cualquier trato que deja siempre una puerta abierta al regateo.

El regateo se define como una táctica que trata en apariencia de no reposar en una lógica de intercambio material sino sobre del manejo de las influencias de las palabras; es decir, una práctica habitual, que puede verse representada en la consecuencia de la simple reivindicación de un descuento por parte del cliente con una justificación débil o de pura apariencia.

A nivel de los tratos que implican una oferta y una demanda, en relación a la actitud frente al regateo esta debe ser abierta, es normal y legítimo que cada parte busque obtener las condiciones más favorables, es preferible no



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

comprometerse por ésta vía contractual ya que la misma genera efectos legales por eso es mejor discutir primero y después concretar la negociación. Recordando que no hay que tener nunca prisa por cerrar so pena de cerrar mal. Frente a esta estrategia planteada por el interlocutor, lo mejor es no mostrar irritación.

Este tipo de negociación es aplicada con más regularidad en el ámbito comercial, en ese sentido se debe tener presente que sería una torpeza en una negociación anunciar un precio demasiado pronto, pues se da la impresión de una falta de seguridad o bien se provoca una reacción hostil hay que explicar de antemano y dar todos los argumentos posibles para justificar la oferta y describir sus ventajas al interlocutor. El precio no aparece entonces como una reivindicación arbitraria, sino como la consecuencia lógica de las cualidades de la oferta.

Un ejemplo de regateo es cuando una de las partes percibe que su negociador contrario rechaza la última propuesta después de haber ofrecido a un cierto nivel y haber consentido parcialmente en algún punto u ofrecimiento primario; luego el mismo se desliza subrepticamente a otra oferta menos atractiva que la primera ya aceptada obligando a la contraparte a reforzar su insistencia acerca de la oferta primaria ya aceptada (que es la que realmente conviene al comprador o persona que recibe la oferta).

Una vez que concluye la larga y ardua negociación es susceptible que el comprador o persona que acepta una oferta propuesta pueda antes de concretar definitivamente exigir una obligación complementaria de la ofertada la cual por regla general (y por miedo a perder el trato ya logrado) será cumplida por el ofertante.

- **El cambio de objetivo**

El principio de la táctica de cambio de objetivo es poner en primera línea los objetivos que no son prioritarios, dejando en segundo plano el verdadero objetivo. La discusión gira en torno a esas preguntas de apariencia engañosa presentadas como primordiales; en realidad no lo son, pero las mismas representan alguna importancia para el adversario.

La eficacia de dicha táctica reside en la credibilidad de objetivos secundarios y en el respeto de una cierta proporción de temas anexos y temas prioritarios. Los objetivos que aparecen como artificiales o inconsistentes no suscitan una negociación real; como tampoco la otra parte está dispuesta a abandonar sus objetivos.



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Desde el punto de vista práctico esta táctica puede improvisarse, donde se toma conciencia de lo que es secundario para unos y de lo primordial para otros.

Esta táctica es conocida por Maddux (1992) como el “amague” en el uso de la misma el interlocutor oferente trata de hacer ver una petición sobre algo un punto u objetivo secundario, cuando en realidad su verdadero beneficio se encuentra ligado a otra que está íntimamente relacionada o se produce con ocasión de aquello que aparenta ser su objetivo principal.

- **El verdugo y el buen samaritano**

En una negociación, dos interlocutores de una misma parte forman una pareja en la cual cada uno interpreta un rol o papel bien definido y antagónico con el de su compañero. El primero tiene por tarea ir hasta el extremo de lo irracional, intentando hacer sucumbir al adversario, dando como única opción o salida la oferta planteada por el mismo, el segundo se pone dada las circunstancias como aliado de la víctima, ya sea para recoger información, confidencias que se puedan escapar después de la agresión de su compañero, o para convencerlo en el caso de que el que asume el rol de verdugo haya llegado demasiado lejos con su actuación provocando una posible retirada de la rueda de negociación.

Como las anteriores se trata de una táctica de manipulación psicológica en la cual dos personajes interpretan los roles alternativamente, resaltando que la antipatía que provoca el primero de ellos es evidente de entrada, donde se detecta la falsedad del otro, hasta mucho más tarde. Dicha táctica es de temible eficacia contra caracteres débiles y negociadores improvisados; sin embargo hay que desconfiar de ella pues la misma debe ser empleada con grados de sutilidad diversos, propios para asegurar su camuflaje.

En opinión de Maddux (1992) ésta táctica conocida también como la del “chico bueno/chico malo” es de uso internacional y comúnmente empleada en los distintos procesos de negociación.

- **Reagrupar varios objetivos**

Las relaciones entre organismos, sociedades o individuos se desarrollan a menudo en el tiempo y en diferentes direcciones. Una negociación sobre un tema puede ir a continuación, antes o ser paralela a otro tema también sometido a discusión.

Los desafíos son, en general múltiples también, las relaciones de fuerza diferentes de un asunto al otro. Quien se encuentra en buena posición sobre tal



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

punto le pueden faltar completamente medios de presión para obtener un buen acuerdo sobre otro.

De ahí el interés de la táctica de reagrupar objetivos, la cual permite a los negociadores someter su aceptación a la condición de obtener satisfacción sobre un objetivo externo a la negociación en curso.

La aplicación de esta táctica es verdaderamente útil en la vida cotidiana, pues un asunto puede provocar indirectas o rechazo, que no se suscitaría cuando está ligado a un negocio de mayor importancia.

- **Los golpes bajos**

Con esta estrategia no se observan las reglas dictadas por la honradez y la moral. Hay que ser ingenuo para creerlo y bien hipócrita para asombrarse, incluso si el hombre de la calle se imagina lo contrario.

Una negociación no está nunca exenta de su componente distributivo y puede, en algunos casos, ser reducida a éste. Entonces el juego conduce inexorablemente a designar un ganador y un perdedor al final de la confrontación, y para ganar, algunos no vacilan en emplear los medios más desleales. A falta de como popularmente se dice darse cuenta después que se tiene el puñal clavado en la espalda.

Ahora bien, claros ejemplos de los golpes bajos son: El primer caso, **la oferta maravillosa**, este golpe puede practicarse de varias formas. Se basa en una técnica de estafa que funciona aún más cuando se utiliza como punto de partida el atractivo de un negocio excelente que al analizarse detenidamente no encuentra sustentación lógica, y lo que hace es encubrir el verdadero objetivo del ofertante que es el de desplegar otra proposición viable económicamente para el.

Sin embargo, dicha táctica puede funcionar al sentido contrario cuando el futuro adquirente o negociador que compra hace ver vehementemente los defectos de algún producto exagerándolos a tal forma que el valor del mismo disminuye hasta su posibilidad económica.

En segundo lugar, **la oferta fantasma** la cual constituye una modalidad de la oferta maravillosa. En este tipo de oferta no existe y es un ardid de publicidad o *marketing* que hace que el comprador o negociador interesado y en busca de un servicio se interese por dicha proposición fantasma, para luego de haber captado su atención explicar un negocio u oferta distinta (aquella que realmente quiere vender).



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

Por último, la **renegociación** que se perfila como una práctica que conduce a la víctima a perder pie sobre sus adquisiciones al iniciar de nuevo la negociación sobre una base de partida desfavorable, casi amputada de todas las concesiones ya efectuadas, a menos que se exija retomar el asunto desde el principio como si nada hubiese sido concedido, o que se dé a entender claramente que cualquier nueva concesión deberá generar, en contrapartida una concesión equivalente.

De igual manera, el autor Forrest, H. Patton, en su libro “*La fuerza de la Persuasión*” ofrece algunas tácticas para negociar:

- **Si la negociación se estanca, cambiar de sitio**

Plantea el autor buscar una excusa para cambiar de ubicación (por ejemplo, pedir a la otra parte que le acompañe a la máquina del café) de esta forma puede romperse un escenario hostil.

- **Táctica del asombro**

Consiste en exagerar una reacción ante una propuesta. Esto provoca una bajada súbita de expectativas de la otra parte que se suele traducir en una ventaja para usted.

- **Utilice Documentos Impresos**

Es fascinante como un documento puede dar legitimidad a sus peticiones.

- **Empezar por un extremo**

El punto de partida siempre debe de estar alejado de la situación que se desea alcanzar. Permite realizar concesiones sucesivas permitiendo un ambiente que provoque cesiones recíprocas que beneficien a ambas partes.

- **Dar tiempo**

Consiste en dar unas horas o días de plazo con el objeto de reducir la resistencia para aceptar ciertas condiciones que han provocado rechazo en la otra parte.

- **Utilizar el silencio**

Consiste en proponer un largo silencio controlado por ante una propuesta u objeción de la otra parte, suele provocar una segunda respuesta, generalmente más sincera o aclaradora.



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

REFLEXIONES FINALES

La presente investigación comparte algunas estrategias, técnicas, tácticas y herramientas dentro del proceso de negociación

- Se negocia para resolver conflictos, pero estos conflictos son de intereses, no es la guerra, por el contrario supone un equilibrio de fuerzas.
- La negociación es “un arte que se basa en técnicas”.
- La manera de negociar es característica de cada persona y adaptar las técnicas a su personalidad y a la naturaleza del conflicto.
- Manejar una técnica y una estrategia ayuda a mejorar los resultados de los conflictos y de la negociación, bajo un modelo u orientación integrativa (ganar- ganar).
- La preparación de una negociación, implica crear un escenario como una representación previsible y simplificada de la realidad y con esbozo de la estrategia y técnicas que se aplicará.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS

- Costa García Mercedes y otros. **Negociar para – vencer.** 2004. Editorial McGraw-Hil/Interamericana de España. S.A.U.
- Fisher Roger y otros. **Sí...!de acuerdo! Como Negociar Sin Ceder.** 2002. Grupo editorial Norma.
- De Caro Julio. **La cara humana de la negociación.** 2000. Editorial Mc Graw Hill.
- Francois Maubert Jean. **Negociar Las claves para triunfar.** 1995. Ediciones Alfa Omega, S.A.
- Forrest, H. Patton. **“La fuerza de la Persuasión.”**
- Maddux Robert. **Como negociar con éxito.** 1992. Grupo editorial ibero América.



UNIVERSIDAD
Rafael Beloso Chacín.



Revista Electrónica
Lex Laboro

LEX LABORO

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- <http://www.queb.org/>