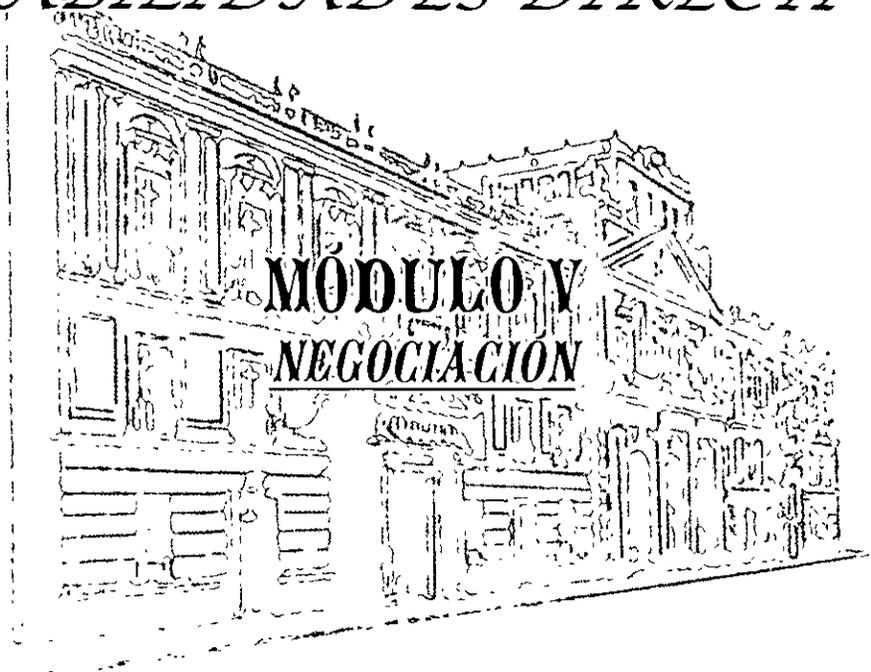




FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

## CURSOS INSTITUCIONALES

# *DIPLOMADO EN DESARROLLO DE CAPACIDADES Y HABILIDADES DIRECTIVAS*



Del 09 al 30 de Agosto de 2006

## APUNTES GENERALES

CI-046

Instructor: Lic. Gonzalo Sanabria Nieto  
Delegación Gustavo A. Madero

Agosto del 2006

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,  
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573

**NEGOCIACIÓN****(Niveles 1, 2 y 3)****OBJETIVO GENERAL:**

Al término del módulo, el participante estará en capacidad de:

1. Reconocer situaciones de desacuerdo o conflicto que presenten diferencias personales o grupales, así como las técnicas para manejarlas o negociarlas.
2. Aplicar, en condiciones reales, las bases de una negociación efectiva.
3. Aplicar, para la realización de una negociación, la identificación de puntos en común en los argumentos planteados.

**DURACIÓN:** 20 horas**CONTENIDO TEMÁTICO**

<i>1. ¿Qué es la negociación?</i> .....	4
1.1. Introducción a la negociación. ....	4
1.2. Negociación y manejo de conflictos.....	5
1.3. Tipos y modelos de la negociación .....	8
<i>2. Identificación y manejo de conflictos</i> .....	10
2.1. Introducción a la resolución de conflictos. ....	10
2.2. Teoría de resolución de conflictos. ....	12
2.3. Fuentes de conflicto .....	13
2.4. Métodos para resolver conflictos .....	13
2.5. Técnicas mundiales de negociación .....	16
<i>3. Encontrando soluciones compartidas y la elaboración de argumentos</i> .....	20
3.1. Decálogo para establecer negociaciones efectiva.....	20
3.2. Características del negociador eficaz. ....	24
3.3. Negociación no directiva.....	26
3.4. Diseño y estructura de argumentos para negociar. ....	29
<i>4. Las habilidades del negociador</i> .....	30
4.1. El negociador y la inteligencia emocional .....	30
4.2. Habilidades o actitudes emocionales del negociador. ....	33
4.3. Estrategia general de la negociación. ....	34

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

5. Aspectos previos a una negociación.....	41
5.1. Antes de negociar.....	41
5.2. Puntos clave de negociación y cierre. ....	42
6. <i>Planeación de la negociación basada en intereses</i> .....	44
6.1. Plan cronológico para negociar. ....	44
6.2. Negociación basada en intereses.....	46
7. <i>Asertividad y efectividad en el proceso de la negociación.</i> ....	48
7.1. Comunicación asertiva .....	48
7.2. Mediación .....	49
8. <i>Cómo enfrentar y solucionar desacuerdos y rechazos en la negociación.</i> .....	50
1.1. La negociación en la resolución alternativa de disputas.....	50
8.2. Defensas organizacionales.....	51
8.3. Técnicas para la resolución de conflictos .....	53
BIBLIOGRAFÍA .....	55

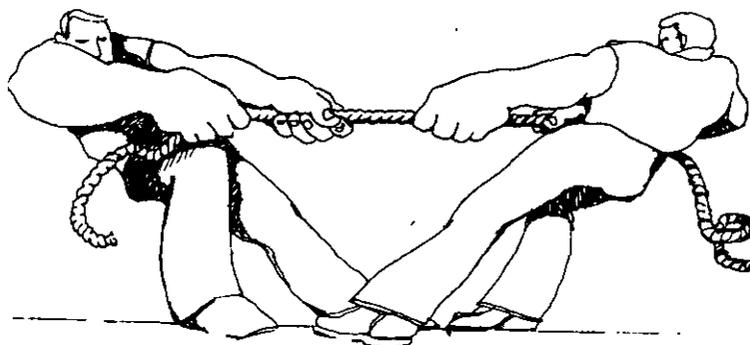
## 1. ¿Qué es la negociación?

### 1.1. Introducción a la negociación.

#### ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

La negociación es una habilidad personal fundamental que se puede aprender. Por lo general, todo el mundo necesita saber como negociar.

Usted está a punto de embarcarse en un estudio de los principios de la negociación. Probablemente quiera aprender más sobre la negociación o cómo ser un negociador más competente. Comencemos comparando algunas de sus ideas.



#### ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN?

#### SUS IDEAS

1. En el siguiente espacio escriba lo que significa para usted la palabra "negociación".

---

---

---

2. ¿Qué es lo que hace que las empresas, grupos y/o personas negocien?

---

---

---

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

3. ¿Con qué frecuencia negocia la mayor parte de la gente?

Muy rara vez.

Casi todos los días.

Unas cuantas veces cada año.

**VALE LA PENA NEGOCIAR CUALQUIER ASPECTO DE UNA TRANSACCIÓN QUE NO RESULTE TOTALMENTE SATISFACTORIO PARA USTED.**

### **NEGOCIACIÓN: ALGUNAS DEFINICIONES PRÁCTICAS**

A continuación hay algunas definiciones aceptadas de negociación:

1. Cada vez que tratamos de influir en otra persona a través de un intercambio de ideas, o de algo con valor material, estamos negociando. La negociación es el proceso que usamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra persona controla lo que nosotros queremos. Cualquier deseo que nos gustaría que se cumpliera, cualquier necesidad que nos sintamos impulsados a satisfacer, son situaciones potenciales de negociación. Con frecuencia se aplican otros términos a este proceso, como: regatear, mercar, mediar o trocar.

2. Normalmente, la negociación entre empresas, grupos o individuos ocurre porque uno tiene algo que el otro desea y está dispuesto a regatear para obtenerlo.

3. La mayoría de nosotros participamos en negociaciones en mayor o menor medida. Por ejemplo: cuando la gente se reúne para elaborar contratos, comprar o vender cualquier cosa, resolver diferencias, tomar decisiones mutuas o ponerse de acuerdo sobre los planes de trabajo. Hasta el decidir dónde comer nos obliga a usar un proceso de negociación.

Existe el peligro de estar en una negociación sin darse cuenta. Si esto le sucede, no podrá tratar de mejorar el resultado en su beneficio. Si no ha pensado en la transacción como una negociación, y no se ha preparado, es probable que los resultados sean menos favorables para usted

## **1.2. *Negociación y manejo de conflictos***

### **IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIAR**

A mucha gente se le va la oportunidad de hacer un intercambio más favorable porque no reconoce a oportunidad de negociar.

¿Se le están yendo las oportunidades?

Sométase a la prueba de la siguiente página.

## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"



### IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE NEGOCIAR

A continuación hay una lista de transacciones típicas. Por favor, marque aquellas en las que tenga la oportunidad de mejorar su posición a través de una negociación.

1. Comprar un aparato eléctrico en una gran tienda.
2. Decidir con la familia qué película ver.
3. Obtener un aumento de sueldo.
4. Seleccionar a un contratista para construir una casa.
5. Acordar una fecha efectiva para la transferencia de un empleado.
6. Decidir la fecha de la siguiente reunión de su grupo de estudio.
7. Acordar fechas límite realistas para un proyecto.
8. Comprar rosales para su nuevo jardín.
10. Acordar con el sindicato un cambio en las reglas de trabajo.

Enumere otras situaciones en las que pueda encontrarse.

---



---



---



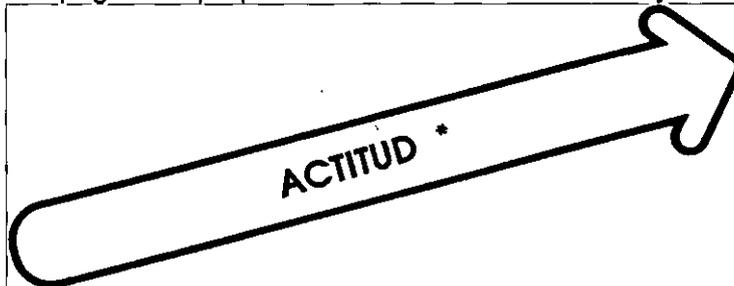
---

MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

**IMPORTANCIA DE LA ACTITUD HACIA EL DESACUERDO Y CONFLICTO**

Los negociadores afortunados tienen una actitud positiva. Pueden ver el conflicto como algo normal y constructivo. Las aptitudes que usan para resolverlo no son "mágicas". Es posible aprenderlas. Una vez aprendidas, estas aptitudes infunden el valor y confianza necesarios para desafiar a los demás e iniciar una negociación positiva. El entender las aptitudes para negociar también nos sostiene cuando son otros quienes nos desafían a nosotros.

Verifique en la siguiente página su propia actitud hacia el desacuerdo y conflicto.



\*Para un excelente libro sobre la actitud, adquiera: ACTITUD: SU POSESIÓN MÁS VALIOSA.

**REACCIÓN ANTE EL DESACUERDO Y CONFLICTO**

A continuación aparecen varias aseveraciones de reacciones personales ante el desacuerdo y el conflicto. Encierre en un círculo el número que mejor lo describa. Cuanto más elevado sea el número, más de acuerdo está con la aseveración. Al terminar, sume los números que ha elegido y escriba el total en el espacio correspondiente.

	<i>Muy de acuerdo</i>					<i>Poco de acuerdo</i>				
No me molesta discutir un precio o buscar un intercambio más favorable que el ofrecido.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
No tengo nada que perder al bucar un acuerdo mejor si lo hago de manera razonable.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El conflicto forma parte de la vida y me esfuerzo por resolverlo.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El conflicto es positivo porque me hace analizar cuidadosamente mis ideas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Al resolver el conflicto, trato de considerar las necesidades de la otra persona.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
A menudo, después del conflicto, aparecen soluciones mejores para los problemas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El conflicto estimula mi pensamiento y agudiza mi capacidad de juicio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Trabajar con el conflicto me ha enseñado que ceder no es señal de debilidad.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Si se resuelve en forma satisfactoria, el conflicto muchas veces fortalece las relaciones.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El conflicto es una manera de poner a prueba el punto de vista propio.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
TOTAL _____										

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

Si tuvo 80 o más puntos, tiene una actitud realista hacia el conflicto, y parece estar dispuesto a trabajar para resolverlo. Si tuvo entre 50 y 79 puntos, al parecer está manejando bien el conflicto, pero necesita trabajar por un enfoque más positivo.

Si obtuvo menos de 50 puntos, necesita entender primero por qué y después esforzarse para aprender las técnicas a fin de resolver conflictos. Para cuando termine este libro, tal vez quiera volver a resolver este ejercicio.

**IMPORTANCIA DE LA ACTITUD EN EL MOMENTO DE NEGOCIAR**

Nuestra actitud es siempre importante, y esto es especialmente cierto a la hora de negociar. Las ACTITUDES influyen en nuestros objetivos, y los objetivos controlan la manera como negociamos. La manera como negociamos determina el resultado.

¿Usted ha pensado en sus objetivos en el momento de negociar? ¿Ha pensado en los de la otra parte? ¿Existe la manera de que ambos ganen algo?

Pase a la página siguiente y coteje sus opiniones con las del autor.

**1.3. Tipos y modelos de la negociación****DESARROLLO DE UNA FILOSOFÍA DE NEGOCIACIÓN GANO/GANAS**

Cada una de las partes de una negociación quiere ganar. Las negociaciones con éxito disipan diferencias y redundan en beneficios mutuos. Cada vez que un negociador se acerca a la situación de negociación con la idea de que "tengo que ganar, y realmente no me interesa la otra parte", se avecina un desastre.

El concepto gana/ganas de negociación no se basa únicamente en consideraciones éticas. La parte que se vaya de la negociación con el sentimiento de que se han aprovechado de ella podría tratar de desquitarse más adelante.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

La negociación gana/ganas es sencillamente un "buen negocio". Cuando las partes de un acuerdo están satisfechas con el resultado, se esforzarán para que éste se realice y no fracase. También estarán dispuestas a trabajar juntas en el futuro. Tal vez usted se esté preguntando "¿cómo puedo salir adelante en una negociación si permito que la otra parte también satisfaga sus exigencias?" La respuesta a esta pregunta está en el hecho de que la gente distinta tiene necesidades diferentes. ¿Cuántas personas conoce que tengan exactamente las mismas necesidades que usted?

### LA NEGOCIACIÓN GANO/GANAS ES POSIBLE PORQUE

Los individuos, grupos, organizaciones o naciones que entran en negociación mutua tienen motivos para negociar. Como estos motivos son únicamente de las partes de la negociación, y debido a que cada parte le otorgará valores distintos a sus necesidades y deseos, por lo general es posible que exista un intercambio cuando cada una puede obtener lo que en ese momento tiene más valor para ella.

En la negociación exitosa, un negociador obtendrá algo de mayor valor a cambio de algo con un valor, según él, relativamente menor. Ambas partes pueden ganar; Pueden haber deseado tener más, pero terminar satisfechas.

Benjamín Franklin lo expresó mejor que nadie al decir que "Los intercambios no ocurrirían a menos que ello fuera ventajoso para las partes interesadas: Por supuesto, conviene lograr el mejor trato que nuestra posición negociadora nos pueda ayudar a alcanzar. El peor resultado es cuando, llevadas por la ambición, no llegan a ningún acuerdo, y nunca ocurre un intercambio que podría haber sido ventajoso para ambas partes".

### LA NEGOCIACIÓN GANO/GANAS TIENE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS.

En la lista de abajo, marque las que ya tiene.

- 1. Tengo una actitud gana/ganas.
- 2. Estoy verdaderamente interesado en las necesidades de la otra parte.
- 3. Mi proceder es flexible y estoy dispuesto a hacer algunas concesiones para obtener lo que quiero.
- Soy cooperativo.
- Entiendo la importancia del principio dar/recibir en la negociación.

Para algunos, la palabra ceder tiene un significado negativo. Para otros, describe el recibe y da necesarios de la vida diaria. Normalmente no es posible obtener algo a cambio de nada -siempre parece haber un costo o una concesión que es necesario dar para recibir lo que queremos. La palabra ceder sencillamente significa dar y/o recibir concesiones.

Pase a la página siguiente para observar cómo funciona el principio dar/recibir.

## EL PRINCIPIO DE DAR/RECIBIR DE LA NEGOCIACIÓN

### 2. Identificación y manejo de conflictos

#### 2.1. Introducción a la resolución de conflictos.

#### ¿QUÉ ESTRATEGIA DEBO UTILIZAR PARA MANEJAR UN CONFLICTO?

##### Cuestionario de Evaluación

Esta herramienta de evaluación está diseñada para ayudarle a seleccionar la estrategia óptima para abordar un conflicto determinado. El cuestionario se elaboró bajo la premisa de que estrategias diferentes se necesitan en situaciones diferentes. Por favor aplique este cuestionario a un conflicto real (actual o pasado) para que se dé cuenta cómo funciona.

##### Postulados para Evaluar la Situación

Abajo encontrará 10 pares de postulados. Cada par describe una situación conflictiva. Para realizar la evaluación, en circule la letra de sólo un postulado de cada uno el que usted crea que **mejor** se adapta a su conflicto en particular (No se preocupe por ahora sobre el significado de las letras, esto se discutirá y explicará posteriormente).

Aún si ninguno de los dos postulados se adapta exactamente a su situación concreta, *seleccione un postulado sobre el otro*. Valore los postulados tan honesta y exactamente como le sea posible.

P	Realmente no me importa lo que la otra parte piense de mí una vez que se solucione el conflicto
R	Es importante mantener una buena relación con la otra parte una vez que se solucione el conflicto

M	No será el fin del mundo si no soluciono el conflicto
O	Tengo en juego intereses vitales en la solución del conflicto

P	No tengo una relación personal o de trabajo significativa con la otra parte
R	MI relación con la otra parte es importante por razones personales o de trabajo

M	El tiempo y las molestias necesarias para resolver este conflicto pueden no valer la pena en este caso
O	Espero que la solución de este conflicto valga la pena siempre y cuando se resuelva razonablemente bien

P	En mi relación con la otra parte se comparte muy poco tanto en sentimientos como en información
R	MI relación con la otra parte se base en compartir sentimientos e información

M	No creo que la solución de este conflicto afecte futuros tratos con la otra parte
O	No me sorprendería si la solución de este conflicto pone las bases para muchos conflictos futuros

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

P	MI comunicación con la otra parte ha sido muy limitada
R	Mi comunicación con la otra parte ha sido muy amplia
M	No me sentiré mal SI al final pienso que perdí el conflicto
O	No me sentiré bien SI no me comporto a la altura en este conflicto
P	No dependo de la otra parte
R	Tenemos Intereses comunes debido a las formas en que estamos enlazados
M	Las cosas que esta n en Juego son claras y visibles
O	Sospecho que hay factores Importantes pero ocultos en este conflicto

### CALIFICACIONES

Por favor cuente las letras que se Indican abajo

¿Cuántas R's encirculó? \_\_\_\_\_

¿Cuántas O's encirculó? \_\_\_\_\_

### Interpretación: Cómo Seleccionar una Estrategia

Usted acaba de evaluar una situación conflictiva específica en términos de la importancia de la relación a largo plazo con la otra parte y en términos de la importancia del objetivo alcanzado (o resultado del conflicto). Ahora usted puede seleccionar su estrategia usando las Cinco Estrategias para manejar un Conflicto que aparecen en la gráfica de la página anterior o escogiendo la que mejor se adapte entre las siguientes descripciones:

- Una situación en la cual ni el objetivo ni la relación le importen, requiere la Estrategia **Posponer**.
- Una situación en la cual el objetivo y la relación son muy importantes para usted, exige la Estrategia **Colaborar**.
- Una situación en la cual el objetivo es importante pero la relación no, requiere de la Estrategia **Atropellar**.
- Una situación en la cual el objetivo no es importante pero sí la relación, demanda la Estrategia **Complacer**.
- Una situación en la cual tanto el objetivo como la relación son importantes para usted, exige la Estrategia **Negociar**.

## 2.2. Teoría de resolución de conflictos.

### ADMINISTRACIÓN DEL CONFLICTO

La Administración del Conflicto es el uso de determinadas técnicas para solucionar o para estimular conflictos permitiendo que los administradores controlen los niveles de conflicto hasta alcanzar el nivel deseado que permita a la organización funcionar productivamente.

Veremos a continuación las técnicas que sugiere Stephen P. Robbins .

Técnicas para la solución de conflictos:

Solución del problema.-	Reunión cara a cara de las partes en conflicto, con el propósito de identificar el problema y resolverlo por medio de una discusión franca.
Metas súper ordinales.-	Crear una meta compartida que no se podría lograr sin la cooperación de ambas partes.
Ampliación de recursos.-	Cuando la escasez de un recurso ocasiona un conflicto (dinero, oportunidades de ascenso, espacio de oficina), la ampliación del recurso puede crear una solución ganar-ganar.
Evasión.-	Retiro o supresión del conflicto.
Allanamiento.-	Minimizar las diferencias mientras se enfatizan los intereses comunes entre las partes en conflicto.
Arreglo con concesiones.-	Cada parte en el conflicto cede alguna cosa de valor.
Mando autoritario.-	La administración utiliza su autoridad formal para resolver el conflicto y luego comunica sus deseos a las partes involucradas.
Modificación de la variable humana.-	Uso de técnicas de modificación del comportamiento, como capacitación en relaciones humanas para modificar las actitudes y comportamientos que ocasionan el conflicto.
Modificación de las variables estructurales.-	Cambio de la estructura formal de la organización y los patrones de interacción de las partes en conflicto por medio del rediseño de puestos, transferencias, creación de puestos de coordinación y otras medidas similares.

#### Técnicas para la estimulación del conflicto

Comunicación.-	Uso de mensajes ambiguos o amenazadores para incrementar los niveles de conflicto.
Incorporación de personas externas.-	Incorporar a empleados a un grupo cuyos antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos son diferentes a los de los miembros actuales.
Reestructuración de la organización.-	Reacomodo de los grupos de trabajo, modificación de las reglas y reglamentos, aumento de la interdependencia y promoción de cambios estructurales similares para destruir el <i>statu quo</i> .
Nombramiento de abogado del diablo.-	Nombrar a un crítico para que argumente en forma deliberada contra las posiciones mayoritarias del grupo.

## 2.3. Fuentes de conflicto

- ✓ Escasez de recursos.
- ✓ Comunicación Inadecuada.
- ✓ Problemas de índole personal.
- ✓ Problemas en la forma de hacer el trabajo.

### INTERFERENCIA EN LA COMUNICACIÓN

#### EL CUARTEL

El teniente dice al sargento:

"Por orden del capitán la tropa deberá asistir mañana al campo de prácticas en uniforme de campaña a fin de presenciar el eclipse de sol que, según los diarios, tendrá lugar a las once en punto. Más tarde, y en el propio campo, un especialista en astronomía explicará a los soldados la causa del fenómeno, pero si llega a llover, dichas explicaciones tendrán lugar en el comedor del cuartel."

El sargento comunica a los cabos:

"Por orden del capitán, mañana habrá un eclipse de sol en el campo de prácticas; después de él comenzará a llover, por lo que las tropas pasarán al comedor del cuartel, donde un astrónomo especialista y en uniforme de campaña, les dirá a los soldados lo que los periódicos dicen del raro fenómeno".

El cabo comunica a los soldados:

"Mañana a las once de la mañana, el capitán eclipsará el sol con unos periódicos en el campo de prácticas. Más tarde un especialista hará llover en el comedor del cuartel. Pero, para que el raro fenómeno no se produzca, la tropa deberá vestir uniforme de campaña o de astrónomo."

Finalmente, los soldados dicen entre ellos:

"Mañana a las once de la mañana el sol eclipsará al capitán, quien por la tarde volverá a aparecer en uniforme de campaña en el patio del cuartel. Los astrónomos tratarán de explicarle las causas del raro fenómeno pero si no lo entiende, irá a ver a un especialista. Los soldados debemos llevar periódico por si llueve".

## 2.4. Métodos para resolver conflictos

### OBTENIENDO EL SÍ NEGOCIANDO ACUERDOS SIN CEDER

**Manejo efectivo del conflicto** para obtener lo que desea de la otra parte.

- **Manejo blando:** evita conflictos personales, es amigable y otorga concesiones en seguida. Frecuentemente quien lo usa termina sintiéndose frustrado.
- **Manejo duro:** considera el conflicto como lucha de voluntades. Quien lo usa toma posiciones extremas. Quiere ganar aunque frecuentemente produce una respuesta igualmente dura, se desgasta y daña las relaciones con la otra parte.

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**


---

**Manejo de conflicto basado en principios, no es ni duro ni blando, sino duro y blando a la vez.**

- La solución se basa en sugerir que ambas partes ganen mutuamente en la medida de lo posible. En los puntos en conflicto el resultado se fundará en normas justas independientemente de la voluntad de las partes. Este tipo de manejo es duro con los resultados pero blando con la gente. Sin trampas ni fingimientos hace ver a lo que se tiene derecho.

**Utiliza los siguientes cuatro principios o pasos.**

- 1 Separa del problema a la persona implicada, cada parte tiene dos intereses el conflicto y la relación que tiende a enredarse, por ello deben separarse y tratar directamente el problema.
- 2 Identifica y se basa en los intereses no en posiciones, busca soluciones que concilien intereses. Detrás de posiciones opuestas hay intereses compatibles y compartidos, tan buenos como los que están en conflicto, que deben platicarse.
- 3 Crea opciones para ganar mutuamente y facilitar la decisión.
- 4 Utiliza criterios objetivos a través de normas y procedimientos equitativos para lograr acuerdos justos y eficientes, que ayuden a la solución mediante la razón, no por presión.

**¿ y si la otra parte tiene más poder y no quiere tratar con uno?**

- Utilice otro manejo, no ataque su posición, observe el trasfondo de las actitudes, no defienda las ideas, invite a la crítica y al consejo
- ¿ y Si la otra parte juega sucio? utilizando el engaño, guerra psicológica y adopción de posiciones para presionar. No sea la víctima, adopte el manejo duro.

**Todo manejo de conflictos es diferente, pero los elementos básicos no cambian.**

- 1 Aprenda de las experiencias. Utilice el sentido común y la experiencia para pensar y actuar.
- 2 Aplique el mejor proceso para generar resultados positivos, teoría y experiencia sugieren que este método producirá resultados a largo plazo tan buenos o mejores que los que se obtienen utilizando otros métodos.

## **NEGOCIAR PARA GANAR TRASPASANDO LAS BARRERAS PSICOLÓGICAS**

**En el manejo del conflicto son indispensables las siguientes condiciones.**

- Conflicto de intereses, ambigüedad en la solución correcta, oportunidad de compromiso, lograr un acuerdo que satisfaga a ambas partes. Quizás ninguna llegue a tener exactamente lo que quería, pero podrán vivir con el acuerdo.

**Un manejo de conflictos adecuado produce dos resultados deseables:**

1. Los objetivos. El acuerdo tiene sentido y se ajusta a los intereses de ambas partes.
2. y psicológicamente ambas partes se sienten bien con el resultado y proceso utilizado. Todos ganan, aunque no sea el 100%.

**Formas opuestas de manejar el conflicto.**

**Regateo puro** Si tu ganas yo pierdo (Ganar-perder)

- **Implica** conflicto de intereses, proceso competitivo, se basa en el poder, tergiversar la información le favorece. Se impone basado en la jerarquía.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

- **Debe** utilizarse cuando haya un claro conflicto de Intereses, cuando la otra parte tenga mucho más poder jerárquico o sea más cercano con quién ejerce el poder o con el jefe, cuando no quiera o necesite una relación a largo plazo, cuando no confíe en la otra parte o cuando el acuerdo sea fácil de Implantar.

**Solución conjunta de problemas Ambas partes podemos ganar (Ganar-ganar)**

- **Implica** Intereses comunes, proceso cooperativo basado en la confianza e Información, la Irracionalidad y los sentimientos Interfieren, tergiversar la Información Inhibe.
- **Debe** utilizarse cuando haya intereses comunes, cuando la otra parte tenga menos poder Jerárquico o sea más o menos Igual al de la otra parte, cuando necesite o quiera una relación continua y armoniosa, cuando tenga confianza en la otra parte o cuando el acuerdo sea difícil de Implantar.

**Para un buen manejo de conflictos selecciona la estrategia adecuada a la situación.**

1. **Preparación** ¿Qué voy a negociar? ¿Cuál es el problema?
2. **Fijar objetivos** ¿Qué es lo máximo o mínimo que quiero lograr?
3. **Analizar la situación:** entendiendo perspectivas de la otra parte piense que quiere o necesita.
4. **Planear la estrategia:** ambiente y momento adecuado Quien hará la primera oferta. Comunique su posición Inicial y entienda la del otro.
5. **Negociación** Implantar la estrategia, continuar con el análisis, terminar.

## 2.5. Técnicas mundiales de negociación

### EL HACEDOR DE TRATOS LAS HABILIDADES Y SECRETOS DE NEGOCIACIÓN QUE USTED NECESITA

¿Qué es un trato? No es sólo obtener ventajas, sólo negociar, sólo tácticas. Es el proceso total. Las negociaciones se inician a la mitad del trato, o sea que, un trato es un intercambio de valores y retribución entre dos o más partes.

- **Valores** significa cualquier cosa que alguna de las partes piensa que tiene algún merecimiento.
- **Retribución** es cualquier cosa que se utiliza para comprar ese valor.

Todos los tratos son similares. Tienen componentes comunes: partes distintas, con intereses, valores y retribuciones diferentes a ser intercambiadas, términos y condiciones a ser discutidos.

Un buen trato lo es para todos. Como hacer el amor en forma satisfactoria, ambas partes quedan satisfechas y quieren repetirlo.

Solución de conflicto: intercambio de intereses, necesidades o expectativas.

- **Defina lo importante** ¿Qué puede negociarse y qué no?
- **Una buena solución** es positiva para ambas partes, optimiza recursos, encuentra soluciones para la mayoría de los problemas.
- **Un buen negociador.** Toma en cuenta intereses y necesidades de la otra parte, delimita el conflicto y actúa positiva y honestamente para negociarlo.
- **Su efectividad** es seleccionar los más factibles. Defina SI son identificables, claros y fáciles de entender. Planea iniciando por definir metas generales y objetivos específicos.

### Técnicas comunes que se utilizan.

#### A favor:

- **Paciencia.**
- **Firmeza** pida con energía y responda con pasión.
- **Empatía/Simpatía** utilícela sinceramente, no finja.
- **Busque** alternativas durante la negociación. SI hay mucha presión busque otra oportunidad.
- **Abandonar** la negociación SI la otra parte tiene más poder, abandonar puede nivelarlo.
- **Ante** un hecho consumado amenace con tomar una acción unilateral. Probablemente el trato pueda cambiarse.
- **Fije límites** y cúmplalos. Permita que la otra parte avance, pero hasta cierto límite.

#### En contra:

- **Impaciencia.** Ser voluble: no es buena reputación.
- **Engaño.**
- **Antagonismo** es mejor buscar la armonía. La confrontación directa rara vez funciona.

**Secretos del buen negociador: identifica y valora intereses y necesidades de la otra parte y localiza al que decide. El trato es similar a un juego:**

1. al iniciarlo fije posiciones de la negociación: Deje que la otra parte se mueva primero. No haga una contraoferta a su propia oferta.
2. Durante el juego, utilice sus fortalezas. SI su punto débil es atacado no se defienda, contraataque, cambie el escenario del juego, modifique la estrategia.
3. Al final de nada sirve descubrir, seleccionar y estructurar un trato si no puede cerrarlo.

## SUPERANDO EL NO CÓMO NEGOCIAR CON GENTE DIFÍCIL

¿Cómo manejar en forma efectiva un conflicto con alguien que no escucha, que sólo busca su beneficio o nos dice "tómalo o déjalo", que nos interrumpe constantemente o que utiliza Información falsa o dudosa?

- **Para superar el no, necesita saber el trasfondo del no ¿Por qué la otra parte no quiere cooperar? Es fácil comprender que la oposición y el ataque son parte de la naturaleza humana, que Incluye hostilidad, miedo y desconfianza.**

Estrategia de la negociación.

1. **No contraataque. Conserve el equilibrio emocional y no reaccione negativamente.**
  - **Contraatacar** genera una confrontación Inútil y costosa.
  - **Ceder** a veces provoca que el oponente pida más concesiones.
  - **Romper** la relación es costoso en lo emocional y económico
2. **Calme al oponente.** Ayúdelo a conservar la tranquilidad escuchando con atención.
  - **Quiere** ser comprendido, satisfacer esa necesidad ayuda a la negociación.
3. **Cambie las reglas.** Para que la otra parte negocie y venza su escepticismo.
  - **No rechace categóricamente lo que dice.** Acéptelo y transfórmelo en el negociador que usted desea Ayuda a la buena disposición.
4. **Tienda un puente.** Deje que su oponente opine y haga un nuevo trato desde su perspectiva.
  - **El trabajo es facilitar la decisión.** Obtener pequeños tratos prepara el trato final.
5. **Haga difícil decir no.** Céntrese en los intereses del oponente y apele a su cordura.
  - ¿Qué piensa usted que pasaría Si se logra un buen acuerdo? ¿Qué piensa que hará la otra persona acerca de esto? ¿Qué hará usted acerca de esto? Si no se logra un buen acuerdo ¿Cuánto le costará a usted?
  - La paradoja del juego es que es tan difícil hacer que el oponente diga sí, como que diga no.

### Conclusión.

El reto es superar obstáculos como nuestras reacciones naturales, emociones negativas del oponente y necesidades Insatisfechas .La táctica final es cambiar al adversario, haciéndolo aliado en la solución del problema.

## LA PARADOJA DE ABILENE

**A veces los equipos se hunden, no porque no puedan manejar los conflictos, sino porque sus miembros simulan estar de acuerdo cuando realmente no lo están, tal como se ilustra en el siguiente incidente.**

Las tardes dominicales de Julio en Coleman, Texas (población con 5607 habitantes), no son precisamente días agradables La tarde que nos ocupa fue particularmente calurosa, 400 C de acuerdo al termómetro localizado bajo la marquesina de estaño que cubría un portal trasero protegido con mallas. Por Si fuera poco, el viento metía por toda la casa un fino polvillo proveniente del desierto texano. Las ventanas estaban cerradas, pero el polvo se Introducía como si hubiera rendijas en las paredes.

Alguien podría preguntar "¿Cómo es posible que se meta el polvo a través de ventanas cerradas y paredes sólidas?" Preguntas como ésta traicionan más el localismo del lector que el del escritor.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

Cualquiera que haya vivido alguna vez en la parte occidental de Texas no se molesta en preguntar esas cosas. Baste decir que el viento puede hacer con el polvo muchas cosas, especialmente cuando han transcurrido más de treinta días sin lluvia.

No obstante, esa tarde era aún tolerable -incluso con potencial para la diversión. Un ventilador enfriado por agua proporcionaba un buen alivio al calor en tanto no se apartara uno mucho de él, cosa que no hacíamos. Además, teníamos para beber limonada bien fría. Hubiéramos preferido algo más "fuerte", pero Coleman era "seco" en varios sentidos, y así eran mis suegros, al menos hasta que alguien se enfermara. En esos casos se podía considerar una o dos cucharadas con propósitos estrictamente medicinales. Pero este domingo en particular, no había nadie enfermo; de cualquier modo, la limonada parecía contar con las propiedades refrescantes que buscábamos. Por otro lado, teníamos con qué divertirnos el dominó. Este juego era perfecto para las condiciones en que nos encontrábamos. Requería de un esfuerzo físico mínimo para ocasionalmente soltar un comentario como "haz la sopa", y para, a través de un lento movimiento del brazo, colocar las fichas en la posición apropiada sobre la mesa. También requería que alguien llevara el marcador, pero esa responsabilidad nos la turnábamos al final de cada "mano" así que la carga, aunque laboriosa, no era en modo alguno debilitante. En pocas palabras, el dominó nos daba diversión, una placentera diversión.

Por lo tanto, viéndolo en conjunto, era una tarde dominical agradable -aún excitante. Si, citando un comercial de radio, "uno se excita fácilmente". Lo era hasta que mi suegro repentinamente escudriñó la mesa y dijo con un visible entusiasmo, "vamos a Abilene a cenar".

Para decirlo cortésmente, su sugerencia me tomó desprevenido. Podría decirse que me despertó. Me puse a pensar "¿Ir a Abilene? ¿Ochenta y cuatro kilómetros? ¿Con esta tormenta de arena? Tendríamos que manejar con las luces encendidas no obstante que estábamos a media tarde. Y el calor. No está tan mal aquí enfrente del ventilador, pero en un Buick 1958 sin aire acondicionado será brutal. ¿Y comer en la cafetería? Algunas cafeterías pasan, pero la de Abilene me recuerda mis días que estuve alistado en el ejército".

Pero antes que pudiera aclarar y organizar mis pensamientos, aún articularlos, Beth, mi esposa, interrumpió la conversación con, "Parece una magnífica idea. A mí me gustaría ir. ¿Y a ti Jerry?". Bueno, aunque mis preferencias no concordaban con las del resto del grupo, decidí no echar a perder la fiesta y contesté "Me parece bien," y agregué, "Pero espero que tu madre quiera ir".

"Desde luego que quiero ir," contestó mi suegra, "No he ido a Abilene desde hace algún tiempo. ¿Qué te hace pensar que no quiero ir?"

Por lo tanto nos subimos al carro y fuimos a Abilene. Mis predicciones se cumplieron al pie de la letra. El calor estaba brutal. Fuimos cubiertos por una fina capa de polvo texano, que cuando llegamos a Abilene se había solidificado debido a la transpiración, y la comida en la cafetería hubiera podido proporcionar material testimonial de primera mano para hacer comerciales de Alka-Seltzer.

Después de cuatro horas y de Ciento sesenta y ocho kilómetros regresamos a Coleman cansados y exhaustos. Nos sentamos frente al ventilador y permanecimos en silencio por un largo rato. Entonces, tratando de animar y al mismo tiempo romper el pesado silencio, dije, "fue un buen viaje, ¿verdad?". Nadie habló.

Al fin mi suegra dijo, un poco irritada, "Bueno, la verdad, no me gustó mucho y hubiera preferido realmente haberme quedado. Fui sólo porque estaban ustedes tres muy animados. No hubiera ido si no me hubieran presionado todos".

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

No lo creía "¿Qué quiere decir con eso de 'todos?' No me Incluya en el 'todos'. Yo estaba a gusto con lo que estaba haciendo. Yo no quería ir fui sólo para darles gusto Ustedes tienen la culpa "

Beth parecía que estaba en estado de 'shock' "A mí no me echas la culpa Tú, papá y mamá eran los que querían ir. Yo únicamente quise ser sociable y mantenerme contento. Tendría que estar loca para salir con un calor como éste No pensarás que estoy loca, ¿verdad?"

Antes de que tuviera la oportunidad de caer en esa obvia trampa, su padre de nuevo entró a la conversación bruscamente Dijo sólo tres palabras, pero lo hizo de una forma simple, directa y pintoresca que sólo un verdadero texano y particularmente alguien de Coleman podría decir. Esas palabras fueron "a la fregada"

Dado que mi suegro raras veces recurría a ese léxico, Inmediatamente nos volteamos a verlo. Entonces procedió a ampliar lo que para ese momento era ya absolutamente claro "Miren, yo nunca quise ir a Abilene Dije eso sólo por hacer plática. Pensé que podrían estar aburridos, y sentí que debía decir algo.

No quise que tú y Jerry la pasaran mal mientras nos visitan. Nos vemos tan pocas veces que quise asegurarme que la pasaran bien. Personalmente, hubiera preferido jugar otra mano de dominó y comer lo que había en el refrigerador".

Después de la descarga Inicial de recriminaciones quedamos de nuevo en silencio. Aquí estábamos cuatro personas razonables y sensibles, quienes, por decisión propia habíamos realizado un viaje de ciento sesenta y ocho kilómetros, a través de un miserable desierto, bajo un horno, en medio de una tormenta de arena que parecía una nube, para comer una Infame comida, en una remota cafetería de Abilene, Texas, cuando realmente ninguno de nosotros quería ir. De hecho, para ser más precisos, habíamos hecho exactamente lo opuesto de lo que queríamos hacer Toda la situación pareció paradójica.

Simplemente no tuvo sentido.

No tuvo sentido entonces, al menos. Pero desde ese desafortunado día de verano en Coleman, he observado, dando consultoría y siendo parte, más de una organización que ha sido sorprendida en la misma situación Como resultado, han hecho un viaje temporal, y ocasionalmente, un viaje con destino final a Abilene cuando realmente era a Dallas o Muleshoe o Houston o Tokio adonde querían ir. Y para la mayoría de esas organizaciones, las destructoras consecuencias de tales viajes, tanto en términos de miseria humana como de pérdida económica, han sido con mucho más grandes que las del grupo de Abilene.

Esta historia tiene que ver con una paradoja, "La Paradoja de Abilene." En términos simples, consiste en lo siguiente: Con frecuencia las organizaciones y los individuos toman acciones en franca contradicción con lo que realmente quieren hacer y por lo tanto malogran los propósitos que están tratando de alcanzar. La historia también tiene que ver con un corolario muy importante de la paradoja, que estipula que la incapacidad para manejar los acuerdos es una fuente mayor de disfuncionalidad en las organizaciones tanto a nivel de equipo como a nivel de toda la organización.

### 3. Encontrando soluciones compartidas y la elaboración de argumentos

#### 3.1. Decálogo para establecer negociaciones efectiva

Está progresando bien. Ahora ha llegado el momento de ver los 6 pasos básicos del proceso de negociación. Cada paso, sin tener en cuenta el tiempo que lleve, es necesario. Por este motivo, mucha gente considera que la negociación es casi un rito. Una vez que entienda los pasos y sus propósitos podrá enfrentarse con efectividad a cualquier desafío en la negociación.

Hazel, una mujer que necesita un refrigerador, será nuestra guía.



#### LOS SEIS PASOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

##### PASO 1 CONOCERSE

Negociar es como cualquier otra situación social con propósitos comerciales. Funciona mejor cuando las partes se dan tiempo para conocerse. Resulta útil evaluar a las personas que participan en las negociaciones antes que éstas comiencen. Los antecedentes individuales nos dan una guía excelente sobre el nivel de importancia que tiene cada cosa para cada uno, y el nivel de experiencia en el tema. Conforme se inicie el proceso, usted deberá observar, escuchar y aprender. Una regla de oro es que el inicio sea amistoso y tranquilo, pero que conserve su carácter comercial.

Hazel está interesada en comprar un refrigerador nuevo. Ha estudiado los anuncios de los periódicos y seleccionado una tienda de aparatos electrodomésticos que parece ofrecer buenos precios. Como ya ha trabajado en casa, sabe exactamente lo que quiere y tiene una clara idea de lo que ha de pagar. Al entrar en la tienda, se presenta a un vendedor, aprende su nombre y le dice que le gustaría que alguna persona que conociera los refrigeradores le enseñara algunos modelos,

##### PASO 2 EXPRESAR METAS y OBJETIVOS

Por lo general, la negociación surge después de una declaración general de las metas y objetivos de las partes interesadas. Tal vez en este momento no surjan temas específicos porque las partes sólo están empezando a explorar las necesidades de la otra. La persona que habla primero de los asuntos a tratar tal vez diga, por ejemplo: "Me gustaría asegurarme de que este acuerdo funcionará de tal manera que todos salgamos beneficiados". Todavía no se sugiere ningún término, pero se ha hecho una afirmación positiva en favor de llegar a un acuerdo que sea benéfico para todos.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

La persona que hace la declaración inicial debe entonces esperar que la otra parte le dé *feedback* para enterarse de si tienen metas y objetivos similares. Si hay diferencias, éste es el momento de enterarse de su existencia.

Por lo general, es buena idea que las afirmaciones iniciales sean positivas y agradables. No es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva. Necesita una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

Mientras el vendedor se *ofrece* para mostrarle los refrigeradores a Hazel, ella comenta: "Espero poder encontrar un modelo que me guste a un buen precio. Me atrajo esta tienda porque ustedes parece que pueden obtener ganancias que, al mismo tiempo, le dan al cliente un buen producto. Considero que ambas cosas son importantes".

### PASO 3 INICIO DEL PROCESO

Algunas negociaciones son complejas y tienen muchos asuntos vinculados. Otras tal vez sólo tengan algunos. Asimismo, la complejidad de los temas individuales para discutir puede variar mucho. Nadie puede predecir la dirección que tomarán las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto estos puntos. Puede haber necesidades ocultas que no haya expuesto ninguna de las partes, pero éstas surgirán conforme transcurran las negociaciones.

Muchas veces los temas están mezclados, por lo que la solución de uno está supeditada a otros. Por ejemplo: "No aceptaré comprar el horno nuevo a ese precio a menos que se incluya una garantía de mantenimiento gratuita por un año".

Por el contrario, puede haber un intento por delimitar los temas a discutir para hacerlos mutuamente excluyentes. Por ejemplo, en la venta de una casa amueblada, el vendedor tal vez prefiera hablar de la casa por una parte y de los muebles por otra. El comprador tal vez lo perciba. En algunas negociaciones, todos los puntos a discutir se relacionan. No se considera resuelto ninguno de ellos hasta que todos han sido solucionados

Un negociador hábil estudiará cuidadosamente los temas *antes* que empiecen las negociaciones para determinar dónde hay ventajas en lo que se refiere a deslindar o combinar los puntos a discutir.

Una vez que los negociadores han revisado los puntos a discutir, deben empezar a tratarlos uno por uno. Las opiniones varían respecto de si se debe empezar por un tema muy importante o por uno de menor casi de importancia. Algunos piensan que se debe iniciar la negociación con un tema sin importancia que tenga el potencial de una fácil solución, ya que esto establecerá un ambiente favorable para otros acuerdos. Otros consideran que empezar por un tema importante es lo mejor porque si no se le resuelve en forma satisfactoria, los otros perderán importancia.

El vendedor le responde a Hazel preguntándole qué es lo que espera de un refrigerador: tamaño, accesorios y eficiencia de operación. También le pregunta entre qué precios deberá estar. Hazel expone sus necesidades y el vendedor le hace saber que casi todos los fabricantes que representa las satisfacen. Sin embargo, le dice que ha elegido algunas opciones que se hallan por encima de los precios que propuso. Hazel responde: "No veo por qué debería suceder eso".

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

**PASO 4 EXPRESIONES DE DESACUERDO Y CONFLICTO**

Una vez definidos los temas a discutir, es probable que haya desacuerdo y conflicto. Esto es natural y se debe esperar. Los buenos negociadores nunca tratan de evitar esta fase porque se dan cuenta de que en este proceso de dar y recibir es donde se hacen los buenos tratos. El desacuerdo y el conflicto, manejados en forma adecuada, reunirán con el tiempo a los negociadores. Si se les maneja en forma inadecuada, aumentarán las diferencias. El conflicto denota diferentes puntos de vista y saca a relucir los verdaderos deseos y necesidades de los negociadores.

Al presentar los asuntos, la mayor parte de los negociadores explicará lo que "quiere". Le corresponde al otro negociador saber lo que él "quiere", o con qué se conformará. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieren, incluso en una negociación con éxito. Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar las metas.

Este enfrentamiento puede producir tensión. Por lo tanto, resulta importante recordar que la solución de los conflictos en estas circunstancias *no es una prueba de poder sino una oportunidad de revelar lo que la gente necesita*. Si se le entiende bien, esto debe conducir hacia posibles áreas de acuerdo o áreas donde ceder.

Hazel determina el modelo que desea y pregunta el precio. El vendedor dice 899.99 dólares. Hazel está sorprendida porque, según lo que ella entiende de los anuncios, no debería costar más de 750 dólares y así lo expresa.

El vendedor señala que este modelo en particular tiene dos características no incluidas en los modelos en oferta. Hazel se da cuenta de esto pero sigue cuestionando el costo.

**PASO 5 REEVALUACIÓN y CONCESIÓN**

Por lo general, en cierto momento de la negociación una de las partes se desplazará hacia las concesiones. Las oraciones que pueden reflejar esto muchas veces empiezan de la siguiente manera: ¿Supongamos que...? Qué sucedería si...?, o Qué le parecería...?

Cuando empiezan estas oraciones, el otro negociador debe escuchar con mucha atención para detectar si se está ofreciendo un intento de concesión. Se deberá responder con igual cuidado. Un intento demasiado precipitado de lograr algo podría hacer que la otra parte se retirara porque el ambiente tal vez no parezca propicio para dar y recibir.

Al recibir a las ofertas es bueno repetir las: "¿Usted me venderá este vehículo, como está, por 750 dólares menos que el precio de la etiqueta?" Esta respuesta tiene por lo menos 3 ventajas:

1. Se puede mejorar la oferta porque el vendedor parece quedarse con la impresión de que su tono es negativo.
2. El vendedor puede intentar justificar el precio. Esto le dará oportunidades de desafiarlo.
3. Su respuesta le da tiempo de pensar en una contraoferta. Sin embargo, recuerde que si el otro negociador repite (hace eco de) su oferta, usted deberá sencillamente confirmarla, no mejorarla. Su confirmación forzará al otro negociador a aceptarla, rechazarla o sugerir una alternativa.

Después de hablarlo un poco, Hazel dice: "Sencillamente no puedo pagarle tanto. Buscaré en otro

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**


---

lugar". El vendedor sugiere un modelo más barato pero Hazel se mantiene firme. Entonces el vendedor dice: "¿Podría pagar 825 dólares?" Hazel responde: "¿825?" El vendedor añade: "Incluyendo transporte e instalación". Hazel responde: "No puedo pasarme de 775".

### **PASO 6 ACUERDO DE PRINCIPIO O ARREGLO.**

Cuando se llegue a un acuerdo, será necesario confirmarlo. Es necesario decidir cómo se logrará el arreglo final, especialmente si se necesita una aprobación adicional. Casi siempre esto significa poner por escrito los términos acordados. Si es posible, se debe hacer esto mientras las partes están juntas, de manera que puedan estar de acuerdo con el lenguaje que usarán. Esto reducirá más adelante el peligro de un malentendido.

Como el acuerdo es el objetivo último de cualquier negociación, es importante determinar el nivel de autoridad de la parte con la que está negociando al principio. Por ejemplo, algunos vendedores negociarían para determinar su posición, y entonces le informarían que no tienen autoridad para aceptar sus términos. Por lo tanto, acudirán a una persona que usted no puede ver que rechazará el "acuerdo" tentativo para intentar en un mejor trato en favor del vendedor.

**CUANDO USTED TENGA AUTORIDAD PARA LLEGAR A UN ACUERDO, SIEMPRE TRATE DE NEGOCIAR CON UNA PERSONA QUE TENGA EL MISMO NIVEL DE AUTORIDAD.**

El vendedor responde a la oferta de 775 dólares que hace Hazel diciendo: "No podría hacer eso pero se lo dejaré en 799 dólares." Así, Hazel responde: "De acuerdo. Si eso incluye envío e instalación, puede hacerme mi nota".

### **REPASO**

A continuación hay un breve resumen de los seis pasos comunes a todas las negociaciones. Recuérdelos antes de participar en su próxima negociación.

**Paso 1:**

Planeo conocer a la parte con la que negociaré. Mi objetivo será tener una interacción inicial amistosa, tranquila y en términos comerciales.

**Paso 2:**

Espero compartir mis metas y objetivos con la otra parte. Al mismo tiempo, espero enterarme de las metas y objetivos de la otra parte. Si es posible, que la atmósfera durante este paso sea de cooperación y confianza mutua.

**Paso 3:**

Para iniciar el proceso surgirán temas específicos a tratar. Planeo estudiarlos todos *antes* que las negociaciones empiecen a determinar si me sería ventajoso delimitarlos o combinarlos. Una vez hecho esto, se pueden tratar uno por uno.

**Paso 4:**

Una vez definidos los temas a tratar, es esencial expresar las áreas de desacuerdo o conflicto. Solamente cuando se haya hecho esto será posible resolver las diferencias de tal manera que resulte aceptable para ambas partes.

**Paso 5:**

La clave del éxito en cualquier negociación es el momento en que ambas partes evalúan de nuevo sus posiciones y determinan el nivel de concesión que les resulta aceptable. Durante este paso planeo recordar el principio dar-recibir de la página 17.

**Paso 6:**

El paso final se da cuando ambas partes confirman cualquier convenio que hayan tenido. Planeo asegurarme de que no haya después malentendidos poniendo por escrito los acuerdos (cuando sea adecuado) y compartiéndolos con la otra parte. El acuerdo mutuo es el objetivo último de cualquier negociación.

## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

**3.2 Características del negociador eficaz.****CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR**

Hasta ahora, usted ha tenido la oportunidad de comparar sus conceptos de negociación con las del grupo. Este sería un buen momento para que evaluara sus características personales como negociador.

Algunas personas se convierten en buenas negociadoras hasta que vuelven a evaluar su método.

**CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR**

Esta escala se basa en las características personales necesarias para tener éxito en la negociación. Le puede ayudar a determinar el potencial que ya tiene y asimismo identificar las áreas donde necesita mejorar. Encierre en un círculo el número que mejor refleje dónde se encuentra usted. Cuanto más elevado sea el número que elija, mejor lo estará describiendo la afirmación. Cuando haya terminado, sume los números que encerró en un círculo y escriba el total en el espacio pertinente.

Soy sensible a las necesidades de los demás.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Si es necesario, cedo para resolver problemas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Tengo una filosofía gano/ganas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Tengo una alta tolerancia al conflicto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Estoy dispuesto a investigar y analizar del todo las cosas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
La paciencia es una de mis virtudes.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Mi tolerancia al estrés es elevada.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Sé escuchar a la gente.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El ataque personal y el ridículo no me molestan en forma desmedida.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Puedo identificar con rapidez cuál es el fondo de las cosas.	<u>10</u>	<u>9</u>	<u>8</u>	<u>7</u>	<u>6</u>	<u>5</u>	<u>4</u>	<u>3</u>	<u>2</u>	<u>1</u>
TOTAL _____										

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

Si tuvo 80 o más puntos, tiene las características de un buen negociador. Usted reconoce o que se necesita para negociar y parece estar dispuesto a aceptarlo. Si tuvo entre 60 y 79 puntos, le debe ir bien al negociar pero tiene algunas características que necesita desarrollar más. Si su evaluación está por debajo de 60, debe repasar cuidadosamente estos puntos. Puede haber sido muy exigente con usted mismo, o tal vez identificó algunas áreas en las cuales deberá concentrarse al negociar.

**REPASO DE LA LECTURA**

Complete cada una de las siguientes afirmaciones con la opción más adecuada. Las respuestas están al final de esta página.

1. Al negociar, es bueno
  - (a) darse un poco de tiempo para conocer a la otra parte
  - (b) ir directa e inmediatamente al grano
2. El paso 2 de la negociación le da a las partes
  - (a) la oportunidad de desafiar la posición de la otra
  - (b) una oportunidad para expresar sus objetivos
3. Ceder en una negociación
  - (a) es señal de debilidad
  - (b) puede ser necesario para obtener lo que uno necesita
4. A veces, en el momento de aclarar los temas a tratar
  - (a) se hace evidente que las diferencias son irreconciliables
  - (b) se hace evidente que algunos puntos están muy relacionados con otros.
5. Cuando hay conflictos en una negociación, usted debe (a) esforzarse por llegar a una solución constructiva (b) pasar a un tema menos controvertido
6. Cuando un negociador dice: "¿Qué sucedería si yo instalara...?",
  - (a) se ha dado el primer paso para una reevaluación y concesión.
  - (b) el negociador está demostrando ser débil
7. Es buena idea
  - (a) saber desde antes cuál es la autoridad de la persona con que estamos tratando.
  - (b) dar por sentado que el nivel de autoridad de la otra persona es el mismo que el propio.
8. El valor y confianza necesarios para iniciar una negociación
  - (a) son innatos
  - (b) vienen con la disposición de aprender aptitudes y prepararse.

Si hay algo que usted desee adquirir a través de una negociación, este preparado para correr algunos riesgos. una buena preparación le ayudará a enfrentar los riesgos en un nivel manejable y le dará una sensación de confianza.

las siguientes páginas le ayudarán a planear las negociaciones para **ALCANZAR EL ÉXITO.**

## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

*"Sorprende cómo, cuando se establecen de antemano los proyectos, las circunstancias se adaptan a ellos".*

"

Sir William Osler

### **3.3 Negociación no directiva.**

#### **PLANEACION y PREPARACION DE LAS NEGOCIACIONES**

***EL ÉXITO EN LAS NEGOCIACIONES NO SE DEBE AL AZAR, PROVIENE DE LA EJECUCIÓN HÁBIL DE UN PLAN BIEN PENSADO.***

Al negociar la compra de arbustos, con un contratista internacional para la construcción de una planta nueva, o con su hijo adolescente por el uso del automóvil de la familia, por lo general la planeación marca la diferencia entre una mala solución y una solución ideal.

#### **1. DONDE EMPEZAR A PLANEAR**

Empiece pensando sus objetivos.

- ¿Qué quiere? ¿Qué está dispuesto a dar a cambio?
- ¿Qué necesita? ¿Qué está dispuesto a dar a cambio?
- ¿Cuál es su itinerario para dar y recibir?

Una vez que haya establecido sus objetivos, concéntrese en los temas a tratar y ordénelos por importancia. No se limite a hacer esto únicamente con los temas que usted quiere tratar, sino también con los que prevea interesan a la otra parte. Asimismo, no descuide los asuntos comunes a ambas partes.

#### **FACTORES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA AL ANALIZAR LOS ASUNTOS POR RESOLVER EN LA NEGOCIACIÓN**

1. Impacto económico en las partes
2. Oferta y demanda.
3. Precedentes y prácticas comunes anteriores.
4. Limitantes de tiempo
5. Consecuencias y consideraciones legales
6. Ventajas y desventajas a largo y corto plazo.

#### **2. DÓNDE OBTENER INFORMACIÓN**

Podrá responder a casi todas las preguntas previas a la planeación después de llevar a cabo una investigación. A menudo, puede saber todo lo que necesita haciendo preguntas entre aquellos que hayan tenido experiencias similares, o realizando investigaciones en fuentes accesibles. Estas fuentes de información pueden incluir:

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

- Guías de compradores y otras fuentes publicadas con información sobre productos.
- Artículos de revistas y periódicos.
- Libros y/o panfletos educativos.
- Informes del gobierno y de grupos industriales.

### 3. DESARROLLE UNA PERSPECTIVA DE TIEMPO

Después de haber realizado un estudio de objetivos y temas a tratar, y de haber reunido la información que apoye su posición, determine el tiempo que dedicará a su labor. Calcule también los factores de tiempo de su oponente. A menudo, el tiempo es un punto de presión que puede forzar concesiones que usted preferiría no hacer. Lo mismo se aplica a la otra parte. Si usted hace creer que el tiempo relativamente carece de importancia, muchas veces podrá lograr mejores términos porque la otra persona tiene prisa por concluir el trato.

### 4. IDENTIFIQUE FUENTES DE PODER

El poder relativo de las partes es otro factor clave que debe tomar en cuenta durante su preparación. En este caso, poder no se define como la capacidad para forzar una acción, sino más bien para influir en un resultado por medio de la lógica, validez o legitimidad de una posición. A continuación hay algunas fuentes positivas de poder:

**PERSISTENCIA:** No conceda ni retroceda a la primera señal de resistencia. Déle a la otra parte tiempo para pensar y considerar alternativas. Después vuelva a intentarlo.

**COMPETENCIA:** Siempre existen competidores que quieren lo que usted tiene, ya sea dinero, ideas o productos. Nunca olvide que siempre hay opciones.

**EXPERIENCIA:** Aproveche sus propios recursos. Recibirá más consideración de la gente que piensa que usted tiene más conocimientos, aptitudes o experiencia que ella.

**LEGITIMIDAD:** Legítimese usted mismo y legitime su posición usando documentación de apoyo. A menudo esto influye mucho, ya sea en forma merecida o inmerecida.

**PARTICIPACIÓN:** Propicie la participación de todos. A menudo, quienes participan en una negociación se esfuerzan por que no fracase.

**ACTITUD:** No descargue su tensión en el otro negociador. Si usted necesita tiempo para reducir la tensión, tómese un receso. Trate de mantener una actitud *gano/ganas*.

**TODO BUEN NEGOCIADOR TIENE UN PLAN. ¿USTED TENÍA UN PLAN DURANTE SU ÚLTIMA NEGOCIACIÓN?**

### VENTAJAS DE LA PLANIFICACIÓN

Quienes que se preparan para iniciar una negociación adquieren la seguridad de que pueden lograr sus metas. Saben que están preparados para enfrentar cualquier reto, pase lo que pase. Las recompensas originadas en esta planeación son especialmente elevadas durante las etapas

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

de reevaluación y concesión en las negociaciones. Esto se debe a que hemos analizado cuidadosamente el valor de lo que queremos y lo que estamos dispuestos a ceder. Hemos identificado posibles puntos de concesión, así como aquellos puntos en los que no estamos dispuestos a ceder. Podemos hacer lo que sea apropiado cuando se presente la oportunidad.

### COMPRA y VENTA

Bamey quiere comprar un automóvil. Este fin de semana localizó en un lote uno usado de muy buena calidad. Si tuviera más dinero lo compraría de inmediato. El comerciante sólo le dará 1,200 dólares a cambio de su automóvil actual. El automóvil que Bamey quiere es realmente estupendo, y es muy probable que se venda al cabo de poco tiempo. Bamey hizo un plan cuidadoso y decidió que puede lograr el trato si vende su vehículo a un particular por aproximadamente 2,000 dólares. Esto le daría 1,500 dólares para el enganche y 500 dólares para los accesorios que quiere ponerle. Su automóvil está en buenas condiciones excepto por unas pequeñas abolladuras en la defensa. Las llantas para nieve de su automóvil no le servirán al nuevo, pero probablemente las pueda vender y eso le ayudará. Puede quitar su nuevo estéreo (instalado el mes pasado) y colocarlo en el automóvil nuevo.

Billie, una de las compañeras de trabajo de Bamey, se enteró de que Bamey quiere vender su automóvil y planea hablar con él al respecto. Su hija se graduará de la universidad dentro de 3 meses y necesitará uno para ir a trabajar. Billie solamente puede pagar unos 1,800 dólares, incluyendo cualquier reparación que sea necesaria y además tiene que reservar dinero suficiente para las llantas de nieve. Su hija ha visto el vehículo y opina que es atractivo; especialmente con el estéreo. Billie revisó el precio oficial del modelo del auto de Bamey y sabe que el precio promedio al mayoreo es de 1,200 dólares y el precio promedio al menudeo es de 1,950 dólares.

POR FAVOR, RESPONDA LAS SIGUIENTES PREGUNTAS.

¿Cuáles son los objetivos de Barney?

---



---

¿Cuáles son los de Billie?

---



---

¿Cuáles son los posibles puntos de conflicto?

---

¿Qué poder tiene Barney?

---

¿Qué poder tiene Billie?

---

¿Qué importancia tiene el tiempo para Barney?

---

¿Qué importancia tiene el tiempo para Billie?

---

¿Cuáles son algunos puntos de posibles concesiones?

---

Ahora, pase a la página 66 para comparar sus opiniones con las del autor.

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

**¡SU NIVEL DE EXPECTATIVAS TIENE UNA RELACIÓN DIRECTA CON LO QUE LOGRE EN UNA NEGOCIACIÓN!** Los estudios han verificado que, por lo general, la gente que tiene expectativas elevadas obtiene acuerdos más favorables en la negociación que quienes no poseen esos niveles de expectativas.

### *3.4 Diseño y estructura de argumentos para negociar.*

## **LAS EXPECTATIVAS ELEVADAS SON PRELUDIO DEL ÉXITO**

1. **AL NEGOCIAR, SI ESTABLECE UNA META ELEVADA, POR LO GENERAL TENDRÁ UN RESULTADO MÁS FAVORABLE QUE EL DE LA PERSONA CON EXPECTATIVAS BAJAS.**

Si en el caso que acabamos de ver, Billie le ofreciera 1,200 dólares a Bamey, podría incluso obtener un precio menor que si hubiera empezado con 1,500 dólares. El único riesgo que está corriendo es que Bamey se pueda enojar. Si esto sucediera, de todas maneras podría elevar su oferta un poquito. Supongamos que Billie le ofreciera inicialmente a Bamey 1,200 dólares, y Bamey dijera que no pero que aceptaría 1,850 dólares si Billie le pagara en efectivo en un plazo de 24 horas. Bamey ha hecho una concesión y demostrado buena disposición para negociar. Billie debería hacer lo mismo. Para continuar nuestro análisis, digamos que ella eleva su oferta a 1,250 dólares. El que Bamey redujera en 150 dólares su oferta no es motivo para que Billie suba en una producción igual o mayor.

2. **LOS BUENOS NEGOCIADORES POR LO GENERAL PUEDEN HACER SISTEMÁTICAMENTE CONCESIONES MENORES QUE LAS DE SUS Oponentes.**

Después de mucho regatear, Bamey bajó su precio a 1,700 dólares y Billie elevó su oferta a 1,350 dólares. En este momento, Bamey sugirió dividir a la mitad la diferencia. Billie tiene ahora la opción de mantenerse firme, de dividir la diferencia o hacer un aumento modesto sobre su oferta de 1,400 dólares. Esta tal vez sea una elección difícil para Billie. Ofrecer 1,400 dólares es mejor que dividir la diferencia, pero tal vez quiera mantenerse firme por el momento.

3. **OTRA CARACTERÍSTICA IMPORTANTE DE LOS BUENOS NEGOCIADORES ES QUE TIENDEN A SER IMPREDECIBLES EN LO QUE SE REFIERE A CUÁNTO CEDERÁN.**

Bamey ya hizo concesiones y podría estar dispuesto a hacer más. Billie nunca lo sabrá a menos que ponga a prueba su resolución.

### **APLIQUE EL PRINCIPIO**

Al igual que cualquier deporte, las aptitudes para negociar aumentan cuando se practican en situaciones de la vida real.

Para empezar a practicar los principios que acabamos de presentar, identifique en el caso de la página siguiente los motivos por los que Tony está ganando más dinero que Joe.

### **¿POR QUÉ TONY ESTA GANANDO MÁS QUE JOE?**

Joe y Tony son vendedores de Reliance Rug Company. Se les paga una comisión uniforme sobre el total de sus ventas individuales. Ambos tienen el mismo nivel de autoridad para negociar con los clientes. Sin embargo, tienen actitudes diferentes hacia la negociación, y sus diferencias a menudo

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

se reflejan en sus ingresos. Por ejemplo, el año pasado ambos vendieron cantidades idénticas de material de alfombrado pero Tony ganó unos 5,000 dólares más que Joe. Vea si puede identificar por qué ocurrió esto en el siguiente resumen de sus prácticas respectivas de negociación.

Joe se acerca a los clientes como si el precio fuera lo único que toman en cuenta. Se da poco tiempo para hablar de las virtudes del producto, y en un esfuerzo por ganarse los clientes muchas veces ofrece un descuento antes que se convierta en un problema. Habiendo establecido el ambiente para negociar, está ansioso por cerrar con rapidez el trato, y hace reducciones de precios en respuesta a cualquier titubeo del comprador.

Tony, firme, hace un esfuerzo inicial por venderle al comprador los beneficios de una alfombra que satisfará sus necesidades. Tony hace esto porque considera que al cliente le preocupa más la calidad que el precio. En realidad, Tony espera recibir el precio normal al menudeo por lo que vende, y muy rara vez ofrece un descuento. Si el cliente saca el tema, Tony negociará para asegurar la venta, pero es seguro que cualquier concesión que haga será pequeña y el cliente se la habrá ganado a pulso.

Enumere tantos motivos como pueda para explicar por qué Tony está ganando más que Joe. Compare sus respuestas

---

---

---

---

#### **4. Las habilidades del negociador**

##### **4.1. El negociador y la inteligencia emocional**

¿Qué es la inteligencia emocional?

En los siguientes diez puntos se explica lo que se entiende por inteligencia emocional para poder así sacar un mayor provecho de ella.

1. ¿Qué es la inteligencia?

El primer test de inteligencia moderno fue desarrollado en 1905, es decir, hace más de 90 años. Sin embargo hasta la fecha la psicología no se ha puesto de acuerdo sobre una única definición de la inteligencia, aunque en todas las tentativas se dice que es *la capacidad para responder de la mejor manera posible a las exigencias que el mundo nos presenta*.

2. Tradicionalmente los tests de inteligencia no se han utilizado para seleccionar talentos sino para la «selección de tontos»

Quien habla de CI, de inteligencia y de tests de inteligencia piensa normalmente en personas de intelecto elevado, en genios. Pero estos tests no empezaron a desarrollarse para reconocer prematuramente a personas geniales sino para filtrar a aquellos que presentaban carencias intelectuales. Las pruebas de inteligencia actuales aún dependen un poco de esa concepción.

El primer encargo para desarrollar un test de inteligencia lo recibió el francés Alfred Binet a principios de nuestro siglo del ministerio de enseñanza de su país. Debía encontrar un método para detectar lo más prematuramente posible a aquellos alumnos que no pudieran responder a las exigencias del colegio con el fin de que éstos recibieran atenciones especiales y no se les exigiera según las normas escolares. Binet desarrolló unos ejercicios de tests y desde entonces se definió la inteligencia en relación con «poder ir más o menos bien en la escuela». Pero el colegio no es lo mismo que la vida.

## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

El segundo gran paso de los tests de inteligencia se produjo cuando Estados Unidos participó en la Primera Guerra Mundial. Tierra de inmigrantes, muchos estadounidenses apenas dominaban el inglés. Para la formación de un ejército era necesario encontrar un procedimiento que permitiese saber de manera rápida y accesible si un recluta estaba realmente en condiciones de cumplir las instrucciones militares. Una vez más se orientó a la selección de los menos dotados.

3. La inteligencia todavía se equipara con el éxito escolar Alfred Binet escogió problemas que pudieran ser resueltos por el termino medio de los alumnos de un nivel escolar, por ejemplo, por el promedio de los alumnos de la clase de tercero.

Si estos niños han sido escolarizados con seis años tendrán entonces ocho años en tercero. Según Binet, el que resolviera los problemas tendría «una edad intelectual de ocho años».

Binet vio que en algunos alumnos la edad intelectual se corresponde con la edad real. En otros, la edad intelectual es superior a la edad real (éstos son los inteligentes). Y aún hay otros que sólo pueden responder a los problemas de tercero no con ocho sino con, por ejemplo, diez años, con lo que su inteligencia está por debajo de su edad real.

4. El CI: edad intelectual dividida por edad real

El psicólogo alemán William Stern, padre del escritor Günther Anders, aplicó una sencilla fórmula al grado de inteligencia descubierto por Binet, por lo que Stern ha sido considerado el «inventor» del cociente de inteligencia (CI).

Como sabemos por el cálculo de fracciones, el cociente lo determina un quebrado. Por ejemplo «8 partido por 10 se puede escribir  $8/10$  o  $0,8$ . El escolar que en el anterior ejemplo tenía una edad mental de ocho años y una edad real de diez tendría en consecuencia un «grado de inteligencia» de  $0,8$ .

El alumno que con ocho años domina medianamente la materia del grupo de su edad tendría un valor de inteligencia de  $1,0$  (edad mental partida por edad real, por lo tanto:  $8$  partido por  $8 = 1,0$ ).

Y un escolar que con ocho años domina la materia de un niño de diez años, tendría un grado de inteligencia de  $10$  partido por  $8 = 1,25$ .

¿Qué significa el CI?		
Nivel de CI logrado en el test de inteligencia	Porcentaje de la población con el mismo nivel de CI	Un CI de este nivel significa
hasta 69	2.2%	imbecilidad el 97.8% tiene un CI superior
70-79	6.7%	zona límite el 91.1% tiene un CI superior
80-89	16.1%	por debajo de la media el 75% tiene un CI superior
90-109	50%	término medio el 25% tiene un CI superior
110-119	16.1%	promedio alto el 8.9% tiene un CI superior
120-129	6.7%	sobresaliente el 2.2% tiene un CI superior
más de 130	2.2%	genialidad

---

 MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"
 

---

El profesor Stern propuso multiplicar por 100 el nivel de inteligencia -es decir el cociente de la edad real y la edad intelectual- para hacer más manejables las fracciones y los decimales. El cociente intelectual se definió entonces como «la edad mental dividida por la edad real y multiplicada por 100». En nuestro ejemplo obtendríamos:

- ❖ el primer escolar, un CI de 80,
- ❖ el segundo escolar, un CI de 100 y
- ❖ el tercer escolar, un CI de 125.
- ❖ si el lugar en el que nos encontramos es peligroso o no,
- ❖ si las personas que nos rodean son amables o amenazadoras;
- ❖ juzgamos a las personas a partir de la primera impresión
- ❖ y a menudo tomamos decisiones sin haber analizado todos los factores o pensado en todas las consecuencias.

También nos resulta válido que:

- ❖ «rápidamente» es a menudo más inteligente que «correcto al cien por cien».

y nos sentimos más seguros en nuestras decisiones, aun que la reflexión nos pudiera decir algo diferente y aunque sepamos que nos faltan todavía algunos factores para dar una opinión. Esto lo enfocamos a nuestro éxito cotidiano, por ejemplo en el lugar de trabajo. También aquí nos faltan la mayoría de elementos que utilizamos para un juicio. El cliente que llega a la tienda, ¿desea realmente comprar o sólo quiere pasar el rato (y hacerme perder mi valioso tiempo)? ¿Debo comprar hoy un coche o mañana habrá uno mejor por menos dinero?

Lo mismo vale también en el resto de la vida cotidiana: ¿El que viene detrás mío conduce tan pegado que va a provocar un accidente? ¿Debo casarme con la persona con la que vivo?

A menudo tomamos decisiones que parecen totalmente correctas para aplicarlas a una situación concreta. Pero posteriormente nos preguntamos demasiado a menudo: «¿Cómo he podido hacerlo?». «¿Cómo he podido mantener la dieta hasta una hora determinada y luego vaciar la nevera en diez minutos?; llevarle la contraria a mi jefe?; ser tan agresivo cuando hablaba con mi pareja?».

Éste es el momento para poner en marcha la inteligencia emocional.

### 8. ¿«Si y pero»o «aquí y ahora»?

En el punto 6 hemos mencionado unos conceptos que se relacionan con la inteligencia del CI. Pero para ver sus diferencias respecto de la inteligencia del CE -mejor que cualquier explicación y definición- veamos la siguiente contraposición:

<b>Inteligencia de CI</b>	<b>Inteligencia de CE</b>
reflexión, meditación	relacionarse
acumulación de datos	hallazgo de nuevas ideas
conocer el significado	establecer nuevos significados
decidir según la lógica	decidir a partir de intentos y errores
tiempo y calma	rapidez e impaciencia
desde la cabeza	desde lo más profundo del pecho
Datos consistentes	información maleable
analítico	globalizador
dirigido por la razón	orientado a los sentimientos

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**


---

«del hemisferio izquierdo»	«del hemisferio derecho»*
«Si y pero»	«aquí y ahora»
sopesar	decidir espontáneamente
pensar	sentir
examinar, revisar	creer firmemente en las propias decisiones

palabras y cifras	personas y situaciones
comprender el pasado	actuar de cara al futuro
lógica	lógica psíquica
frio, definido	cálido, impreciso
distanciado	integrado
egocéntrico	orientado a la colectividad
aislado	vinculado

\*. Ambos conceptos están entre comillas porque los procesos en el cerebro están muy diferenciados, como permite suponer la división entre un hemisferio izquierdo y otro derecho con sus especializaciones respectivas. La popular división entre hemisferio izquierdo y derecho indica que no sólo la corteza del cerebro sino las muchas y profundas -genéticamente las más antiguas- partes del cerebro que participan en nuestro rendimiento intelectual. Más información en el libro de Daniel Goleman *La inteligencia emocional*.

masculino	Femenino*
intelecto	sentimiento
formación intelectual	formación sensitiva

\*No se refieren a los géneros biológicos sino a las cualidades psicológicas atribuidas tradicionalmente a cada sexo.

Esta lista demuestra que la *inteligencia emocional* y el CI se complementan. Podemos ver que ambos se adecuan perfectamente a la definición de la inteligencia como *la capacidad para responder de la mejor manera posible a las demandas que el mundo nos presenta*. Pero en la escuela sólo se ha fomentado la inteligencia del CI.

#### 4.2. Habilidades o actitudes emocionales del negociador.

### COMPETENCIA PERSONAL

Estas capacidades determinan como nos manejamos a nosotros mismo.

#### ➤ AUTO-CONCIENCIA

- AUTO-EVALUACIÓN
- AUTO-CONCIENCIA
- AUTO-CONFIANZA

#### ➤ AUTO-ADMINISTRACIÓN

- AUTO-CONTROL EMOCIONAL
- TRANSPARENCIA.
- ADAPTABILIDAD.
- LOGRO.
- INICIATIVA.
- OPTIMISMO.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

**COMPETENCIA SOCIAL**

Estas capacidades determinan como manejamos las relaciones.

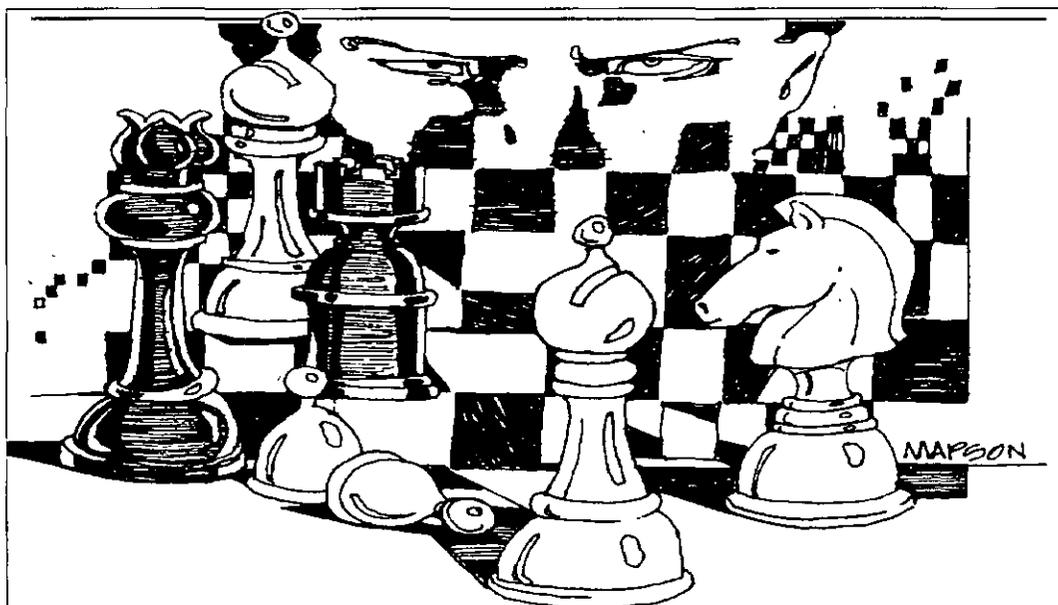
- **CONCIENCIA SOCIAL**
  - EMPATÍA
  - CONCIENCIA ORGANIZACIONAL
  - SERVICIO
  
- **MANEJO DE LAS RELACIONES.**
  - LIDERAZGO INSPIRADOR
  - INFLUENCIA
  - DESARROLLO DE LOS DEMÁS
  - CATALIZADOR DEL CAMBIO
  - MANEJO DE CONFLICTOS
  - CONTRUCCIÓN DE VÍNCULOS
  - TRABAJO EN EQUIPO Y COLABORACIÓN

**4.3. Estrategia general de la negociación.****APRENDA ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN**

En las próximas páginas usted descubrirá estrategias y tácticas que le ayudarán a convertirse en un negociador efectivo.

Las opciones son casi interminables; obviamente, no se pretende cubrirlas todas aquí. Las que se mencionan son estratagemas básicas que gozan de bastante éxito.

Estas estrategias y tácticas son herramientas especializadas que usted debe saber reconocer, usar y contra las cuales debe defenderse. Es necesario que las aprenda y practique hasta que se conviertan en parte efectiva de sus actividades de negociación.



## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

**ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN**

Los negociadores muy pronto se dan cuenta de que para lograr el éxito y recibir tienen que dar. Es una ley fundamental y esencial. La aptitud negociadora verdadera es la capacidad para determinar qué dar, cuándo darlo, por qué dar, cuánto dar y qué esperar a cambio. Para ser una negociadora experta, la persona tiene que saber cómo maniobrar con el objeto de *dar* lo que puede dar, y *recibir* lo que satisfaga sus necesidades. Las técnicas usadas para lograr este objetivo se llaman estrategias y tácticas. *Una estrategia es el plan general de acción que se usa en una negociación. Las tácticas son el método paso a paso que se usa para poner en práctica la estrategia.* A continuación hay algunas estrategias y ejemplos de cómo aplicarlas.

**JANE Y BILL COMPRAN UNA CASA**

Jane y Bill decidieron comprar una casa nueva hace tres meses. Eligieron una casa ubicada en un nuevo barrio, a un precio de 100,000 dólares (aproximadamente 10,000 por encima del límite que se pusieron). Jane considera que deben hacer una oferta, pero Bill duda que puedan reducir el precio en una cantidad importante.

Jane decidió investigar de cualquier manera el nuevo barrio y se enteró de que varias de las Casas, incluyendo la que les gusta, han estado a la venta casi durante un año. Todas son casas de buena calidad, pero debido a la situación de la economía, las ventas han sido pocas. Jane convence a Bill de que no tienen nada que perder haciendo una oferta. Después de una planeación cuidadosa, hacen una cita para ver al vendedor.

**MÉTODO****ESTRATEGIA**

Jane y Bill le informaron al vendedor que les gusta mucho la casa y podrían estar realmente interesados en ella a un precio menor, alrededor de 80,000 dólares.

**BOLA BAJA:** Están proponiendo el precio más bajo posible y tratando de comprar al precio que ellos calculan es el más bajo de la constructora.

El vendedor pareció sorprendido y dijo: "Eso es imposible. ¡Ni siquiera tomaríamos en consideración su oferta!" Jane y Bill esperaban esta respuesta y preguntaron "Si no aceptan 80,000.00 dólares, ¿cuánto les parecería razonable aceptar?"

**PRECISAR LA NECESIDAD**  
-Se ha establecido que el vendedor aceptará un precio inferior al inicial pero no 80,000 dólares. La tarea consiste ahora en detallar cuánto menos que 100,000 dólares.

## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

El vendedor hizo algunas cuentas antes de decir "90,000 dólares, pero necesitan dar un adelanto mínimo en efectivo de 20,000 dólares. Jane y Bill esperaban una contraoferta más baja, pero estaban preparados para la respuesta de 90,000 dólares. Bill probó otra estrategia diciendo: "El adelanto no es ningún problema, pero tengo entendido que la casa de al lado se vendió en 15,000 dólares menos que su precio inicial. ¿Por qué no hace lo mismo con nosotros.

## MÉTODO

El vendedor reaccionó diciendo que "esa era una casa más cara, y teníamos más libertad de negociación. Tal vez podría recortar un poco más el precio, digamos a 86,000 dólares, si ustedes nos entregaran su oferta por escrito hoy, además de los 20,000 dólares en depósito. Al sentir que estaban cerca de su objetivo, Jane y Bill contestaron: "Realmente nos encanta esta casa, pero sigue siendo más de 10 que queremos pagar. Por favor, dénos un momento mientras hablamos de las maneras como podríamos elevar nuestra oferta. ¿Podría usted también reevaluar

su posición?"

Bill y Jane regresaron al cabo de una hora y ofrecieron 83,000 dólares. El vendedor les dijo: "Llamé a la constructora mientras se fueron para ver si era posible hacer más concesiones. Cedieron un poco, pero 83,000 no serán suficientes. Sin embargo, si estuvieran dispuestos a dividir la diferencia, y pagar 84,500 dólares, podemos llegar a un arreglo, siempre y cuando hoy firmen los papeles y entreguen los 20,000 de adelanto. Jane y Bill se miraron y aceptaron con gusto.

**DESAFÍO** -Una estrategia diseñada para poner a la otra parte a la defensiva en un esfuerzo por lograr algunas concesiones. Además aparece aquí la estrategia de precisar para ayudar a determinar lo que el vendedor aceptará de hecho.

## ESTRATEGIA

**POSPONER** Jane y Bill se dan un descanso para permitirse y permitirle al vendedor volver a evaluar sus posiciones. El posponer una decisión para tener un logro a menudo demuestra que la paciencia es reutilizable.

**DIVIDIR LA DIFERENCIA**

Jane y Bill calcularon minuciosamente su contraoferta con la esperanza de que el vendedor la aceptara o bien sugiriera **DIVIDIR LA DIFERENCIA**. El resultado fue un precio de venta en el punto medio entre la última oferta del vendedor y la contraoferta de Jane y Bill

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

Ya que ha tenido la oportunidad de analizar algunas estrategias y ver su aplicación en un ejemplo de negociación, ha llegado el momento de que aprenda otras.

Hay también estrategias en las que ambas partes pueden ganar. Además, hay estrategias que pueden llevarlo de las ligas menores a las mayores.

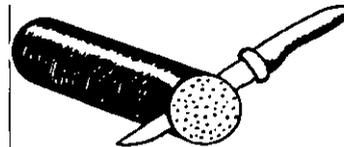
La mejor manera de aprender estas estrategias es aplicándolas.

**MARQUE EL CUADRO SI LA ESTRATEGIA DESCRITA ESTÁ DE ACUERDO CON SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN**

**SALAMI**

El salami es una técnica usada para lograr poco a poco un objetivo en vez de con un solo paso gigantesco. Se dice que Mátyás Rákosis, Secretario General del Partido Comunista Húngaro, fue quien bautizó esta estrategia al explicarla de la siguiente manera:

"Cuando uno quiere apoderarse de un salami que sus oponentes están defendiendo a capa y espada, no lo debe tomar. Debe empezar por llevarse una rebanada delgadísima. El propietario del salami casi no se dará cuenta de ello, o por lo menos no le importará demasiado. Al día siguiente, hay que llevarse otra rebanada, y después otra. Y de esta manera, poco a poco, el salami pasará a su posesión".



Usted quiere comprarle 5 acres de tierra a un caballero ya mayor, quien por motivos sentimentales no quiere vender más que 1 acre. Usted no tiene prisa por adquirir los 5 acres. *¿Cómo se dirigiría al anciano caballero?*

**FAIT ACCOMPLI**

Los residentes de una comunidad llamada Hillview se despertaron una mañana y descubrieron que una constructora estaba eliminando la cima de un promontorio, misma que era una parte atractiva de su panorama. La constructora no había solicitado un permiso legal, pero una vez eliminada la cima no podría ser repuesta. La estrategia que usó se llama Fait Accompli. Actuó para lograr su objetivo, a pesar de estar corriendo el riesgo de no ser aceptada su actitud, porque no deseaba dedicar el tiempo, esfuerzo o dinero necesarios para seguir las normas establecidas. En efecto, el arquitecto dijo: "Yo ya hice lo que quería, ¿y ustedes qué van a hacer?" Esto puede ser arriesgado. Las personas que usan esta estrategia deben entender y aceptar las consecuencias si falla. Por ejemplo, el mismo arquitecto colocó una barda violando los lineamientos locales. Esta vez los ciudadanos protestaron y le exigieron que derribara la barda y la colocara en un límite legal, haciendo un gasto considerable.

## MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"

Abajo aparecen algunos ejemplos de Fait Accompli. Por favor indique cómo respondería ante ellos.

FAIT ACCOMPLI	RESPUESTA
Se le envió un contrato que contiene una cláusula con la que usted no está de acuerdo y que le parece inaceptable.	
Usted llevó su coche viejo a un taller para que le hicieran un presupuesto de las reparaciones. Al regresar se enteró de que ya lo repararon y le entregan una cuenta de 750 dólares.	

RESPUESTAS POSIBLES AL FAIT ACCOMPLI (de la página anterior):

1. Use usted mismo el Fait Accompli. Borre las cláusulas inaceptables del contrato y envíelo de vuelta.
2. Existen varias opciones que incluyen las siguientes:
  - Niéguese a pagar
  - Acuda a una autoridad más alta. Acuda al propietario.
  - Presente, o amenace con presentar, una demanda. Si se han violado las leyes o preceptos locales, solicite ayuda de los organismos encargados del cumplimiento de la ley.
  - Cuénteles a otras personas lo que le sucedió. Documente su caso y haga que el público y otras personas del ramo se enteren de las prácticas poco éticas.

### PROCEDIMIENTOS DE COSTUMBRE

"Procedimientos de costumbre" es una estrategia usada para convencer a los demás de que hagan o dejen de hacer algo debido por "procedimientos de costumbre". A menudo funciona muy bien porque da a entender que es la mejor manera de hacer lo que se necesita hacer, y es probablemente un método seguro. Los contratos estándar son un ejemplo de esta estrategia. La parte que sugiere un contrato estándar da por sentado que nadie querría cambiarlo, ya que en éste se refleja lo que los demás siempre aceptan en las mismas circunstancias. A menudo la otra parte aceptará esto como un hecho de la vida, pero las personas que deseen ponerlo a prueba podrán lograr buenos resultados.

Un plomero que fue contratado para instalar la plomería de una casa nueva le dijo a su cliente que los términos de pago eran 30% al empezar el trabajo, 60% cuando estuviera a la mitad y 10% al terminar. Cuando el cliente se negó a aceptar el acuerdo, el

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

contratista dijo que eso era lo estipulado en la industria y le presentó el contrato estándar para demostrarlo. El cliente se negó a firmar. Finalmente, el contratista aceptó 30% al iniciar, 30% a la mitad y 40% al terminar. Esto le aseguró al cliente que la plomería estaría terminada antes de que el contratista pudiera obtener su ganancia, pero le daba el dinero suficiente para que llevara a cabo el proyecto.

### TIEMPOS LÍMITE

El tiempo es importantísimo para la gente y las organizaciones. En consecuencia, las fechas o tiempos límite pueden ser una estrategia efectiva al negociar. Muchas veces estamos conscientes de las presiones de tiempo que tenemos, pero damos por sentado que la otra parte cuenta con mucho tiempo. Sería mejor suponer que si nosotros tenemos tiempos límite, la otra parte también los tiene. Cuanto más sepamos acerca de los tiempos límite de la otra parte, mejor podremos planear nuestras estrategias. Cuando los demás intenten forzarlos a entrar en sus tiempos límite, no debemos dudar en ponerlos a prueba. La mayor parte de las ofertas de las tiendas minoristas que "empiezan" el martes y "terminan" el viernes se puede negociar de tal manera que el comprador pueda aprovecharlas también en lunes o sábado. La mayor parte de los hoteles extiende su hora de salida más allá de las 12 del día si uno está dispuesto a negociarlo. Las propuestas solicitadas para el primer día del mes a menudo son igualmente aceptables el día 2. Los límites de tiempo son por lo general tan exigentes como nosotros estemos dispuestos a considerarlos. Cuanto más sepamos acerca de la persona u organización que los puso, mejor podremos evaluar lo que significan.

Antes de entrar en una negociación, pregúntese lo siguiente:

1. ¿Qué limitaciones de tiempo o fechas límite tengo?
2. ¿Son realistas? ¿Puedo cambiarlas?
3. ¿Qué tiempos límite podrían estar controlando a la otra parte? ¿Puedo usarlos para mi provecho?

A continuación hay un diálogo entre Dick Thomas, un agente de compras, y Rick Forest, un gerente de ventas de equipos para oficina:

Sr. Thomas: Las máquinas de escribir supersónicas que está sugiriendo satisfarán nuestras necesidades. ¿Puede entregarnos 3 el próximo lunes por \$4,500 dólares?

Sr. Forest: No estoy seguro. Porque también quiere el acelerador de alta producción, lo cual eleva el precio de las 3 a más de 5,000 dólares,

Sr. Thomas: Eso es más de lo que nos permite nuestro presupuesto para esta compra.

Sr. Forest: Bueno, lo lamento. Para ofrecerle ese precio tendría que hablar con mi Gerente de Distrito y es difícil localizarlo.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

¿Qué podría decir el Sr. Thomas para que el Sr. Forest acepte entregarle las máquinas por 4,500, o por lo menos para que haga alguna concesión de precio, con un mínimo de retraso?

---

---

### AMAGAR

Al amagar damos la impresión de que deseamos una cosa cuando el objetivo principal es en realidad otro. Por ejemplo, un empleado puede negociar con el jefe por un ascenso cuando el objetivo real es un buen aumento en su sueldo. Si se le concede el ascenso, lo mismo sucederá con el aumento salarial. Si el ascenso no es posible, un buen aumento sería el premio de consolación. Los políticos usan una variación de esa estrategia para poner a prueba la receptividad del público ante algo que planean hacer. Hay una "fuga" a través de una "fuente confiable" que revela su acción para probar la aceptabilidad antes de tomar una decisión final, Entonces se evalúa la respuesta de público. Si la oposición es escasa, probablemente resulta seguro proceder. Si existe una reacción adversa, se puede explorar otro método.

### APARENTAR IRSE

El aparentar irse puede ser un tipo de engaño, al igual que aplazar y amagar. Con esta técnica, usted desea que el otro negociador crea que ha dejado de pensar en algo cuando en realidad no lo ha hecho. Su propósito puede ser obtener una concesión o cambio de posición. Por ejemplo, el posible comprador de una pintura se encuentra con que el vendedor no está dispuesto a darle el precio que desea pagar. El comprador puede decir: "Lo lamento pero no puedo pagar ese precio. Usted sabe cuánto puedo pagar por lo que, a menos que haya un movimiento de su parte, no podremos hacer un trato". Entonces el comprador se va. Si el comprador ha hecho una oferta realista, el vendedor tal vez decida hacer una concesión. Si no, el comprador siempre puede volver con una oferta ligeramente más elevada. Mientras tanto, por supuesto, el comprador puede pensar en otras opciones.

### CHICO BUENO/CHICO MALO

La estrategia del chico bueno/chico malo es de uso internacional. Un miembro de un equipo negociador asume un papel estricto y rígido mientras otro es amistoso y flexible. Cuando el chico malo se sale durante unos cuantos minutos, el chico bueno ofrece un trato que, dadas las circunstancias, puede parecer demasiado atractivo para rechazarlo.

Hay muchas versiones de "chicos malos". Pueden ser abogados, cónyuges, representantes de personal, contadores, expertos en impuestos, gerentes de ventas o economistas. Uno de los peligros al usar esta estrategia es que se le reconocerá como tal. A continuación presentamos algunas formas de manejarla si se da cuenta de que alguien la está usando con usted.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

- ✓ Retírese.
- ✓ Use su propio chico malo.
- ✓ Dígales que renuncien a su actuación y vayan al grano.

## AUTORIDAD LIMITADA

La autoridad limitada es un intento por forzar a aceptar una posición diciendo que cualquier otra cosa requeriría la aprobación de alguien superior en la jerarquía. Resulta difícil negociar con las personas que dicen tener una autoridad limitada porque el motivo que usan para no satisfacer nuestra demanda es otra persona, o alguna política o costumbre sobre las que no tienen control. Un vendedor que no puede dar más de 5% de descuento ni influir en la fecha de envío o aceptar un intercambio no hará concesiones en esas áreas. Algunos negociadores ceden en estas circunstancias, mientras otros insisten en que se lleve su oferta ante quien sea necesario para su aprobación o rechazo. Existe el riesgo de que esto dé por terminada la negociación, pero sí le da a la otra parte la oportunidad de reevaluar con elegancia su posición.

## 5. Aspectos previos a una negociación.

### 5.1. Antes de negociar

## GUÍA DE PREPARACIÓN PARA LOS NEGOCIADORES

### 1. DEFINIR METAS Y OBJETIVOS

¿Qué espero exactamente de esta negociación,

¿Qué tengo que hacer para satisfacer mis necesidades?

¿Qué estoy dispuesto a ceder para obtener lo que quiero?

¿Cuáles son mis requerimientos de tiempo y económicos para esta negociación?

### 2. ACLARAR LOS TEMAS A TRATAR

¿Cuáles son los temas a tratar?

¿Cómo los veo?

¿Cuál es el marco de apoyo para mi posición?

¿Cómo lo presentaré a la otra parte?

¿Cuáles son los puntos a tratar?

¿Cómo los ve la otra parte?

¿Cómo apoyarán ellos su posición?

¿Cuáles parecen ser las diferencias importantes en la manera como las partes ven los temas de discusión?

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

**3. REUNIR INFORMACIÓN**

- ¿Con quiénes estaré negociando y qué sé acerca de ellos?
- ¿Cómo acostumbran dirigirse a una negociación?
- ¿Cuáles son sus necesidades de ego?
- ¿Cuándo y dónde ocurrirá la negociación?
- ¿Qué ventajas o desventajas tienen las alternativas para mí?.. ¿para la otra persona?
- ¿Cuáles son las consecuencias económicas, políticas y humanas de los puntos a tratar?
- ¿Qué poder personal tengo para usarlo en forma constructiva durante esta negociación?

**4. HUMANIZAR Y CREAR EL AMBIENTE**

- ¿Cuál es la mejor manera de establecer una buena relación con la otra parte?
- ¿Cómo puedo establecer un ambiente gana/ganas?

**5. PREPARARSE PARA EL CONFLICTO**

- ¿Cuáles serán los puntos principales de conflicto?
- ¿Cómo determinaré lo que la otra parte necesita en comparación con lo que quiere?

**6. CONCESIÓN/SOLUCIÓN DE LOS PUNTOS A TRATAR**

- ¿Cómo trataré de resolver el conflicto?
- ¿Cómo responder a los intentos de las otras partes por resolver el conflicto?
- ¿Qué concesiones estoy dispuesto a hacer? ¿Bajo qué condiciones?
- ¿Qué espero a cambio de mis concesiones?

**7. ACUERDO Y CONFIRMACIÓN**

- ¿Cuán formal se debe ser?
- ¿Qué proceso de aprobación será necesario?
- ¿Cuánto tiempo durará?
- ¿Qué pasos será necesario dar para su ejecución?

**5.2. Puntos clave de negociación y cierre.****OCHO ERRORES FATALES**

Marque aquellos que pretenda evitar:

- I. Preparación inadecuada.  
La preparación le da un buen panorama de sus opciones y permite tener una flexibilidad planeada en los momentos difíciles.

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

2. Hacer caso omiso del principio dar/recibir.  
Cada una de las partes necesita terminar la negociación sintiendo que ha ganado algo.
3. Uso de conductas intimidantes.  
Las investigaciones nos demuestran que cuanto más groseras sean las tácticas, mayor será la resistencia. La persuasión, y no el dominio, es lo que nos da un resultado más efectivo.
4. Impaciencia.  
Déle tiempo de funcionar a las ideas y propuestas. No apesure las cosas. La paciencia reditúa.
5. Perder los estribos.  
Las emociones negativas fuertes frenan el desarrollo de un ambiente de cooperación y para la creación de soluciones.
6. Hablar demasiado y escuchar muy poco.  
"Si te encanta escuchar, obtendrás conocimientos, y si escuchas con comprensión, te volverás sabio".
7. Discutir en vez de influir.  
Es mejor aclarar su posición a través de una explicación, no de la terquedad.
8. Hacer caso omiso del conflicto.  
El conflicto es la esencia de la negociación. Aprenda a aceptarlo y resolverlo: no lo evite

**TIEMPO DE ACEPTACION Y REVISION**

"

**POSTERIOR A LA NEGOCIACION**

Otras dos cosas importantes que debe tomar en cuenta el negociador son: tiempo de aceptación y revisión posterior a la negociación. Se les explica abajo.

**TIEMPO DE ACEPTACIÓN**

Conforme avance en el proceso de negociación, ponga mucha atención en la necesidad del tiempo de aceptación. LA GENTE NECESITA TIEMPO PARA ACEPTAR CUALQUIER COSA NUEVA O DIFERENTE. Las partes entran en las negociaciones con la esperanza de obtener lo que quieren con rapidez y facilidad. Esto no siempre es posible. A veces han hecho suposiciones incorrectas o tal vez tengan ideas erróneas. No es tan fácil para el vendedor obtener el precio alto que desea, ni para el comprador, el precio bajo que espera. Es necesario que haya algunos ajustes. Requieren tiempo. Los deseos se vuelven realidad únicamente por medio de difíciles negociaciones, reajustes y concesiones.

**REVISIÓN POSTERIOR A LA NEGOCIACIÓN**

Haga un análisis después de cada negociación. Esto le ayudará a determinar los motivos de su éxito o fracaso, y constituirá una información valiosa para las negociaciones futuras. Examine las ventajas y desventajas del método de su oponente y archívelas como referencia para su siguiente negociación.



**¡AHORA HAGA PLANES PARA APLICAR  
LO QUE HA APRENDIDO!**

REFLEXIONE UN MOMENTO EN LO QUE HA ESTADO APRENDIENDO. ENTONCES DESARROLLE UN PLAN PERSONAL DE ACCIÓN USANDO LA SIGUIENTE GUÍA PARA APLICAR LO QUE HA APRENDIDO.

Piense en el material que ha leído; los cuestionarios de autoanálisis, los casos y los ejercicios para reforzar. ¿Qué aprendió acerca de la negociación? ¿Qué aprendió acerca de usted mismo? ¿Cómo puede aplicar lo que ha aprendido en su vida personal? ¿En su vida laboral? ¿En su vida en la comunidad? Comprométase a ser un mejor negociador. Diseñe un plan personal de acción que le ayude a lograr esta meta.

## *6. Planeación de la negociación basada en intereses*

### **6.1. Plan cronológico para negociar.**

Analizados los estilos del proceso, vamos a examinar cuál es la secuencia lógica de una negociación bien planteada:

#### **1. Preparación.**

- "¿Qué objetivos le gustaría conseguir?
- ¿Qué objetivos pueden conseguirse?
- ¿Qué objeciones se van a enfrentar?
- ¿Qué concesiones se va a hacer?"

#### **2. Apertura.**

Creación de un clima de receptividad entre las dos partes, búsqueda de identificación y semejanzas entre las visiones del mundo de los negociadores (un chiste, por ejemplo).

#### **3. Exploración.**

Descubrir las cosas que motivan a la persona con quien se va a negociar,

- ¿Cuáles son sus necesidades y motivaciones?
- ¿Por dónde a usted le gustaría comenzar?
- ¿O qué es más importante para usted?

#### **4. Presentación.**

Relación de los objetivos y expectativas iniciales con las necesidades de la otra parte, resaltando los beneficios para ambas partes. "Creo que tal objetivo va a ayudarlo a resolver aquel problema, trazando tal beneficio..."

#### **5. Clarificación.**

Identificación de dudas y superación de eventuales resistencias (¿Qué es lo que no está claro para usted? ¿Puedo esclarecer algo más sobre aquel punto?).

#### **6. Acción Final.**

Búsqueda de un acuerdo o decisión ("¿Qué podemos hacer para llegar a un acuerdo? ¿Cuándo podríamos hacer un test sin compromiso?").

#### **7. Control y Calificación.**

Comparación de lo previsto inicialmente con lo que fue realmente conseguido. Anotación de ideas para la próxima negociación.

---

**MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"**

---

**8. Impases**

Durante el proceso de la negociación, la superación de impases puede ser realizada a través de la aplicación de ciertas técnicas, como a través de la presencia de climas positivos de negociación, cuando son discutidas las causas de los eventuales impases y la creación de un clima de negociación que desfavorece a la superación de los impases.

**ALGUNAS RECOMENDACIONES PARA SUPERAR IMPASES:**

- ❑ Proponga una pausa; no insista demasiado, procure siempre dejar una salida honrosa para la otra parte; ella ya puede estar convencida, más no desea dejar la negociación como un "perdedor" (especialmente si su jefe estuviera presente).
- ❑ Cambie un miembro del grupo, el líder del grupo, incorpore gente nueva; muchas veces, el impase surge de problemas interpersonales.
- ❑ Cambie las condiciones de negociación: mayor plazo, una ventaja adicional, altere esquemas de pago etc. (sin alterar el total comprometido).
- ❑ Cambie el tipo de contrato, las especificaciones, etc.(ejemplo: en vez de valor fijo, establezca términos porcentuales).
- ❑ Sugiera dejar para más tarde el asunto sujeto del impase y prosiga la negociación, si es posible escogiendo un tópico poco conflictivo. Es impresionante como 60 minutos después el problema parece no haber existido.
- ❑ Proponga un cambio de local, de modo que las negociaciones prosigan durante el almuerzo.
- ❑ Procure alterar la composición de dos grupos de negociadores colocándolos entre profesionales afines, tales como: ingenieros con ingenieros, administradores con administradores, gerentes con gerentes: ellos "hablan por lo general un mismo lenguaje".
- ❑ Incorpore un mediador, una tercera persona. Sin embargo no es común en nuestro contexto, muchas veces puede funcionar.
- ❑ Pregunte a la otra parte lo que haría si estuviese en su lugar, esa idea ciertamente desanimará a la otra persona y la colocará "trabajando" para usted en términos de superación de impase.
- ❑ Use el humor, más planeadamente; es impresionante lo que un chiste puede hacer para aclarar el ambiente, especialmente si fuera relacionado con un asunto objeto del impase.
- ❑ Procure no responder las agresiones con otras agresiones; contraponga emociones con hechos, datos concretos; mantenga siempre la negociación en un plano racional.
- ❑ Procure oír y haga sentir al otro que usted está escuchando; así, la causa del impase puede ser superada.

Enfatice siempre las concordancias anteriores, nunca las discordancias; el clima tenderá a mejorar.

**9. Concesiones**

Negociar es también hacer concesiones, si usted no está dispuesto a hacer concesiones, el proceso de negociación ciertamente se radicalizará.

Procure previamente definir que concesiones hará, en que secuencia (dé menos importancia para la más importante, considerando el punto de vista de otro negociador), cuales, consecuencias de cada concesión.

**ALGUNAS IDEAS SOBRE COMO HACER CONCESIONES:**

- ❖ Deje espacio para la negociación; su oferta debe ser alta si usted está vendiendo, y baja si usted está comprando, tenga siempre una justificación para su oferta; evite extremos.
- ❖ Procure hacer que la otra parte presente ideas y argumentos en primer lugar.
- ❖ Procure hacer que la primera concesión venga de otra parte; si no fuese posible, inicie la concesión con algún accesorio para usted (que puede ser importante para la otra parte).

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

- ❖ No conceda nada sin que el otro haya luchado por eso, pues de lo contrario el no valorizará lo que recibió.
- ❖ No aumente las expectativas de la otra parte concediendo demás o mucho rápidamente.
- ❖ Cuanto más tarde el otro en recibir concesiones, esto será más apreciado.
- ❖ Piense en algún trueque como una forma de concesión.
- ❖ Al hacer concesiones, recuerde que el dinero no es la única moneda que interesa a la otra parte; poder, "status", atención, etc. pueden también sensibilizar al otro negociador.
- ❖ No tenga miedo de manifestar firmeza; si usted persiste en su NO, la otra parte se acreditará más con esa actitud.

Para finalizar, nos agradecería presentar ahora lo que acordamos llamar los diez mandamientos del negociador. Son diez estupendas ideas para un proceso de negociación efectivo, especialmente válidas dentro de un período de crisis:

### **LOS DIEZ MANDAMIENTOS DEL NEGOCIADOR**

1. Comience la negociación suministrando y solicitando información, datos; deje para después los tópicos que envuelvan opiniones, juzgamientos, valores. Los primeros aproximan a las personas, en cuanto los otros aumentan los conflictos, resaltan las diferencias, distancian a los negociadores.
2. Procure "vestir la piel" del otro negociador; esto lo ayudará a comprender mejor la argumentación y las ideas de él.
3. Cualquier idea solamente serán acertadas si fueren buenas para ambas partes; nuestros contactos con el otro negociador muestra como sus ideas pueden ayudar a resolver los problemas de él.
4. Procure siempre hacer preguntas que demandan respuestas más allá de un simple no o un sí; haciendo así, usted estará obteniendo más información y menos juzgamiento.
5. La dimensión confianza es importantísima en el proceso de negociación; procure tener actitudes generadoras de confianza en relación al otro negociador. Si piensa en engañarlo, acuérdesse que usted puede tener que volver a negociar.
6. Evite hacer colocaciones definitivas o radicales; muéstrese pronto a rendirse a una argumentación diferente a las ideas mejores que la suya.
7. Nunca "acorrále" o "presione" al otro negociador; por mejor que sea su situación/posición en la negociación, es siempre interesante dejar una "salida honrosa".
8. Cada persona tiene su estilo de negociación, determinado tipo de necesidades y motivaciones específicas; al negociar, recuerde esas diferencias y busque presentar sus ideas de una forma adecuada a las características de comportamiento de los intereses de otro negociador.
9. Sepa escuchar, procure no atropellar verbalmente al otro negociador; esto aumentará la confianza de él en usted y lo ayudará a conocerlo mejor.
10. Procure siempre mirar al otro negociador por los aspectos positivos, por su fuerza; evite concentrarse en sus características negativas de comportamiento.

### **6.2. Negociación basada en intereses.**

La negociación puede ser de dos tipos:

1. Competitiva: basada en toma de posiciones.
2. Cooperativa: basada en intereses.

Algunos ven la negociación como una competencia, una contienda con un premio fijo y un único ganador. En *la negociación competitiva* una de las partes hace una movida inicial y la otra parte replica con una contraoferta. Luego de idas y vueltas se llega a un punto de acuerdo. Es como repartir un pastel de 10 trozos: 5 para cada uno, tres para uno y siete para el otro...etc. Este enfoque puede dar resultados para el ganador, pero si hay un claro "perdedor", este no querrá

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

volver a tratar con el ganador. Las negociaciones competitivas terminan a menudo en acuerdos que dejan a ambas partes poco satisfechas.

En la negociación competitiva los negociadores pueden ser duros o blandos. Los negociadores duros son duros con el problema y duros con las personas, son agresivos, sólo les interesa ganar a costa del otro, son extremistas, intransigentes, intimidadores, manipuladores y autoritarios. El negociador blando es suave con el problema y suave con las personas, es amigable y sumiso, su único objetivo es llegar a un acuerdo, incluso está dispuesto a sacrificar sus propios intereses, por eso se rinde ante la primera señal negativa, cede ante la presión, hace concesiones y se deja intimidar.

Por ejemplo, la negociación de un presupuesto para el desarrollo de una aplicación web. El desarrollador insistirá en la justificación de la cantidad de horas presupuestadas, el cliente insistirá en reducir la cantidad de horas o el precio final. Si el desarrollador es el que lleva "las de ganar" el cliente pensará que se trata de un proveedor demasiado caro y amenazará con suspender el encargo y buscar otro proveedor. Si el cliente es el que "gana" el proveedor quizás decida que no conviene seguir trabajando para ese cliente o simplemente utilizará personal poco experimentado y barato, sacrificando la calidad del trabajo.

Dependiendo de la capacidad de tira y afloja de cada uno y de las demostraciones de poder de uno y otro, se podrá llegar a un acuerdo, pero este acuerdo probablemente no será equitativo, será difícil de cumplir y no será duradero. Las partes pueden incluso llegar a acuerdos que se enfrentan a sus propios intereses. Si bien esta manera de negociar es bastante frecuente, no permite lograr acuerdos óptimos, ya que las partes se ven como adversarios y no trabajan de forma cooperativa. Comúnmente, el negociador competitivo (duro o blando) se quedará encallado en su posición, y aún siendo consciente de que un acuerdo determinado va en contra de sus intereses, no le resultará fácil abandonar esta posición ya que de hacerlo pondría en riesgo su credibilidad o prestigio.

Un mejor enfoque es basar la negociación en **intereses reales** y no en posiciones iniciales. La posición es aquello que las partes quieren, el interés real es el porqué lo quieren.

Si complementamos el ejemplo anterior: el proveedor puede estar interesado en lograr una relación comercial permanente y no tendría problemas en aceptar un margen menor por proyecto a cambio de cierta seguridad acerca de proyectos futuros. El cliente puede estar realmente interesado en bajar los costes de los proyectos de manera estructural salvaguardando la calidad, y estaría encantado de trabajar con un proveedor que garantice calidad a precios accesibles, de esta manera no tendría inconvenientes en comprometerse formalmente a planear más proyectos a largo plazo.

La negociación basada en intereses parte de la idea de que se pueden satisfacer los intereses de ambas partes de modo que todos salgan ganando. Aquí está la magia: se trata de encontrar salidas que posibiliten una ganancia mutua: un resultado win-win. Este resultado sólo puede darse cuando las partes colaboran y dejan de verse como adversarios.



---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

Veamos como ejemplo la crisis de los misiles nucleares en Cuba en el año 1962. Kennedy consiguió que los rusos se llevaran los misiles que habían enviado a Cuba, lo que no se supo hasta hace poco fue que los rusos consiguieron que los norteamericanos quitaran los misiles nucleares que tenían instalados en Turquía. Así vemos como ambos bandos consiguieron su objetivo compartido principal (evitar una contienda nuclear mundial) y también otros objetivos propios como eliminar los misiles en zonas cercanas a cada país. Los norteamericanos también consiguieron que los rusos no divulgaran la retirada de los misiles en Turquía con lo cual Kennedy no pareció hacer ninguna concesión.

Las capacidades necesarias para la negociación difieren según el tipo. En la negociación basada en posiciones se trata de poder evaluar quién, cuándo y cómo se debe hacer una oferta, si se deben hacer concesiones y cuándo hacerlas, etc. El foco está en el poder (el propio y el del oponente), el objetivo está en tener más poder que el oponente y en disminuir el poder del éste. La clave del poder se encuentra en tener alternativas (Plan B): si se tienen alternativas a un acuerdo negociado, se puede pedir cualquier cosa, si se obtiene lo que se pide, pues bien, y si no se obtiene, pues ningún problema, se pasa a la alternativa.

Un cliente con varios proveedores con los que está satisfecho o con tiempo para realizar su proyecto puede exigir más que un cliente desesperado, con poco tiempo y sin proveedores de confianza. Un proveedor al que le sobran los clientes puede poner condiciones de trabajo que a un proveedor con pocos clientes no se le pueden siquiera ocurrir (¡no aceptar al cliente! por ejemplo).

En la negociación basada en intereses el proceso es diferente. Se comienza definiendo los intereses propios, se trata de comprender la medida en que estos intereses son compatibles con los de la otra parte. Luego se trabaja sobre las áreas de compatibilidad para desarrollar opciones de ganancia mutua. Mediante actividades creativas (entre otras: brainstorming, generación de soluciones ideales, jerarquización de prioridades) se puede llegar a soluciones imposibles en el marco de una negociación competitiva.

Vale la pena aclarar que este tipo de negociación sólo puede llevarse a cabo cuando viven áreas de compatibilidad, si no es así, no queda otra opción que llevar a cabo una estrategia competitiva, basada en posiciones

## *7. Asertividad y efectividad en el proceso de la negociación.*

### **7.1. Comunicación asertiva**

*¿Qué significa ser Asertivo?*

Actuar asertivamente significa tener la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa, y tiene como meta fundamental lograr una comunicación satisfactoria hasta donde el proceso de la relación humana lo haga necesario.

Ser asertivo no es ganarle al otro: es triunfar en el respeto mutuo, en la continuidad de los acercamientos satisfactorios y en la dignidad humana, no importando que a veces no se logre el resultado práctico o personalmente beneficioso o inclusive que se requiera ceder. Implica no doblegarse, sin embargo, ante cualquier acción que intente violar el respeto a lo propio y al mismo tiempo se somete a la firme exigencia individual de respetar profundamente en las acciones personales, los derechos humanos de los demás.

Los componentes de la asertividad son respetarse a sí mismo, respetar a los demás, ser directo, honesto y oportuno, control emocional, saber decir y escuchar, ser positivo y la expresión no-verbal de los mensajes.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

**ASERTIVIDAD no se refiere a lo que es moral**, es lo que funciona o no funciona, es práctico o no práctico para vivir ecológicamente feliz y no egoístamente feliz. "Comunicación Asertiva significa: intenta primero comprender antes de ser comprendido"

Ser asertivo te ayudará a:

- ✓ Ganar mayor seguridad en ti mismo.
- ✓ Observar con más facilidad cuando no te estas comunicando bien y como mejorar.
- ✓ Dialogar con éxito manteniendo la comunicación.
- ✓ Controlar mejor tus emociones para no atropellar el diálogo.
- ✓ Decir las cosas sin ofender.
- ✓ Sentirte más positivo y lograr que los demás también lo sean contigo.
- ✓ Saber escuchar.
- ✓ Respetarte a ti mismo.
- ✓ Evitar problemas que aumentan por no dialogar a tiempo con los demás.
- ✓ Desarrollar tu habilidad de comunicación interpersonal en cualquier área.
- ✓ No angustiarte o preocuparte por cosas inútiles.
- ✓ Ser justo y motivante para con los demás.
- ✓ Integrar mejor tu grupo, familia, relación de pareja o amistad.
- ✓ Lograr mejores resultados en las metas que te propones.
- ✓ Ayudar a los demás para que también expresen adecuadamente su sentir.
- ✓ Sentirte más satisfecho en tus relaciones interpersonales sin afectar a otros.
- ✓ Respetar más profundamente a los demás.
- ✓ Negociar adecuadamente estableciendo metas comunes.
- ✓ Terminar con relaciones interpersonales que te hacen daño o promover su franca mejoría cuando esto sea posible.

## 7.2. Mediación

La palabra mediación proviene de *mediatio*, entendida como punto equidistante entre dos puntos opuestos y también como interposición, intermediación para favorecer nuevas articulaciones en las relaciones sociales. Nos encontramos, por lo tanto, ante un punto medio entre dos polos en un espacio o medio concreto. La mediación facilitará que las partes implicadas se encuentren en este punto intermedio que ofrece la objetividad. En las percepciones subjetivas del conflicto no se podrán encontrar. La mediación puede propiciar estos espacios de diálogo abierto sobre el problema de fondo que hay en el conflicto.

Por eso, la cultura de la mediación supone una cultura de la comunicación, porque la mediación pretende facilitar que las personas encuentren las posibles soluciones por ellas mismas. La finalidad no es tanto llegar a un acuerdo, sino restablecer la relación, reducir la hostilidad, propiciar propuestas y soluciones, promover procesos de respeto.

El papel del mediador, además de una persona, también lo realizan muchos cuerpos sociales intermedios que asumen esta función equidistante entre dos grupos o colectivos en conflicto. Son los denominados mediadores institucionales: sindicatos, patronales, iglesias, defensores del pueblo, defensores del consumidor, del enfermo, del estudiante... Y el mediador no tiene nunca poder, ni de decisión ni de persuasión. No impone, sólo propicia y propone, desaparece cuando las relaciones se rehacen y facilita más cuestiones que respuestas. Tiene la función de retornar a

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

las partes el control de su vida y la confianza de adoptar sus propias decisiones, para que se conviertan en protagonistas, y ayudar a salir de un único punto de vista parcial, de la miopía que provoca el localismo.

La mediación comporta un elevado grado de humildad, porque reconoce que somos personas conflictivas, que causamos mal y que a menudo no podemos gestionar todos los conflictos, que algunos nos superan y que necesitamos un tercero para tratarlos.

Nuestra educación a menudo nos ha preparado para no tener conflictos, para no generarlos y ¡ay de aquel que sea una persona conflictiva! La realidad, poco a poco, nos ha ido demostrando que el conflicto existe y que no nos ayuda el hecho de negarlo. No se trata tanto de negar que hay conflictos, sino de estar en condición de ser capaces de afrontarlos, de resolverlos o de plantearlos, si conviene. Y no olvidemos que, además, el ser humano es capaz de hacer el mal.

La mediación ayuda a superar los binarismos que están en el origen mismo de los conflictos, ayuda a vencer los maniqueísmos que hacen que uno se proclame en profesión de la verdad y pretenda negar al otro. La xenofobia, el racismo, el fanatismo, están alimentados por dualismos. Esta relación dual dictamina que haya un ganador y un perdedor, y es fuente de una cultura de la competitividad y el enfrentamiento. La mediación quiere favorecer que las dos partes sientan que pueden ser ganadoras, como mínimo de una relación inicialmente deteriorada, y se favorece, así, una cultura de la cooperación.

- ✓ La mediación no es alternativa a nada. No lo resuelve todo, ni mucho menos. La justicia, por su lado, sigue teniendo su función específica concreta. Todas las posibles estrategias de tratamiento de los conflictos son necesarias y se complementan.
  - ¿Podemos hablar de la mediación como arte, por el hecho de que implica intuiciones y estrategias que a menudo responden más a una capacidad casi innata que no a un aprendizaje?
  - ¿Cómo educar para saber vivir con los conflictos sin que supongan un problema para la persona?
  - Como elemento pacificador, la mediación ayuda al diálogo; ¿no debe ser una forma madura de entender la vida?

## **8. *Cómo enfrentar y solucionar desacuerdos y rechazos en la negociación.***

### **8.1. *La negociación en la resolución alternativa de disputas.***

Los procedimientos de Resolución Alternativa de Disputas.

Los procedimientos de Resolución Alternativa de Disputas (R.A.D.) también se denominan métodos de Resolución alternativa de disputas y se incluyen a aquellos caminos distintos a los Tribunales para resolver los conflictos. Algunos autores consideran que la terminología correcta sería métodos "adecuados" ya que, para cada conflicto puede existir un camino para su administración o resolución. Este movimiento, pensado originariamente como una alternativa al juicio para resolver los conflictos, actualmente se ha extendido a otras áreas como la empresaria, laboral, escolar, ampliando su perspectiva en el sentido de obtener una adecuada gestión del mismo, entendiéndose por ello no sólo su resolución sino también su prevención y administración. Consideramos que cabe en el ámbito educativo la acepción amplia de la expresión, dado que, de hecho estas técnicas pueden aportar un marco útil para la prevención en algunos casos, para la resolución en otros y, para una adecuada gestión en aquellos en que no sea factible encontrar una solución. Sostenemos la importancia de estas técnicas en la administración de los conflictos

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

dado que, en aquellas situaciones que no permitan una solución, se podrán gestionar los mismos de manera tal que no impidan el normal funcionamiento de la institución escolar.

¿Porqué surge este movimiento?

El movimiento R.A.D. surge en el ámbito empresario que busca un sistema menos costoso que el litigio para resolver los conflictos, más rápido y que permita mantener el control sobre el resultado no arriesgándose a una decisión todo-nada que implica un veredicto judicial. Por otra parte, el litigio judicial generalmente lleva a la destrucción de la relación comercial.

Trasladando al ámbito educativo de las investigaciones realizadas concluimos que el sistema de Resolución de conflictos en el ámbito docente -también genera costos, tanto económicos como emocionales, al estar sometido a un sumario (los docentes) que en general tiene una duración de varios años. Por otra parte, este sistema destruye las relaciones y es percibido como de poca utilidad por los docentes. En el caso de los alumnos resulta evidente la ineficacia de las sanciones dado que, en general los mayores problemas de indisciplina se producen en los cursos superiores.

Mecanismos R.A.D.

Dentro de los mecanismos R.A.D. se incluyen, entre otros:

**NEGOCIACIÓN:** Es un procedimiento por el cual las partes intentan resolver sus conflictos sin la intervención de un tercero.

**MEDIACIÓN:** es un procedimiento en el cual un tercero neutral ayuda a las partes a resolver sus conflictos-Negociación asistida por un tercero.

**CONCILIACIÓN:** La conciliación está prevista en los Códigos de Procedimientos y se realiza ante el Juez. Existe otra acepción de esta palabra en el sentido de un procedimiento similar al de la mediación en el que el conciliador puede proponer fórmulas de arreglo conservando las partes el poder de aceptarlas o no.

**ARBITRAJE:** Es un procedimiento en el cual la decisión de la disputa se delega en un tercero (árbitro). Las partes plantean sus posiciones, se puede producir pruebas o no y se dicta un laudo. De alguna manera comparte similitudes con el juicio aunque permite una resolución más rápida. Existen además otras formas R.A.D como ser Cláusulas MED/ARB, Mini Juicio, Previa evaluación neutral, Ombudsman (Defensor del Pueblo).

## **8.2. Defensas organizacionales**

### **DEFENSAS ORGANIZACIONALES CONTRA EL CONFLICTO**

Dependiendo de la cultura organizacional, la percepción de un conflicto interno lleva a distintas respuestas organizacionales, que están pre-determinadas por la cultura. Algunas veces, la aparición de los síntomas de un conflicto produce amenazas e intimidación de los actores. Otras veces, hay una respuesta grupal de evasión y negación.

#### **Respuestas de pelea:**

**Enfoque de Arrogancia:** la actitud paternalista que ve a las expresiones de insatisfacción como provenientes de "gente que nunca esta conforme," que "no encajan dentro de la empresa," y de los cuales poco se puede esperar, dado que hacen ruido con las quejas. Se culpa a los disputantes mismos en vez de identificar las causas profundas de la emergencia de la queja. En esta actitud, los "arriba" toman decisiones para los "de abajo" sin preguntarles que es lo mejor para ellos.

**Enfoque Combatiente:** "nosotros tenemos la razón y vamos a luchar hasta comprobarlo" Se usan palabras y analogías militares, y se aplica una mentalidad de suma zero, donde uno gana y el otro pierde.

#### **Respuestas de fuga:**

**Enfoque de Negación:** "Somos todos una gran familia," "aquí todos nos llevamos bien" en realidad es una estrategia a corto plazo que produce confusión en aquellos miembros que sí perciban las discrepancias y expresen necesidad de efectuar cambios a nivel de la organización.

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

**Enfoque de Evitación:**

Aquí se trata de gerenciar el conflicto desplazando a los que lo manifiestan, o rotándolos a distintos departamentos con distintas tareas y supervisores. Si se mueve al síntoma, éste al final desaparecerá, es la filosofía subyacente a este enfoque. La realidad es que el conflicto emergerá bajo otro síntoma, en la primera oportunidad.

**Enfoque de Apaciguamiento:**

Aquí se trata de ocultar la mala imagen pública que el conflicto percibido daría, supuestamente, a la organización. En las acciones, se le da dinero u otros premios a la parte quejosa, sin atender cual es el problema subyacente. Algunas veces esto produce que, en vez de despedir a la gente con problemas, se los asciende para evitar el juicio, y con esto se perjudican a largo plazo los objetivos a nivel de la organización.

En general, y dependiendo de la cultura en general donde la organización se desarrolle, habrá distintas maniobras organizacionales para manejar el conflicto sin resolverlo, de las cuales es muy común derivarlo a un equipo externo de abogados. Esta actitud está favorecida por algunos departamentos, por ejemplo el de asuntos legales, que tiene su razón de ser en el manejo confrontacional de los problemas.

La persona que decida intervenir ofreciendo un proceso de diseño de sistemas deberá estimar el poder y la historia de estos grupos, y valorar si existe alguna oportunidad real de intervenir. Todo cambio organizacional es un proceso muy complejo, que depende inicialmente de decidir acertadamente quienes van a ganar y quienes van a perder (poder, influencia, etc.) si el proceso de cambio es exitoso.

A nivel individual, las respuestas contraproducentes o ajustadas de una persona pueden o no reflejar las respuestas de la cultura organizacional, pero a lo largo del tiempo, tienden a identificarse con ella. Aunque las resistencias institucionales sean muy grandes, se está generando un consenso en el mundo de las organizaciones, que valúa los costos inmateriales y materiales del conflicto en una nueva luz. Se acepta ahora que los costos de un conflicto mal resuelto por enfoques contraproducentes, costarán a la larga mucho más en costos de oportunidad, mala imagen pública y en la relación con los clientes. Existen diversas iniciativas destinadas a elegir la organización donde la gente esta mas contenta de trabajar, y también las organizaciones reconocidas como proveedoras de condiciones de trabajo altamente insatisfactorias. Con el aumento de la transparencia en las relaciones laborales, y en las relaciones entre clientes y empresas, aparece una necesidad creciente de monitorear los procesos conflictivos de modo que se desarrollen dentro de un marco de respeto a las necesidades tanto de los individuos como de la empresa como sistema.

**Diseño de sistemas y resistencia al cambio:**

En general, y dependiendo de la cultura en general donde la organización se desarrolle, habrá distintas maniobras organizacionales para manejar el conflicto sin resolverlo, de las cuales derivarlo a un equipo externo de abogados es muy común. Esta actitud está favorecida por algunos departamentos, por ejemplo el de asuntos legales, que tiene su razón de ser en el manejo confrontacional de los problemas. La persona que decida intervenir ofreciendo un proceso de diseño de sistemas deberá estimar el poder y la historia de estos grupos, y valorar si existe alguna oportunidad real de intervenir. Todo cambio organizacional es un proceso muy complejo, que depende inicialmente de identificar acertadamente quienes van a ganar y quienes van a perder (poder, influencia, etc.) si el proceso de cambio es exitoso.

A nivel individual, las respuestas contraproducentes o ajustadas de una persona pueden o no reflejar las respuestas de la cultura organizacional, pero a lo largo del tiempo, tienden a identificarse con ella. Aunque las resistencias institucionales sean muy grandes, se está generando un consenso en el mundo de las organizaciones, que valúa los costos inmateriales y materiales del conflicto en una nueva luz. Se acepta ahora que los costos de un conflicto mal resuelto por enfoques contraproducentes, costarán a la larga mucho mas en costos de oportunidad, mala imagen pública y en la relación con los clientes. Con el aumento de la

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

transparencia en las relaciones laborales, y en las relaciones entre clientes y empresas, aparece una necesidad creciente de monitorear los procesos conflictivos de modo que se desarrollen dentro de un marco de respeto a las necesidades tanto de los individuos como de la empresa como sistema.

**Estrategias adaptativas:**

Reconocer que el conflicto es inevitable, dado que es parte o emergente del funcionamiento del sistema social, generado de los distintos intereses de los participantes, y tratarlo como tal.

**Cual es el modo de manejar conflictos que la organización tiene ahora?**

Las habilidades básicas de alguien que maneja conflictos son la capacidad de encontrar, categorizar y usar la información, y la capacidad para hacer decisiones ponderadas. Dado que estas capacidades no son compartidas por todo el personal, habrá personas con mas capacidad de ver el problema sin involucrarse, juntar la información necesaria para tener el cuadro completo y decidir cursos de acción. La mayoría de las personas tiende, sin embargo, a embanderarse en alguno de los lados y a perpetuar así el conflicto.

1.- Identificar las dos o tres tendencias encontradas, y sus defensores:

- ✓ Al cambio;
- ✓ A la resistencia al cambio;
- ✓ A la negación de la necesidad de adaptar y o cambiar la estructura organizacional.

2.- Aplicar procedimientos que incluyan los temores y las resistencias de las partes, usados como información necesaria al funcionamiento del sistema total.

Es decir, enmarcar continuamente las conductas y reacciones individuales dentro del marco del sistema global, y explicarlas como conductas producidas por estímulos provenientes del cambio (o la frustración del cambio) permanente en el sistema.

La perspectiva sistémica es siempre la visión "desde arriba" que evalúa el grado de coherencia y ajuste del sistema individual con su ambiente y promueve estrategias a nivel del sistema, no a nivel de los individuos.

**8.3. Técnicas para la resolución de conflictos**

La institución australiana dedicada a la investigación y divulgación de técnicas de resolución de conflictos, *The Conflict Resolution Network* (CRN), considera que poseer conocimientos para la prevención de conflictos produce cambios en las personas y en la forma que éstas tienen de actuar en su entorno. Las técnicas de resolución de conflictos permiten a las personas hacer frente a las situaciones de un modo racional, en lugar de recurrir a la agresión o a la rendición. Por este motivo, la CRN intenta difundir sus enseñanzas en la mayor medida posible. Con este objetivo, formamos a gentes de todas las edades, desde grupos preescolares hasta grupos de la tercera edad.

La CRN ha establecido 8 áreas en sus enseñanzas, cada una de las cuáles se corresponde con un tipo de técnicas de actuación, ya que este sistema de organización facilita reconocerlas y hacer referencia a las mismas. Cada una de estas áreas se presentan a continuación, según una estructura que, en primer lugar, establece un título que representa el objetivo de aprendizaje y que continúa con una serie de preguntas que pretenden despertar la conciencia sobre cada tema.

1. **Todos ganan:** transforme a sus adversarios potenciales en asociados que cooperen en la solución de los problemas. ¿Cuáles son mis necesidades reales? ¿Cuáles son las de la otra parte? ¿Deseo trabajar en favor de ambas partes?

2. **Respuesta creativa:** utilice actitudes positivas al abordar los conflictos. ¿Qué posibilidades puede abrir esta situación? En lugar de centrarme en «lo que debería ser», ¿soy capaz de ver posibilidades en «lo que es» en realidad?

---

*MÓDULO V "NEGOCIACIÓN"*

---

3. **Empatía:** identifique los puntos de vista ajenos e intente desarrollarlos valorándolos. ¿Cómo me sentiría en el lugar de los otros? ¿Qué están intentando decir? ¿Les he escuchado realmente? ¿Saben que les estoy escuchando?
4. **Firmeza, sólo la justa:** exponga sus necesidades sin culpar o atacar. Intente ser tolerante con las personas y severo con el problema. ¿Qué es lo que deseo cambiar? ¿De qué modo puedo exponerles mi deseo sin atacarles ni culparles? ¿Consigo con mi exposición explicar cuáles son mis sentimientos o, por el contrario, me limito a exponer lo que considero que está bien o mal?
5. **Poder de cooperación:** defina las desigualdades de poder y analice sus efectos sobre el proceso de tomar decisiones de forma conjunta. ¿Estoy haciendo un uso inapropiado de mi poder? ¿Lo están haciendo ellos? En lugar de enfrentarnos mutuamente: ¿es posible que cooperemos?
6. **Controlar las emociones:** exprese sus emociones de forma apropiada y ayude a los otros a expresar las suyas. ¿Qué es lo que siento? ¿Les estoy culpando por mis sentimientos? ¿Mejorará la situación si les digo cómo me siento? ¿Qué deseo que cambie? ¿He conseguido eliminar de mi respuesta el deseo de castigar al otro? ¿Qué puedo hacer para tener mis sentimientos bajo control? (por ejemplo, exponerlos por escrito, hablar con un amigo, desahogarse con la almohada).
7. **Voluntad de resolver:** analice las ventajas de la resolución para todos los implicados. ¿Deseo realmente resolver el conflicto? ¿Está causado mi resentimiento por algo que ha ocurrido en el pasado que todavía no he logrado superar? ¿O por algo que no he reconocido como una necesidad? ¿O por algo que me desagradaba en ellos porque no lo aceptaría en mí mismo?
8. **Esquema del conflicto:** identifique todas las partes implicadas en el conflicto y señale sus necesidades y preocupaciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ROBERT B. Maddux. *Cómo Negociar con Éxito. Estrategias y tácticas efectivas para ganar/ganar.* Serie 50 minutos. Grupo Editorial Iberoamérica. 1992.
- ENCCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO, Editorial Océano/ Centrum. 2001.
- IDALBERTO Chiavenato. *Administración de Recursos Humanos.* Ed. McGrawHill. 2000.
- D.I. Cleland y W.R. King. *Manual para la Administración de Proyectos.* Ed. CECSA., 2003.
- DANIEL Goleman. *La Inteligencia Emocional, Por qué es más importante que el Cociente Intelectual.* Javier Vergara Editor. Grupo Zeta. 1995.
- JEFF Davidson, MBA, CMC. *Asertividad, Serie Fácil.* Pearson Educación. 1999.
- SCHERMERHORN. *Administración.* Limusa Wiley. 2005.