TÁCTICAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

IPLACEX
instituto profesional

INTRODUCCIÓN A LA NEGOCIACIÓN

UNIDAD I

CLASE 01

1. EL ARTE DE LA NEGOCIACIÓN

Cuando se habla de negociación, hablamos de una actividad inherente a la vida cotidiana de todo ser humano, es decir, es una forma de tratar con seres humanos, en determinadas situaciones y con variadas interacciones.

Para contextualizar el término de "negociación" es preciso introducir y analizar los siguientes ejemplos de negociación, y de esta forma ver su importancia en nuestra vida cotidiana.

Por Ejemplo:

1) Un día Juan, que trabajaba en el departamento de administración, decide hablar con su jefe por su situación laboral, para lo cual concertó una cita. Llegado el día, Juan se dirige al despacho del Gerente de Administración y le dice: –Jefe, ¿recuerda que hace cinco años la empresa paso por un difícil momento, hubieron despidos masivos, y mi departamento se redujo de tres personas a solo una… yo? –El jefe lo mira con curiosidad y lo deja que prosiga– bueno, ahora la empresa se ha recuperado, y yo me he hecho cargo de todo el trabajo, sin embargo, sigo ganando el mínimo, por lo que quisiera pedirle un aumento de sueldo.

El jefe lo mira, sonríe, se recuesta en su silla y le dice: entiendo tu posición Juan, pero creo que la situación de la empresa no esta del todo bien y un aumento de sueldo sería apresurar las cosas.

Juan, algo desanimado, intenta de nuevo: –Jefe, otro asunto es que, quisiera contarle que llevo cinco años sin tomar vacaciones, por lo que desearía pedirle unos días libres.

El jefe piensa un momento y luego le dice a Juan: que analizará la situación que le presenta y tomará una decisión dentro de los próximos días.

2) Marcela trabaja hace 7 meses, como asesora del hogar para la Sra. Pilar, nunca ha tenido una falta o incumplido algunas de sus tareas. Pero dado su corta relación, no se atreve a solicitar a la señora permiso para retirarse antes a cambio de recompensar el tiempo, cualquier otro día.

3) Dos hermanos, de 10 y 12 años, discuten por quién tendrá la mejor porción de pizza. Para evitar, conflictos la madre les dice que uno corte los pedazos y el otro elige primero su porción.

En el primer ejemplo, podemos observar un escenario en el cual se enfrentan dos personas a negociar, en la cual destacan tres elementos que confluyen:

- Los intereses, de Juan como trabajador y de su jefe, como representante de la empresa.

- Los poderes, el jefe posee un poder que le otorga la autoridad jerárquica y que lo deja en una mejor posición para negociar, con respecto a Juan.

- Las relaciones entre los negociadores, una relación laboral.

En el segundo ejemplo, que también presenta una situación de negociación laboral, destaca el concepto de "intercambio" en la negociación entre la asesora del hogar y su jefa.

El intercambio es un concepto importante en una negociación, ya que la negociación en esencia es una relación de interdependencia, en donde el logro de "mí" meta depende de que "tú" también alcances tus metas. Muchas personas tienen la idea errada de que negociar es engañar, o una guerra en la que uno gana y otro pierde. Por el contrario, negociar es lograr un acuerdo donde ambas partes involucradas ganen.

Cuando se produce un intercambio en el que ambas partes consideran justa la situación, por ejemplo, cuando usted compra un articulo de uso cotidiano en donde el precio le parece justo, por lo que usted gana y el vendedor también, no existe negociación, sin embargo, cuando los objetivos o intereses de las personas en conflicto son mutuamente excluyentes, por lo que no existen soluciones en las que todos ganen, y ambas partes deben ceder en algo para llegar a algún tipo de acuerdo, y de este modo exista una negociación.

Por Ejemplo:

Para Marcos y Andrés, hijos de Juan, el regresar a medianoche de una fiesta es algo inconcebible, pero para su padre es una hora prudente. El objetivo de la negociación, entonces, es llegar a un acuerdo equilibrado que ambas partes consideren aceptable.

Pero ¿Qué significa “negociar”? La negociación forma parte de nuestras vidas, ya que desde muy pequeños hacemos negociaciones: cuando bebés negociamos nuestro llanto por comida, y luego, más crecidos, los permisos para salir a fiestas -como se presento en el ejemplo anterior-. Sin duda, la negociación esta presente en diferentes ambientes de nuestra vida cotidiana, en el trabajo, en la familia, con los amigos, y con todos aquellos, que en algún momento nos relacionamos e intercambiamos algo.

Para fines de nuestro estudio, se presentan diferentes definiciones de negociación, tomadas de varios autores:

- “Negociación es cualquier serie de procesos de comunicación verbal y/o escrita a través de los que dos o más partes, de origen cultural igual o distinto y con interese comunes o antagónicos, estudian y valoran la forma de una acción conjunta que sea compatible con sus objetivos particulares y que sirva para establecer o redefinir los términos de su relación”. McCall, JB, Warrington, Marketing by Agreement: A Cross-cultural Approach to Business Negotiations, 1989.

- “Negociación es una de las formas de creación de una decisión en el transcurso de la cual dos o más partes discuten entre sí con el objeto de conciliar intereses opuestos”. D. G. Pruitt, Negotiation Behavior, Academic Press, 1981

- “Negociación es la coincidencia de dos voluntades que constatan un desacuerdo con la esperanza de hacer que la situación evolucione hacia una solución aceptable para ambas partes”. G. Gibier, Técnicas de Negociación.

- Negociar, “Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro”. Diccionario Real Academia Española.

Dadas esta definiciones, podemos concluir que cualquier actividad que decidan en conjunto, un grupo de amigos, una pareja, personas que tienen una relación laboral, en cuanto a dónde ir a comer, a dónde ir de vacaciones o acordar los términos laborales; se entiende como una negociación.

Lo anterior nos lleva a la idea de que en toda negociación rara vez se consigue el 100% de los objetivos, razón por lo cual se debe tener claro cuales serán los puntos sobre lo que se puede ceder y cuales serán innegociables.

De hecho la palabra negociación se deriva del latín “negotiari”, que significa poner en marcha un negocio y esto, muy sabido es, no sólo implica a acordar el precio de un producto con el proveedor, sino que además involucra otros acuerdos.

Todo lo anterior nos lleva a definir la negociación como:

- "El proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas y/o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos"[1].

- Roger Fisher y William Ury, la definen como: "Una comunicación de ida y vuelta, pensada para lograr acuerdos cuando tú y aquellos del otro lado tienen algunos intereses en común y otros opuestos".

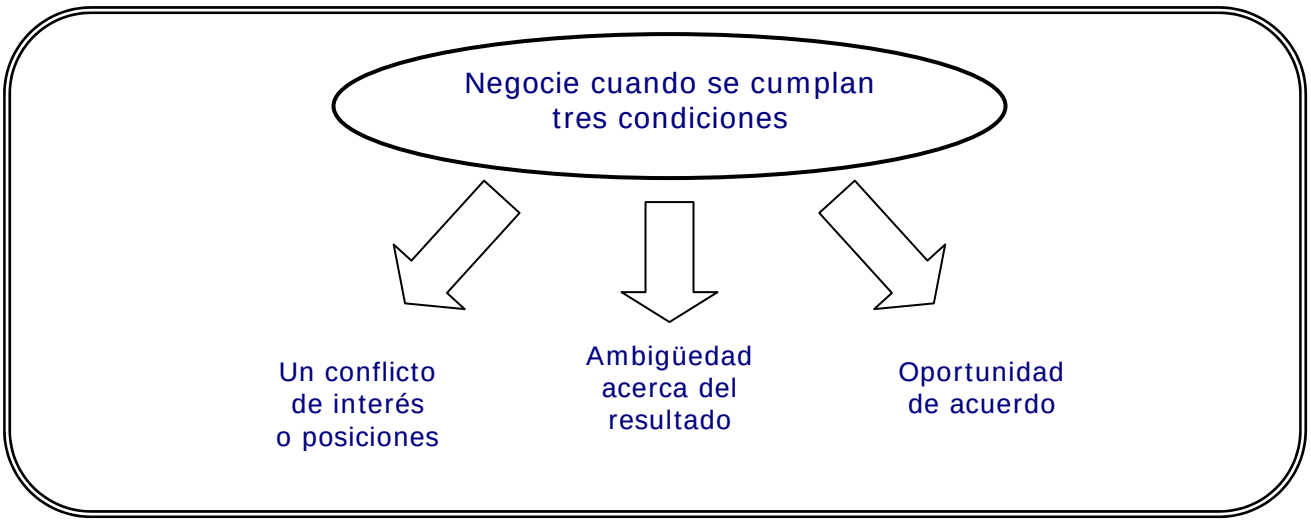
El proceso de negociación se inicia cuando confluyen ciertas condiciones, a saber:

1) Conflicto de interés o cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes, si estas posiciones fueran coincidentes -condición que menciona Gibier en su definición de negociación- no haría falta negociar.
2) Oportunidad de acuerdo, es decir, para iniciar una negociación tiene que haber interés -por parte de los afectados- en alcanzar un acuerdo beneficio para ambas partes.
3) Ambigüedad acerca del resultado, se refiere al hecho que ninguna de las partes sabe con certeza lo que logrará con la negociación. Esta condición tienen que ver con la regla que debe presidir cualquier negociación y que es el respecto a la otra parte.

Realizar ejercicios nº 1 al 4

Cabe señalar, que las negociaciones son generalmente voluntarias, y el objetivo de las mismas es llegar a la resolución de un conflicto. La siguiente figura ilustra la situación adecuada para una negociación.

Figura Nº 1: Condiciones que se deben cumplir para una Negociación



Si retomamos la situación del padre y el hijo que deben fijar la hora de regreso a casa, encontramos que existe un interés en común: el padre desea que no le suceda nada malo a su hijo, mientras que el hijo desea que su padre este tranquilo con la seguridad de que nada malo le pasará; sin embargo, existe un interés opuesto: el padre desea que su hijo este de vuelta a las doce de la noche para asegurar que nada malo le pasará, mientras que el hijo desea quedarse hasta que la fiesta termine. Para llegar a un acuerdo el hijo propone que volverá de la fiesta con los padres de un amigo cuando lo pasen a buscar a las tres de la mañana, a lo que el padre accede ya que conoce a los padres del amigo de su hijo, con lo que se demuestra que existía una oportunidad de acuerdo entre las partes, y la ambigüedad acerca del resultado.

La oportunidad de acuerdo del caso anterior, responde a la motivación -que puede existir para negociar una solución al conflicto (hora de llegada)- de no abusar de su autoridad como padre, mientras que el hijo no desea faltar a la fiesta, lo que podría suceder si no llegan a un acuerdo.

Como ya hemos señalado, para dar inicio a una negociación deben darse las tres condiciones ya mencionadas. De esta forma la negociación aportara a:

- Eliminar las diferencias, normalmente acercando las posiciones -en forma gradual- hasta llegar hasta un punto aceptable para las partes.

- Creando en las partes la voluntad de entendimiento de las posiciones e intereses de su contraparte.

- Mostrar a la contraparte como un colaborador, con el que se va intentar trabajar o intercambiar algo, con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo. No se debe considerar a la contraparte como un enemigo, al cual hay que vencer.

Algunos autores hacen la diferencia entre la negociación basada en posiciones y la basada en intereses, aunque tanto interese como posiciones tienen que estar en conflicto para dar inicio a la negociación.

La negociación basada en posiciones, es cuando cada una de las partes asume una posición y la defiende, intentando no ceder frente a las demandas o argumentos que expone la posición que defiende la otra parte. A continuación se ilustra el estilo de negociación que se basa en las posiciones.

Por Ejemplo:

Un exportador discute acerca de los términos de entrega de las mercaderías con su cliente, en donde el cliente ha adoptado la posición "que el exportador debe entregar la mercadería en el país de origen del importador al mismo precio de venta ya a cordado", posición que defiende fuertemente. Su contraparte, el exportador, ha adoptado la posición inalterable "de entregar la mercadería en la frontera de su país, al precio pactado".

En este caso, cada negociador asume una posición inicial y efectúa concesiones a medida que transcurre la negociación, generalmente tratando que sus concesiones se den a cambio de las concesiones de su contraparte.

Este estilo de negociación, normalmente, concluye en un acuerdo que es una posición intermedia entre las posiciones iniciales de los negociadores.

La negociación basada en los intereses se presenta cuando las partes dan prioridad a los intereses que cada una tiene, y los expresan abiertamente durante el proceso de negociación.

En estos casos lo importante de la negociación es defender los intereses de cada una de las partes, conciliar estos intereses para llegar a un acuerdo y lograr un beneficio para ambas partes. En el siguiente ejemplo se ilustra este estilo de negociación.

Por Ejemplo:

Es sabido que las grandes tiendas, en los meses de verano, realizan liquidaciones o promociones como las ya famosas 2x1. En un comienzo, en las liquidaciones 2x1 el cliente sólo podía llevar 2 productos iguales, luego 2 productos del mismo departamento de igual precio y, posteriormente, 2 productos de distintos departamentos, cancelando el de mayor precio. Estas modificaciones a la modalidad de liquidación al 2x1 se lograron armonizando los intereses de los clientes -comprar cosas que realmente necesitan- con el interés de las grandes tiendas -vender la mayor cantidad de productos por cambio de temporada-, al final ambas partes ganan al conciliar sus intereses.

Estos estilos de negociación, en base a posiciones e intereses, son las dos caras de una misma moneda. Es decir, detrás de toda posición se encuentran los intereses no expresados explícitamente, debido a desconfianzas entre las partes, timidez, hábitos culturales, propósitos no apropiados para ser expresados, etc..

Por lo tanto, el explorar los intereses y necesidades de la contraparte sin duda resulta valioso para nuestro propio interés en la negociación, además que esta técnica nos permite obtener mayor información sobre la negociación.

Para cerrar este punto, independiente del estilo o base para la negociación, existen tres criterios para juzgar si la negociación ha sido exitosa:

- Debe producir un acuerdo,
- Debe ser eficiente, en cuanto a lograr un beneficio para las partes ya que no es posible obtener algo sin dar nada a cambio, y ,
- Debe mejorar las relaciones entre las partes o al menos no deteriorarlas.

Realizar ejercicios nº 5 al 7

CLASE 03

1.1. Conflictos: ¿Algo positivo?

Los conflictos se deben considerar como un hecho natural, ya que surgen en forma espontánea de la interacción entre individuos y de las diferentes formas en que interpretan y perciben los hechos, impulsando el surgimiento de incompatibilidades reales o aparentes.

Cuando los intereses de las partes involucradas son efectivamente antagónicos, como por ejemplo, en el caso de un comprador y un vendedor, en el que ambos buscan obtener el mejor precio posible, nos referiremos a incompatibilidades reales; mientras que las incompatibilidades aparentes son aquellas creadas por factores de origen cultural, comunicacional, perceptivos o bien por la asimilación de hechos nuevos a la realidad diaria, como puede ser el caso de un vendedor comisionista que por políticas de crédito inflexibles, durante un periodo recesivo, ve mermado sus ingresos. En este último caso, la incompatibilidad es aparente, ya que el vendedor puede plantear sus inquietudes al departamento responsable de los créditos, que tal vez no se ha percatado del cambio en los niveles de venta de la empresa, propiciando así un cambio a través del establecimiento de una mayor flexibilidad en las políticas, lo que redundara en beneficios tanto para la empresa que aumentará sus ventas, y para él que mejorara sus ingresos.

Es importante tener en cuenta que aun cuando los conflictos se definen como un hecho natural, hay ocasiones en que estos también son artificiales, es decir, son creados para justificar ciertas acciones o hechos. En general, se pueden identificar tres tipos de roles generadores de conflicto: artesanos, cazadores y escapistas[1]. A lo largo de nuestra vida, es seguro que en más de una ocasión hemos interpretado, o interpretaremos, alguno de estos roles, por lo que los revisaremos brevemente:

- Los artesanos del conflicto son aquellas personas que crean conflictos sin bases reales, generando niveles de conflicto negativo en el medio en que se desenvuelven. Además, las personas conflictivas presentan, normalmente, incapacidad para resolver problemas que ellas mismas generan.

- Los cazadores de conflictos son aquellos que reconocen o inventan conflictos donde no los hay, y proceden a resolverlos bajo una falsa eficiencia, porque tienen una percepción errada de la realidad.

[1] Conceptos extraídos del curso “Negociación y venta efectiva”, de La Clase Ejecutiva, programa de perfeccionamiento en administración de negocios organizado por Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y El Mercurio, con la colaboración de la Escuela de Administración de la UC. Curso dictado por el profesor Cristian Saieh M.

- Los escapistas, quienes evaden el conflicto, no lo reconocen, lo dejan pasar y no toman medidas para solucionarlo, hasta el punto en que éste adquiere proporciones graves e incluso irreversibles.

La resolución de conflictos suele ser mental y emocionalmente agotador, sin embargo, el conflicto por ser un hecho natural no es un hecho positivo ni negativo en sí, pero si lo son sus consecuencias, las que se resumen en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 1: Consecuencias del Conflicto (Positivas como Negativas)

CONSECUENCIAS POSITIVAS DEL CONFLICTO	CONSECUENCIAS NEGATIVAS DEL CONFLICTO
• Puede motivarnos a tratar de "ganar" más. • Puede incrementar la lealtad al grupo. • Puede conducir a innovativos adelantos y nuevos acercamientos. • Un conflicto puede aclarar los problemas fundamentales, facilitando el cambio. • Puede focalizar la atención en parámetros básicos y conducir a una solución. • Incrementa el nivel de energía haciendo visible valores clave. • Estar inmerso en un conflicto puede agudizar nuestros acercamientos a un trato, influenciando, compitiendo.	• Pueden llevar a recoger quejas, gritos, frustraciones, miedo a equivocarse, sentimientos de inferioridad. • Retención de información crítica. • Una baja en productividad debido a conflictos innecesarios. • Carreras que pueden ser desviadas, y relaciones arruinadas. • Pueden romperse relaciones de trabajo. • Consumir grandes cantidades de tiempo perdido.

En las organizaciones la incompatibilidad de intereses, sean estos reales o aparentes, forman la base para generar conflictos, destacándose, entre las potenciales causas de ellos, los siguientes motivos:

- Competencia por recursos escasos.

Por Ejemplo:

- Dos proyectos que compiten por fondos para su realización.
- La compra de computadores de modelos nuevos, que serán entregados a criterio subjetivo del administrador. Por lo que, los diferentes departamento competirán por hacer valer sus derechos y prioridades.
- Una mitad de naranja para tres hombres, que se encuentran perdidos en una isla desierta.

- Ambigüedad sobre responsabilidades y autoridad.

Por Ejemplo:

- En una empresa familiar un subordinado recibe órdenes opuestas de dos superiores.
- Cuando un padre otorga un permiso a su hijo y su madre se lo niega.
- Un cliente enojado consigue con el supervisor la devolución de su dinero, por fallas en el producto. Pero el jefe del departamento rechaza la solicitud y envía el producto al servicio técnico.

- Las diferencias en percepciones, estilos de trabajo, actitudes, problemas de comunicación, diferencias individuales.

Por Ejemplo:

- En un grupo de trabajo hay personas que son más relajadas que otras para enfrentar las tareas asignadas.
- Los rumores dentro de la organización es fuente principal de conflictos, cuando se rumorea que el nuevo compañero ingreso por pituto.
- Las actitudes negativas de los miembros de un departamento crean un ambiente tenso y propenso a incubar conflictos.

- El incremento de la interdependencia, es decir, cuando los límites entre individuos y grupos se vuelven menos definidos.

Por Ejemplo:

En una producción en cadena, en donde el modulo de trabajo de un empleado depende de la función de otros empleados, esta relación de interdependencia y el cómo se hacen responsables de sus actividades, es de vital importancia para crear un ambiente de cooperación.

- Los sistemas de recompensa, cuando estos son complejos y regularmente contradictorios.

Por Ejemplo:

Cuando existen diferencias en los porcentajes de bonos de producción entre departamentos, lo que son abiertamente difundidos por los beneficiarios.

- La diferenciación por efecto de la división del trabajo, que es la base para cualquier organización, causa que las personas y grupos vean diferentes situaciones y tengan diferentes metas

Por Ejemplo:

Es común que en algunas organizaciones otorguen privilegios especiales a departamentos claves en sus procesos, los que crean conflictos con el resto de los departamentos, que aunque su función no destaca en el producto, sin la acción conjunta de estos departamentos no existiría la empresa.

- Equidad vs. igualdad: Existe constante tensión entre equidad, que podemos definir como la creencia de que deberíamos ser recompensados en relación a nuestras contribuciones, e igualdad que es la creencia que todos deben recibir los mismos o similares resultados.

Por Ejemplo:

Los miembros de un departamento sostienen que el esfuerzo que ellos realizan es superior a la de otros departamentos, por lo cual deberían ser recompensados en una proporción mayor que el resto de la organización.

Las organizaciones que han comprendido los aspectos negativos de los conflictos, y que entienden las posibles causas de éstos, han implementado algunos pasos para reducir conflictos. La siguiente lista sugiere algunas de estas vías:

- Separación física.
- Jerarquía (el jefe decide).
- Métodos burocráticos (reglas, procedimientos)
- Integradores e intervención de terceras partes

- Negociación
- Rotación de miembros
- Interdependencia de tareas y priorizar metas ("Nosotros estamos juntos en esto")
- Entrenamiento intergrupal e interpersonal

Es importante comprender que las oportunidades que se pueden extraer de un conflicto serán beneficiosas si lo enfrentamos en forma estratégica y empleando las tácticas adecuadas, en otras palabras, para realizar una gestión de los conflictos en forma propicia la herramienta competente es la negociación estratégica.

La forma de enfrentar un conflicto, a través de una posición negociadora estratégica, se puede definir en torno a dos variables o dimensiones:

- ¿Qué tan importante es la solución de este conflicto para satisfacer mis necesidades?
- ¿Qué tan importante es la solución de este conflicto para satisfacer las necesidades de la contraparte?

Dependiendo de la respuesta a estas preguntas, se pueden detectar cinco posiciones o modos de resolución del conflicto:

1. Competición o Distributiva: satisfacer mis necesidades es importante; satisfacer las necesidades de la contraparte no es importante.
2. Colaboración o Integrativa: satisfacer mis necesidades como las de la contraparte es muy importante.
3. Compromiso: satisfacer mis necesidades como las de la contraparte es moderadamente importante.
4. Evitar: soy indiferente tanto a mis necesidades como a las de la contraparte. Si debo actuar, no lo hago gustosamente.
5. Acomodar: simplemente me rindo o me conformo. No es un problema para mí y sí lo es para la contraparte.

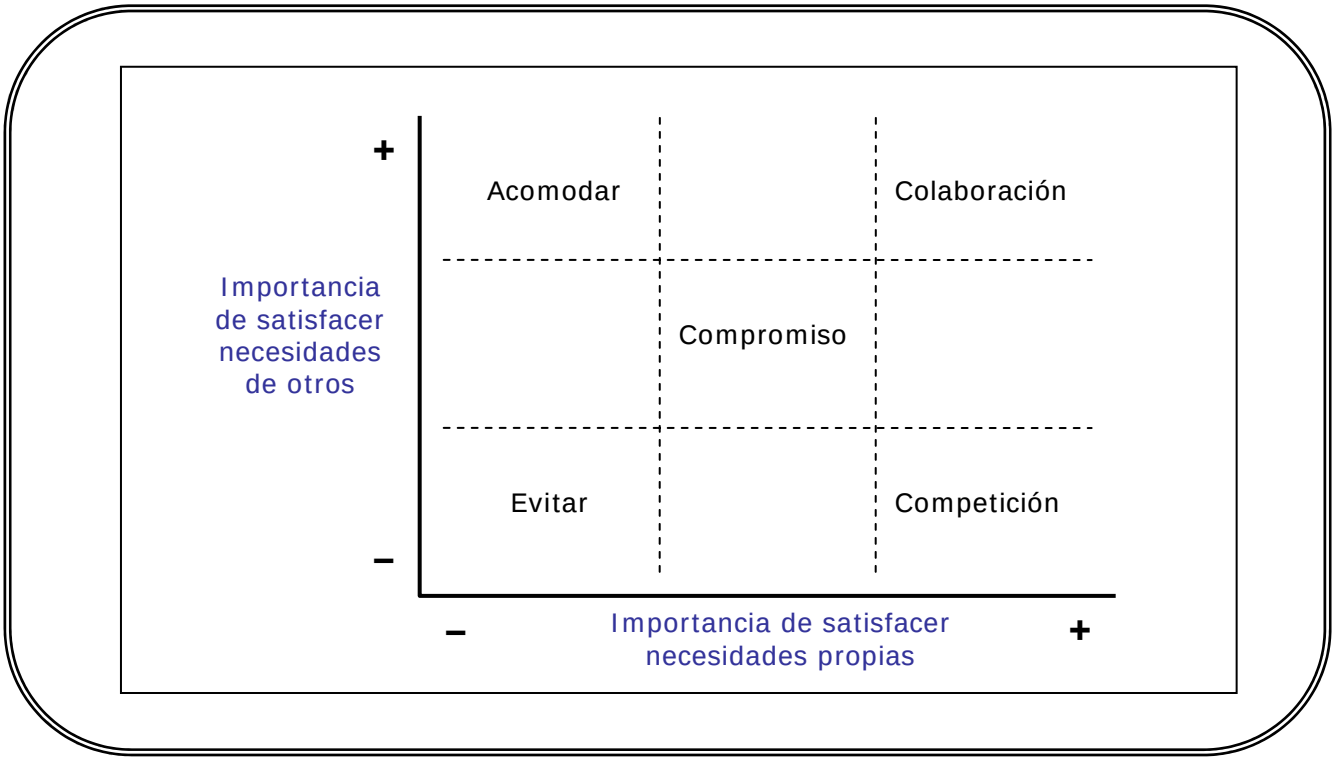
Sin lugar a dudas se puede afirmar que ninguna de estas posiciones es correcta o incorrecta, ya que dependerá de la situación y de cómo se interprete.

Por Ejemplo:

Cuando se esta en presencia de un accidente, una posición moralmente correcta puede ser prestar ayuda, sin embargo, esto trae como consecuencia tener que prestar declaraciones como testigo, tal vez, se prefiera una posición de evitar.

A continuación se presenta la figura número 2 “Matriz de Posiciones en la Negociación Estratégica”, la cual grafica las diferentes posiciones que puede tomar un negociador dependiendo del grado de importancia que le otorgue a su satisfacción y la de la contraparte.

Figura Nº 2: Matriz de Posiciones en la Negociación Estratégica



Los expertos en negociación recomiendan iniciar el acercamiento asumiendo una posición de negociación colaborativa o también denominada “ganar-ganar”. Este tipo de negociación es una forma amigable de negociar, ya que aun cuando las partes negociadoras no sean amigos, al menos, genera un clima menos tensionante y más apropiado para entablar una comunicación.

Siguiendo con la idea del párrafo anterior concluiremos que las negociaciones tiende a ser mejores, en términos de éxito, cuando las partes involucradas están en una posición “ganar-ganar”, es decir, en que ambas partes se acercan a la negociación deseando "crear valor"[2] satisfaciendo tanto sus necesidades como las de la contraparte.

[2] Se refiere a que ambas partes dejen la negociación sintiendo que lograron un mayor valor o ganancia en términos de los objetivos que tenían antes de comenzar a negociar.

Realizar ejercicios nº8 al 10

A continuación nos enfocaremos en las principales posiciones a tomar en una negociación: posición colaborativa o integrativa, y posición competitiva o distributiva.

CLASE 04

1.1.1. Posiciones Importantes para Enfrentar una Negociación

Como se menciono anteriormente, las posiciones más importantes o relevantes a la hora de negociar, son la colaborativa y la competitiva[3]. De estas dos posiciones; la más utilizada, o idealmente preferida, es la colaborativa, ya que esta posición permite proyectar relaciones a futuro.

Por Ejemplo:

En su vida diaria ¿cuándo usted tiene una discusión con algún miembro de su familia, busca una solución en la que usted gane sin importarle sí la otra parte le quita el saludo? Lo más probable, dependiendo de la situación familiar, es que la respuesta sea NO, ya que a pesar de todo "la familia es la familia".

La mayoría de las negociaciones y resolución de conflictos, tanto en la vida personal como profesional, serán, o debieran ser, de esta naturaleza, ya que, las negociaciones involucran situaciones donde se necesita o desea mantener una relación con la otra persona.

La posición colaborativa se centra en intereses reales, lo que facilita el juego de "tira y afloja[4]", ya que, al conocer lo que realmente se quiere, es posible hacer concesiones sin cobijar sentimientos de rencor o pensamientos de que se esta perdiendo en la negociación.

[3] El resumen de las posiciones -que se adoptan en una negociación estratégica- en estas dos –colaborativa y competitiva- es algo generalmente aceptado por los expertos en el área, y así se presenta en la mayoría de los textos que cubren el tema de la negociación.
[4] Básicamente, en las negociaciones, este término hace referencia a pedir y defender nuestros intereses, y luego ceder un poco a la contraparte.

Por Ejemplo:

Cuando se enfrenta un comprador y un vendedor, generalmente la idea inicial es conseguir el mejor precio posible, por lo que los intereses son claramente opuestos -el vendedor el precio más alto posible y el comprador el precio más bajo posible-. Sin embargo, tal vez el vendedor desee “ganar clientes”, por lo que su interés real será el nivel de ventas y no pelear el precio, por lo tanto, puede llegar a un acuerdo en el que se otorgue un descuento a cambio de que el comprador lo recomiende y le permita acceder a nuevos clientes, es decir, ambas partes ganan y a su vez se abre la opción de mantener una relación a futuro.

En el caso de la posición competitiva, esta se centra en posiciones, por lo que solo importa satisfacer los intereses propios, es decir, la negociación al final determinará un ganador y un perdedor, por lo que a este tipo de negociación se le suele llamar también posición “ganar-perder”. Las negociaciones competitivas son usualmente puntuales, ya que una vez terminada la negociación la parte “perdedora” no querrá volver a tratar con la parte “ganadora”.

En las negociaciones “ganar-perder”, las partes negociadoras pueden ser duras o blandas. Cuando se dice que el negociador es duro, se refiere a que es duro con el problema y las personas, lo que lo muestra como agresivo, intransigente, extremista, manipulador, autoritario e intimidador, ya que su objetivo es ganar a costa de los intereses de la contraparte. Por el contrario, el negociador blando es suave con el problema y las personas, se muestra amigable y sumiso, dispuesto a sacrificar incluso sus propios intereses con tal de llegar a un acuerdo. Generalmente, el negociador blando se rinde al primer indicio negativo o intimidador, cediendo ante la presión y haciendo concesiones.

Esta manera de negociar, que también es bastante frecuente, no da la opción de alcanzar acuerdos óptimos, ya que las partes involucradas se ven como adversarios, lo que dificulta el trabajo cooperativo para alcanzar un acuerdo. En este tipo de negociación, las partes involucradas son reticentes a abandonar su posición, aun sabiendo que el acuerdo en discusión atente contra sus intereses, ya que piensan que al abandonar la posición perderán credibilidad y prestigio.

Por Ejemplo:

Un ejemplo de este tipo de negociación se ve a menudo cuando se termina la relación laboral, ya que, ambas partes fijan su posición: la empresa esta dispuesta a pagar lo menos posible de finiquito, mientras que el empleado desea obtener lo que más pueda. Si la empresa y el empleado se plantean como negociadores duros pueden terminar involucrados en un juicio laboral, con el costo en dinero y tiempo que ello implica. Obviamente, este tipo de negociación, cierra las puertas de posibles relaciones a futuro entre las partes.

El siguiente cuadro compara el tipo de negociación colaborativo y el competitivo.

Cuadro Nº 2: Cuadro Comparativo de Tipos de Negociación

TIPO DE NEGOCIACIÓN	
COLABORATIVO	COMPETITIVO
• Los participantes son amigos, o por lo menos se tratan de un modo amigable.	• Los participantes son adversarios, rivales o peor aún, enemigos.
• La meta final de cada participante es llegar a un acuerdo.	• La meta final es la victoria sobre las otras partes.
• Las partes confían en las partes negociantes	• Las partes desconfían de las partes opositoras.
• Las partes cambian su postura fácilmente.	• Las partes se mantienen firmes e inamovibles de su postura.
• Las partes hacen ofrecimientos.	• Las partes amenazan.
• Las partes buscan la respuesta que “los otros” acepten	• Las partes buscan la respuesta que “solo nosotros aceptemos”
• Las partes ceden para evitar la presión.	• Las partes buscan presionar al otro

En una negociación competitiva el punto importante se centra en el poder propio y en el poder del oponente, por lo que la táctica durante la negociación será aumentar el

poder propio y disminuir el poder del oponente. Lo anterior, se logra a través de la creación de planes alternativos, de manera que si se alcanza lo que se esta pidiendo es genial, de lo contrario, no hay problema, ya que se pasa al plan alternativo.

En la negociación colaborativa el punto importante es definir los interese propios y cuan compatibles pueden ser con los intereses de la contraparte. La idea es centrar la negociación en las áreas compatibles para lograr un acuerdo de mutuo beneficio. Es importante aclarar que, cuando no existen áreas de compatibilidad, tal vez, la única opción es negociar desde una posición competitiva.

La creatividad al momento de analizar el problema o conflicto, permitirá encontrar muchísimas soluciones que ayudarán a llegar a un acuerdo justo para todas las partes, dejando a un lado la idea de que las únicas soluciones posibles son la “mía” o la “tuya”.

Saber escuchar a la contraparte con atención, entendiendo lo que necesitan o les gusta, permite, de algún modo, satisfacer esas necesidades, que tal vez para nosotros no implican una gran concesión, y lograr así que la otra parte ceda en situaciones que para nosotros sean importantes.

Como conclusión, podemos decir que la clave de una negociación exitosa es poder cambiar o plantear una situación del modo "ganar-ganar", incluso si se aparenta ser una situación "ganar-perder". Casi toda negociación tiene al menos algún elemento de "ganar-ganar", el que con creatividad puede ser encontrado. El éxito de toda negociación se basa, generalmente, en encontrar aspectos colaborativos en cualquier situación, cambiando solamente a un modo competitivo cuando todo lo demás ha fallado. Cabe hacer notar que, en una negociación se puede utilizar una estrategia mixta, es decir, cooperativa y competitiva, lo que dependerá de cómo se desarrolle el proceso y cuál sea el punto o tema en discusión.

Realizar ejercicios nº 11 al 12

CLASE 05

1.2. Características y Estrategias de un Negociador

En la literatura podemos encontrar muchas características que definen a un buen negociador del resto, o que marcan la diferencia entre un negociador y un vendedor. En este apartado se rescatan las más importantes y que no adentran a la esencia de un buen negociador.

- Posee un gusto innato por negociar, existen personas que poseen un don especial para negociar y lograr -con sus técnicas naturales- lo que se proponen. Es decir, a estas personas la negociación no les asusta, es un desafío para ellas y les acomoda la postura negociadora.

- Un buen negociador es entusiasta, aborda todo negociación -complicada o fácil- con ganas e ilusión, y aplica toda su energía en alcanzar un buen acuerdo.

- Sabe tomar decisiones con criterio y aceptando el posible riesgo que pueden conllevar, pero sin ser imprudente. Este negociador usa su criterio para reflexionar aquellas decisiones trascendentales y consultar con los superiores.

- Es profesional, el negociador debe ser una persona capacitada, con una formación y que ante toda negociación se prepara en forma adecuada, no deja nada al azar.

- Para negociar, se debe ser firme y sólido, es fundamental tener las ideas claras y el coraje de luchar por ellas. El buen negociador es suave en las formas pero firmes en sus ideas. Esta característica, tiene relación con la característica de buen comunicador, dado que debe saber presentar con claridad sus ideas y captar interés de la otra parte.

- Es observador, capaz de captar el estado de ánimo de la otra parte y puede analizar sus verdaderas necesidades. Posee habilidades de psicólogo, ya que capta los rasgos principales de la personalidad de la contraparte y cuales son sus intenciones.

- Posee un conjunto de características positivas, como el ser persuasivo, sociable, respetuoso, honesto, meticuloso, ágil de mente, paciente y creativo.

Es importante señalar que la mayoría de estas características son innata de la persona, pero son aptitudes que pueden ser adquiridas por medio de la formación, preparación y práctica en las negociaciones.

En forma anticipada en este material de estudio, se introdujo los términos “ganar-ganar” y “ganar-perder”, lo que corresponden a estrategias de la negociación, que definen la manera en que cada parte trata de conducir la negociación con el fin de alcanzar sus objetivos.

Bajo esta base teórica, es posible definir dos estrategias típicas de negociación:

- Estrategia de "ganar-ganar", en esta las partes tratan de conducir la negociación a un acuerdo bueno para ambas partes. Es decir, los negociadores buscan que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.

- Estrategia de "ganar-perder", como su nombre lo dice cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

En la primera estrategia, de "ganar-ganar", se defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los de la contraparte, no se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza, por lo cual ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden adoptar posiciones duras. Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo bueno, que satisfaga a las partes.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración, lo que repercute en un mayor beneficio para amabas partes, que el inicial.

Por Ejemplo:

Un productor de frutos frescos esta en negociación con una distribuidora de frutos del país, sobre los términos de distribución -a nivel nacional- de frutillas. Si amabas partes tienen una estrategia de negociación “ganar-ganar” es posible que se concluya con la distribución de frutillas y de otros frutos, lo que otorga un beneficio mayor al que esperaban cada una de las partes.

Destaca además, de este tipo de negociación, el que permite que las partes construyan las bases de relaciones personales y laborales duraderas. La mayoría de los negociadores querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración en la negociación.

La segunda estrategia de negociación, que se conoce como de "ganar-perder", cada una de las partes busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro, contrario a la estrategia de "ganar-ganar" en donde prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

Al igual que la negociación competitiva, esta estrategia no ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar, ya que las partes

desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición. Un de los mayores riesgo de seguir esta estrategia es que, aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente -que es nuestro enemigo-, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede desistir a cumplir su parte del acuerdo.

En síntesis, podemos decir que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales. Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, sólo necesita que exista voluntad por ambas partes de colaborar, para que la estrategia tenga éxito.

En cambio la estrategia de "ganar-perder" sólo se debería ser aplicada en los casos de negociaciones aislada, debido al deterioro que sufre la relación personal y lo que hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

CLASE 06

1.2.1. ¿Qué se debe tener presente al Negociar?

Cuando nos encontramos en presencia de una negociación, el buen negociador debe poner especial énfasis en los siguientes puntos:

- Analizar, conocer y estudiar a la contraparte como también nuestra parte; Sun Tzu[5], en su libro “El arte de la guerra”, señala: “Conoce a tu enemigo y conócete a ti mismo; en cien batallas, nunca saldrás derrotado. Si eres ignorante de tu enemigo pero te conoces a ti mismo, tus oportunidades de ganar o perder son las mismas. Si eres ignorante de tu enemigo y de ti mismo, puedes estar seguro de ser derrotado en cada batalla.”

- No tratar a la contraparte como “el enemigo”; retomando lo expresado hasta el momento, es recomendable que al momento de negociar no tratar a la contraparte como a un enemigo, ya que, la contraparte tiene memoria y nadie nos asegura que más adelante no necesitaremos trabajar con él en el futuro, por lo tanto, en la negociación lo esencial es concentrarse en los intereses y no en las personas.

- Averiguar las verdaderas necesidades de la contraparte antes de negociar; durante la negociación la contraparte no expondrá sus verdaderas necesidades o intereses, por lo que el buen negociador debe ser capaz de descubrir lo que sus oponentes desean. Cuando estos se conocen, el negociador no se los debe demostrar a la

[5] Sun Tzu fué un general chino que vivió alrededor del siglo V antes de Cristo. El núcleo de la filosofía de Sun Tzu sobre la guerra descansa en dos principios: “Todo el Arte de la Guerra se basa en el engaño”, y “El supremo Arte de la Guerra es someter al enemigo sin luchar”.

contraparte, por el contrario, puede usar ese conocimiento como su "carta bajo la manga" para lograr lo que desea de la negociación.

- Evitar mostrar las necesidades para impresionar a la contraparte; es mejor que el negociador se enfoque en sus objetivos primarios, los que fueron identificados durante la etapa de preparación de la negociación (etapa que se abordará más adelante en nuestro estudio).

- Evitar que la contraparte presente su posición en forma pública; lo anterior genera una resistencia a encontrar un acuerdo ventajoso para todos.

- Estar preparado para hacer concesiones a la contraparte; pero no debemos olvidar pedir que estos también las hagan. Es importante planificar las concesiones que se hará antes de la negociación, pero, el negociador no debe ser rígido en ellas ya que la situación inicial puede cambiar a lo largo de la negociación, dado que es un proceso dinámico. Cuando se acerca el plazo límite para llegar a un acuerdo, se pueden hacer pequeñas concesiones que empujen la negociación a un acuerdo final, por lo que es recomendable averiguar la fecha limite de la contraparte y ocultar la nuestra. Cabe señalar en este punto, que el buen negociador no debe dejarse atrapar haciendo concesiones sólo por que se tiene invertido mucho tiempo y esfuerzo en una negociación, para lo cual es recomendable recordar los objetivo originales de la negociación y estar preparado para retirase de ésta, si fuese necesario.

- El poder está basado en la percepción; si la contraparte piensa que la parte que representamos es más fuerte, entonces el negociador realmente lo es y debe actuar así, por lo tanto, si va ha realizar una amenaza debe estar seguro de que esta preparado para volverla realidad.

- Ser creativo al momento de introducir nuevos términos en la negociación; en lo posible el negociador debe encontrar cosas nuevas que beneficien a ambas partes, ya que esto puede cambiar una estrategia de negociación “ganar-perder” en una "ganar-ganar".

- El negociador nunca debe asumir que la contraparte piensa exactamente como él o que están completamente en oposición. Es decir, se debe tratar de utilizar criterios objetivos para evaluar las ofertas, criterios que deben ser comunicados a la contraparte, esto puede ayudar a que ellos entiendan mejor nuestra perspectiva.

- Aprender a escuchar; como regla general el negociador debe aprender a escuchar y a pedir ser escuchado.

- Estudiar la cultura de la contraparte; se debe ser muy cuidadoso cuando se lleva a cabo una negociación con alguien de otra cultura, porque sin intención el negociador puede causar malos entendidos –valores, costumbres, idioma, etc.. diferentes-.

- Tomar notas o apuntes de la negociación; finalmente se recomienda, cuando una negociación es compleja, que el negociador no confié en su memoria es preferible tomar notas.

Ya se han mencionado algunos consejos a tomar en cuanta -por el buen negociador- a la hora de una negociación. Sin embargo, en esta sección se mencionan aquellos puntos que nunca se deben olvidar, y que son útiles en la formación de un negociador.

1) Se debe negociar antes de cerrar el trato

Por Ejemplo:

Al aceptar comprar un producto, y luego de haber cancelado, podemos preguntar al vendedor. ¿No me puede hacer un descuento? La respuesta, obviamente, será NO. Sin embargo, si se regatea antes de pagar -antes de cerrar el trato- es posible obtener un descuento o al menos conseguir un obsequio promocional.

2) Se debe buscar el bien común, es decir, los métodos de negociación deben llevar a un acuerdo inteligente y justo para ambas partes.

Por Ejemplo:

Una pareja se enfrenta a la disyuntiva de ocupar su vehículo al mismo tiempo, en este caso las partes debe tratar de llegar a un acuerdo, en que lo más justo podría ser que uno pase a dejar y a buscar al otro.

3) Una negociación efectiva debe mejorar la relación entre las partes, es decir, una vez finalizada la negociación no deben quedar resentimientos porque una de las partes sintió que la otra abusó de su posición. Estos sentimientos se presentan generalmente en situaciones en que hay una considerable diferencia de poder.

Por Ejemplo:

En la siguiente situación “empleado solicitando un aumento al jefe”, en esta negociación el subordinado se siente incapacitado para hacer valer sus puntos de vista.

4) Una buena negociación debe ser perdurable. Esto implica que la negociación debe cubrir y prever todos, o al menos en su mayoría, los nuevos puntos de conflicto que pueden aparecer en el futuro. Sin embargo, muchas veces no se pueden prever todas las situaciones que se puedan llegar a presentar, en cuyo caso es mejor esperar a que sucedan y negociar de nuevo.

Por Ejemplo:

Continuando con el ejemplo del “empleado solicitando un aumento”, si la estrategia de negociación por parte del jefe es “ganar-perder”, y el empleado no desea perder su trabajo y, en cuyo caso, será mejor esperar y negociar en otro momento.

5) Olvide el orgullo, generalmente las personas asumen posturas en las negociaciones, que luego no quieren modificar, aunque sean por el bien común, ya que implican un golpe a su ego sí ceden.

Por Ejemplo:

El cliente solicita al vendedor un descuento de un 20% de descuento, para un articulo x, el vendedor sostiene que ese tipo de artículo ya se encuentra con rebaja, a lo que el cliente dice que no lo compra si no le hace un 20% de descuento -aunque reconoce que es el mejor precio del mercado-. El vendedor para lograr la venta le consigue un 10% adicional, pero el cliente -para no ser blando- sostiene que no lo compra, y la negociación termina con la pérdida de ambas partes.

Un negociador exitoso sigue todas estas reglas básicas de negociación, dado que le entregan las herramientas para alcanzar sus objetivos y la contraparte tendrán una mejor disposición al momento de la negociación.

Realizar ejercicios nº 13 al 18

CLASE 07

1.3. ¿Vender es igual a Negociar?

Hasta el momento hemos visto que las personas negocian cuando se produce un conflicto de intereses, el que hemos ilustrado, en una situación de venta, como la obtención del mejor precio por las partes involucradas, lo que lleva a pensar que la negociación es el regateo de ciertas condiciones que permiten cerrar la venta. En consideración a esto es que podemos suponer que negociar y vender es lo mismo, pero esto nos es así y en efecto, el concepto de venta y negociación tienen bases comunes, pero también hechos que los diferencian.

Definición de Venta:

Se puede definir la acción de vender como el proceso por el cual una persona, que llamaremos vendedor, induce a otra, que llamaremos comprador, a concretar la decisión de adquirir un determinado producto o servicio. Para ello el vendedor se encargará de despertar el interés del comprador por el producto o servicio que se ofrece; y como este satisface sus necesidades. Una vez que el comprador acepta que los beneficios que le otorga el producto o servicio satisfacen sus necesidades, manifestadas previamente; el vendedor se encargará de despertar e incrementar el deseo del comprador por hacer suyo ese producto o servicio.

Recordemos la Definición de Negociación:

El proceso a través del cual dos o más partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden en sus pretensiones o posiciones iniciales con la finalidad de lograr un acuerdo beneficioso para todos los involucrados.

Sin embargo, hoy en día no basta con identificar las necesidades del cliente y que este considere que nuestro producto o servicio se las satisface, es decir, no basta con vender, también se debe negociar.

Pero ¿Cuándo negociar y cuando vender? Para responder este cuestionamiento, podemos considerar dos parámetros que están presentes en cualquier relación comercial: el producto y la actitud del cliente. Combinando estos parámetros se pueden obtener cuatro situaciones:

1. El comprador tiene una actitud abierta, pero no acepta el producto, en cuyo caso la tarea es averiguar por qué él no quiere el producto y resolver las objeciones, es decir, se deberá vender.

Por Ejemplo:

Un ejemplo de esta situación se puede graficar cuando el comprador reconoce y confía en la calidad de los productos de marca Sony. Sin embargo, considera que el producto que le están ofreciendo, un televisor de 29" con pantalla plana, no lo necesita ya que el que tiene en su casa satisface sus necesidades sin problemas

2. El comprador tiene una actitud cerrada y no acepta el producto. En esta situación el esfuerzo se centrará en averiguar el por qué de su actitud y consiguiente rechazo del producto, por lo que se deberá realizar una doble venta, es decir, por un lado mejorar la predisposición hacia la empresa u organización, y por otro lado resolver las objeciones que tenga respecto del producto.

Por Ejemplo:

Esta situación es frecuente cuando el cliente siente que ante un determinado problema la organización no le dio una solución favorable, y a su vez, piensa que el producto que le ofrecen no responde a sus necesidades o bien no lo necesita, como en el ejemplo del televisor Sony de 29´.

3. El comprador tiene una actitud cerrada hacia nosotros, pero acepta el producto. Esta situación, que puede malograr la relación comercial, debe llevar a averiguar los motivos que causan esa actitud negativa del cliente hacia la organización, en consecuencia, la tarea es vender a la organización.

Por Ejemplo:

Esta situación se refleja generalmente en comentarios del tipo "necesito comprar ese producto, pero prefiero caminar un poco más antes que comprar en ese lugar donde atienden pésimo"

4. El comprador tiene una actitud abierta y acepta el producto, lo cual le hace proclive a alcanzar un acuerdo. Esta situación se puede mostrar en comentarios del tipo: “sabes, el producto esta bueno, y ya he comprado otros productos de esta marca y han salido buenos”. Sólo en esta situación podremos negociar ya que aquí se pueden observar las tres condiciones mencionadas anteriormente: conflicto de intereses, resultado ambiguo y oportunidad de acuerdo.

Por Ejemplo:

Un ejemplo de esta situación se puede graficar cuando el comprador reconoce y confía en la calidad de los productos de marca Sony y necesita el producto que le están ofreciendo, un televisor de 29” con pantalla plana.

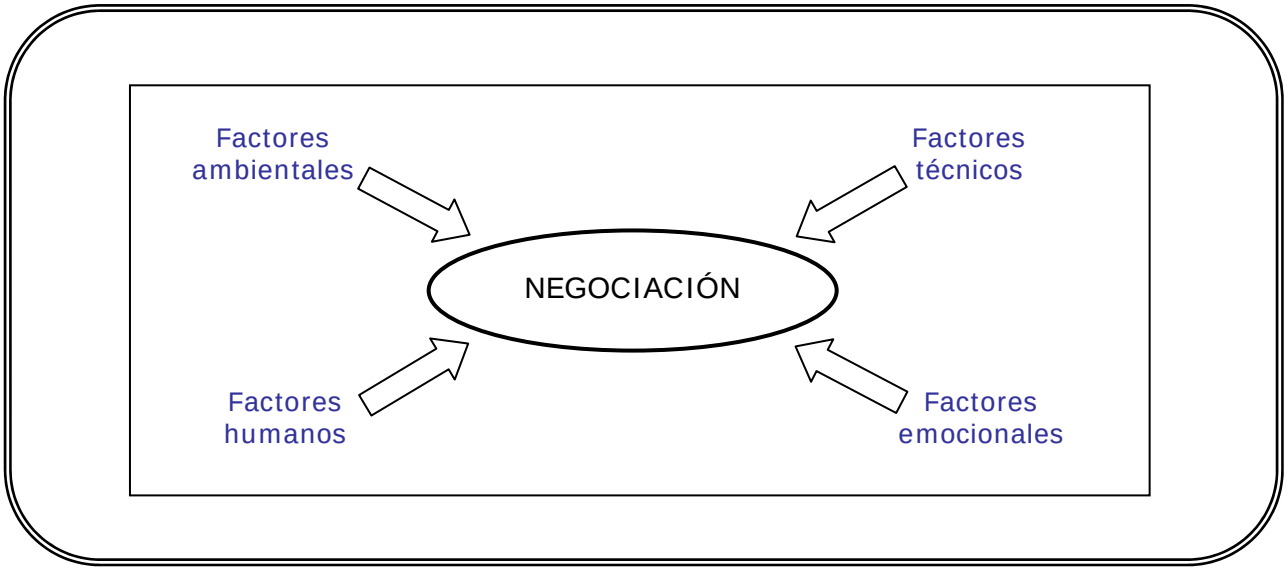
A la luz de las situaciones mencionadas, podemos decir que vender y negociar son acciones que van relacionadas, ya que toda negociación esta precedida por un proceso previo de venta, es decir, primero se debe vender y luego al final, si no queda más remedio, negociar. Como negociar implica ceder, sólo se deberá hacer cuando no quede otra alternativa, y para estar en mejor posición al negociar, es decir, para asegurar el máximo rendimiento de “mis” cesiones, antes se necesita haber sido aceptado por el cliente y haber despertado el interés por el producto o servicio.

Comparamos ahora los actores que participan en una venta y en una negociación, de manera de analizar otro punto de diferencia entre estos conceptos. En el proceso de venta, el comprador y el vendedor ejercen papeles diferentes, sin embargo, en el proceso de negociación tanto el comprador y el vendedor ejercen el mismo papel, es decir, ambos son negociadores “los dos compran y venden, y por lo tanto, ceden para lograr el acuerdo”.

1.4. Factores de la Negociación

Toda negociación se ve influenciada por distintos factores, los que se pueden agrupar en cuatro categorías: factores ambientales, factores técnicos, factores humanos y factores emocionales; en la figura número 3 se presentan estos factores.

Figura Nº 3: Factores que Intervienen en la Negociación



Los factores ambientales incluyen el lugar de la negociación, el número de negociadores y el tiempo que se tiene para alcanzar un acuerdo. Este último factor, el tiempo, se puede utilizar como estrategia de presión hacia la otra parte, ya sea atrasando o adelantando la toma de decisiones.

Entre los factores técnicos encontramos los medios empleados en la negociación, las tácticas a utilizar y la estructura de la negociación, todos elementos que veremos más adelante.

Entre los factores humanos que influyen en la negociación encontramos, como los más relevantes, la personalidad, la formación, el comportamiento y la actitud de las personas que intervienen en la negociación.

Finalmente entre los factores emocionales encontramos la situación personal, el potencial de conflicto, el poder y las aspiraciones. El factor emocional es en muchos casos la razón del fracaso en una negociación, ya que este se determina por el grado de confort que sienten las partes respecto del conflicto, el que variará de acuerdo a como lo perciba cada parte involucrada. Además, es habitual que las partes generen suposiciones respecto a la actitud y expectativas de la contraparte, como por ejemplo, que tan importante es ganar, qué tan importante es evitar un conflicto mayor, cuanto disgusta o no un determinado gesto, o simplemente, que tan involucrado esta el ego de la contraparte en la negociación.

Realizar ejercicios nº 19 al 20

A continuación ahondaremos un poco más en dos componentes de los factores emocionales: las aspiraciones y el poder de los negociadores.

CLASE 08

1.4.1. Las Aspiraciones de los Negociadores

Definición de Aspiraciones – Negociador:

Las aspiraciones corresponden a las expectativas que tienen las partes negociadoras de alcanzar sus objetivos.

Cuanto más bajas sean las expectativas que tenga el negociador de salir bien librado, mayor será la presión que sentirá al momento de planificar la negociación y de enfrentar directamente a la contraparte.

Cuando el negociador enfrenta un proceso de negociación debe procurar aumentar sus aspiraciones y reducir las aspiraciones de la contraparte. Para realizar esto, aumentar aspiraciones, el negociador puede pedir lo máximo y dar lo mínimo, es decir, presionar a la contraparte a realizar concesiones importantes, mientras que el negociador realiza concesiones menores, de esta forma frenará las aspiraciones de su interlocutor.

Interrumpir el posicionamiento del oponente haciendo comentarios de desacuerdo a sus peticiones, es otra forma de reducir las aspiraciones de la otra parte, ya que de esta forma se consiguen las primeras concesiones y se crea la ilusión de una negociación complicada.

En la línea de las dos ideas anteriores, esta el ceder lentamente a las demandas de la contraparte, obligándolo a luchar por lo que quiere conseguir. La idea es que a mayor nivel de esfuerzo, se consiga un menor nivel de aspiraciones.

Sin embargo, la mejor manera de aumentar las aspiraciones por parte del negociador, es través de la percepción que la contraparte tenga sobre el poder que usted detenta, ya que a mayor poder, mejores expectativas de alcanzar sus intereses, que es uno de los elementos incluidos en la dinámica de la negociación.

Los intereses son un mecanismo importante en la negociación, ya que, aplicando conceptos de la teoría de juegos[6], estos permiten establecer la postura o apuesta que se

[6] La teoría de juegos describe las situaciones envueltas en conflictos en los cuales el beneficio es afectado por las acciones y contra-reacciones de oponentes inteligentes.

hará, es decir, lo que se tiene en la mano para participar en la negociación y que no se desea perder. Las apuestas se pueden clasificar en instrumentales, que corresponden a la parte concreta, visible e inmediata, y en fundamentales, que son apuestas de largo plazo, es decir, no van a ser un resultado inmediato. Esta ultima apuesta representan la relación que cada parte establece entre lo que compromete en la negociación y la incidencia a mediano y largo plazo que tendrá dicha negociación.

Por otro lado, los intereses definen el premio u objetivo a alcanzar, es decir, lo que se estima que se va a poder ganar en la negociación con la apuesta que se tiene. La relación entre la apuesta y el premio determinan el rendimiento de la negociación.

1.4.2. El Poder de los Negociadores

Definición de Poder

El poder, en términos generales, se define como la posibilidad o facultad que tiene un individuo para influir sobre las acciones de otros individuos o grupos, o dicho de otra forma, el poder es la capacidad que tiene un individuo para hacer que otros hagan lo que no habrían accedido a hacer de no mediar su influencia.

Las fuentes de poder son múltiples, algunas fuentes de origen del poder son institucionales, como la ley y la jerarquía de la organización, que son las que distribuyen el poder entre las personas; o también se puede obtener poder a través del uso de la fuerza, lo que implica una capacidad de coacción.

El influjo personal, que se puede manifestar como carisma, competencia técnica o experiencia, es una fuente de poder importante a la hora de demostrar y persuadir a otros.

Otra fuente de de poder usual es el llamado poder remunerativo, que no es otra cosa que lograr que las personas realicen determinadas actividades por dinero, por ejemplo las relaciones laborales son fiel reflejo de este tipo de poder.

Una de las características del poder se centra en que este es eventual, es decir, se puede atribuir en un momento y al momento siguiente desaparecer. De lo anterior se deduce que el poder es limitado y puede neutralizarse, sin embargo, esto puede ser un proceso lento y costoso, ya que significa jugar con los tiempos hasta que la contraparte, suponiendo que es ella quien detenta poder, lo haya perdido o bajado su perfil.

El poder es relativo, como característica, no absoluto, ya que depende o se relaciona con la contraparte, es decir, el poder es un problema de percepción, si una de las partes percibe a la otra como poderosa, entonces así es. Sin embargo se debe tener claro que esta percepción puede derivar en un poder real o aparente.

Por Ejemplo:

En una empresa, los subordinados obedecen a su jefe porque perciben que este tiene el poder de despedirlos, sin embargo, este poder que le otorgan jerárquicamente puede ser real, siempre que el jefe tenga influencias sobre el gerente -que se encuentra más alto en el orden jerárquico-, en donde esta amenaza de despido puede convertirse en algo cierto, sin embargo, si el jefe no tiene esa influencia y los despidos se determinan en base a variables objetivas de desempeño, el poder de despedir que se le otorga al jefe es solo aparente.

En situaciones de negociación en que se genera y contrarresta poder, existe una inversión de energía que lleva a las partes negociadoras a enfrentar altos niveles de stress y tensiones, por lo que, se debe recordar que mientras más poderoso perciba la contraparte al negociador, existirán mayores posibilidades de ganar en la negociación.

En resumen, podemos decir que el poder es dinámico por naturaleza y evoluciona generalmente con rapidez y brusquedad. Si nos concentramos en las fuentes que pueden otorgar poder a un negociador podemos mencionar las siguientes:

- Credibilidad, la contraparte reconoce que todo lo que dice el negociador es cierto, sin que éste tenga la necesidad de demostrarlo.

- Legitimidad, la contraparte reconoce que el negociador es un interlocutor válido para desarrollar la negociación. Esto es importante en los casos de negociación colectiva o entre organizaciones.

- Trabajo, la contraparte reconoce el esfuerzo que se realiza para colaborar con ellos, lo que otorga un poder moral al negociador, necesario en algunas negociaciones.

- Tiempo, este factor permitirá presionar en la negociación. En el caso que el negociador logre demostrar que la presión del tiempo no influye en su comportamiento, se adquirirá más poder a su favor.

- Convicción, es importante transmitir la sensación que lo que se esta ofreciendo se ajustan perfectamente a las necesidades de la contraparte.

- Planificación, transmitir la sensación de que cualquier punto relacionado con la negociación es analizado en profundidad con antelación.

- Información, el negociador debe mostrar la imagen de que se tiene claro los aspectos a negociar, para que la comunicación se produzca de igual a igual.

- Riesgo, cuando la contraparte nos percibe con capacidad para aportar soluciones ante situaciones comprometidas.

Para finalizar este apartado concluimos que el poder es relativo y está siempre limitado por las situaciones, además, el poder puede ser real o aparente, y este existe sólo si la otra parte lo acepta.

1.4.3. Relaciones entre las Partes Negociadoras

La relación entre las partes negociadoras es un elemento determinante de la negociación, ya que, está determina o modera la tensión, es decir, establece el ambiente en el cual se desarrollara la negociación acercando o separando a las partes como resultado del antagonismo y de la sinergia que se produzca. El grado de sinergia que se puede lograr puede variar desde la indiferencia, pasando por el interés, la cooperación y finalizando en el compromiso.

Por su parte el antagonismo provoca que las partes negociadoras mantengan su posición. El antagonismo entre negociadores es un antecedente conductual que separa a las partes participantes en una negociación, la que al igual que la sinergia se puede graduar en sentido creciente desde la conciliación, pasando por la resistencia, la oposición y llegando a un extremo de frustrar la negociación.

Es importante que las partes negociadoras al relacionarse puedan abstraerse -capacidad de separar las cosas- hasta el punto de separar a las personas del problema. Todo negociador quiere lograr un acuerdo que satisfaga sus intereses y es por eso que negocia, sin embargo, también le interesa al negociador mantener una relación con la otra parte, ya que generalmente las negociaciones son permanentes y lo que se busca es ayudar y no obstaculizar negociaciones futuras.

Dado lo anterior es interesante poder construir relaciones de confianza, comprensión, respeto y amistad para que las negociaciones, tanto actuales como futuras, sean más fáciles y eficientes. Durante este proceso o acercamiento entre las partes la comunicación clara y convincente de lo que uno quiere decir y de lo que ellos quieren oír, puede ser algo bueno para la negociación y para las relaciones a futuro, por ello, una de las habilidades mas importantes que posee un negociador es la habilidad para observar y apreciar la situación como la otra parte, sin embargo, comprender su punto de vista no implica estar necesariamente de acuerdo.

Toda negociación es única, no existe una igual a otra, en la mayoría de las negociaciones se dan una serie de subprocesos a lo largo de ella, que los actores deben enfrentar, tales como la preparación y planificación de la negociación, el establecimiento de una orientación inicial en la negociación y una relación inicial con el otro negociador, la presentación de las proposiciones iniciales, el intercambio de información, un acercamiento de las diferencias y finalmente el cierre de la negociación.

Realizar ejercicios nº 21 al 23

CLASE 09

1.5. Proceso de Negociación

Como se planteo al final del apartado anterior, en toda negociación, aun cuando no existen dos negociaciones iguales, pasan por una serie de etapas o fases. En la literatura se puede encontrar que estas etapas pueden ser entre cuatro o seis, dependiendo del enfoque que tenga el autor. Para efectos pedagógicos, estas fases se resumirán en tres: Fase de preparación, Fase de interacción y Fase de finalización.

1.5.1. Fase de Preparación

Esta fase tiene como objetivo establecer el o los intereses que motivan la negociación, de manera de poder determinar los objetivos a alcanzar, el como se logrará y por qué; y las posibles repercusiones a corto y a largo plazo que se pueden dar. Esta etapa se realiza antes de reunirse con la otra parte implicada en el conflicto y, como se mencionó, el fin de esta fase es clarificar los objetivos a alcanzar asegurándose que éstos sean realistas.

Es posible resumir la fase de preparación de una negociación en seis puntos a realizar:

a) Recopilación de información, para lograr el éxito en una negociación es muy importante el grado de preparación acumulado en momentos anteriores al contacto con la contraparte, esta preparación incluye la adquisición de mayor conocimiento de los temas y asuntos de los que se vaya a tratar en una negociación.

b) Establecimiento de los objetivos de la negociación, la razón de ser de una negociación es que las partes alcances sus objetivos. Para saber exactamente lo que se desea se debe definir una posición para alcanzar un objetivo -¿qué es lo

que se quiere?, ¿a qué se está dispuesto a comprometerse?,¿Qué podría permitir ceder?.

c) Organización de los documentos para negociar, el mantener organizados los documentos que se utilizarán en la negociación da una imagen de mayor competencia y más efectividad.

d) Conocimiento de la contraparte, mientras más se conozca a la contraparte aumenta la posibilidad de una negociación exitosa. Al situarse en todos los escenarios posibles se anticipa a cualquier evento que pueda planearse durante la negociación. Para evaluar a la contraparte se deben considerar los siguientes factores: de personalidad, motivacionales y de decisión.

e) Definición del escenario para negociar, al enfrentar una negociación es necesario acordar de antemano el lugar donde se llevará a cabo la negociación, que puede ser un terreno propio, neutral o ajeno. Se debe evitar negociar en terreno ajeno, sino se puede en el propio, se debe procurar llevara a cabo la negociación en terreno neutral. Cualquier lugar que no sea terreno conocido por las partes es un lugar neutral.

f) Consideración del aspecto personal del negociador, la etapa de preparación también debe incluir la decisión del vestuario que se utilizará durante la negociación. En el mundo de los negocios el aspecto personal es muy importante, dado que los negociadores son juzgados por su apariencia. El vestuario que se utilice debe ser conservador y adaptado a la situación de la negociación.

Algunos aspectos a destacar de la fase de preparación, se explicarán a continuación y que es necesario que el alumno se interiorice en éstos.

Una vez determinados los objetivos, se procede a jerarquizarlos de manera de establecer que objetivos son negociables y cuales no lo son, distinguiendo entre objetivos necesarios y objetivos deseados, y en función de ellos se debe determinar la primera propuesta para solucionar el problema, así de esta manera el margen de negociación queda fijado, es decir, el espacio entre la solución ideal para nosotros y las cuestiones en que no se esta dispuestos a ceder.

Por Ejemplo:

El margen de negociación se puede graficar con una empresa constructora, en donde, el margen de negociación de ésta se encuentra fijo entre el máximo precio a cobrar (situación ideal) y el costo de la construcción en términos de mano de obra y materiales (precio mínimo e inamovible), siempre que el objetivo sea obtener la máxima rentabilidad. Sin embargo, si el objetivo es conseguir un cliente, es posible que el margen de negociación se modifique, aceptando la constructora una pérdida con tal de lograr el objetivo. Lo anterior, muestra como la definición de prioridades ayuda a no cometer errores.

Una vez definidos los propios objetivos, se debe analizar a la contraparte intentando establecer cuáles pueden ser los objetivos de ellos y su propia jerarquización, de manera de poder anticipar su margen de negociación. Al anticipar los objetivos de la otra parte se puede ajustar la propuesta de manera de aumentar las posibilidades de lograr un acuerdo de beneficio mutuo.

Lo anterior significa tener que obtener y analizar toda la información disponible acerca de la contraparte buscando responder preguntas del tipo ¿Cómo es nuestro interlocutor? ¿Cuáles son sus intereses? ¿Qué podemos intercambiar? ¿Qué opciones nos puede plantear? ¿Qué concesiones podemos hacer y cuáles creemos que puede hacer él? ¿Qué consecuencias tendría para él, aceptar la propuesta de nosotros?

Un punto no menor en esta etapa de preparación es intentar, además de conocer los objetivos de la otra parte, el conocer sus motivaciones, de manera que si se conocen las motivaciones se tendrá mayor poder de persuasión y capacidad de influencia.

La invencibilidad depende de uno mismo, pero la vulnerabilidad del enemigo depende de él. De esto se deduce que quien es experto en la negociación puede hacerse a si mismo invencible, pero no es seguro que sea capaz de hacer que la contraparte sea vulnerable. Dicho de otra forma, uno puede saber cómo vencer, pero esto no significa necesariamente que vaya a vencer", cuando se tiene una visión global, se puede especular acerca de los posibles escenarios que pueden darse, sopesando el impacto y las ventajas y desventajas de cada opción en términos de tiempo, costos, calidad, riesgos, oportunidades, niveles de urgencia, etc.

Otras actividades que se pueden incluir en esta fase es la preparación de todo aquello que pueda resultar útil a la hora de negociar, por ejemplo preparar documentación útil para consultar durante la negociación, procurar que el lugar donde se va a llevar a cabo la negociación sea adecuado, etc.

1.5.2. Fase de Interacción

La fase de interacción corresponde al acercamiento de las partes para buscar una solución al conflicto. El primer acercamiento definirá en gran medida el cómo se relacionarán las partes, por lo que es importante mostrar una actitud positiva desde el comienzo y cuidar que así lo perciba la otra parte, de esta manera la tensión se reduce, a la vez que la contraparte lo sentirá como una persona interesada en resolver un problema común en lugar de como un adversario. Es recomendable en este punto socializar un poco, y comentar temas que ayuden a que todos se sientan más cómodos.

Cuando entran en materia las partes negociadoras, es recomendable que la exposición del problema refleje la visión que tienen ambas partes del conflicto, por lo que la discusión se debiera centrar en el problema y no sobre las personas que se encuentran negociando. Al inicio de las conversaciones resulta de gran utilidad escuchar más que hablar, ya que así se puede recolectar más información. Asimismo se sugiere que cuide el tono de voz al hacer preguntas o comentarios procurando que esta sea amable y distendida, ya que son importantes para animar al interlocutor a expresar su posición y ayudarle a razonar, evitando confusiones, y aclarando cualquier duda.

Frases a utilizar en una negociación:

"Nos gustaría…", "Para nosotros es importante…", "Necesitamos…", "Sugerimos…", suelen ser efectivas y no agresivas al momento de expresar los puntos de vista.

Asimismo, al momento de pedir a la contraparte algo, se pueden utilizar frases como:

"¿Estarías dispuesto a…?" "¿Cómo verías….?"

En lugar de aquellas más agresivas que pueden generar reacciones negativas de defensa o de ataque, que sólo obstruirán la negociación cooperativa como:

"Ustedes debieran…" o "Tienes que…"

Al momento de exponer su propuesta inicial exponga la solución ideal para usted, aun cuando luego se muestre dispuesto a ceder, utilizando criterios objetivos y argumentando su postura. Como lo más probable es que las soluciones propuestas por las

partes negociadoras sean diferentes, se deberán ir acercando posiciones mediante un esquema de las necesidades que cada uno de los implicados tiene, considerando las ventajas y desventajas de las distintas opciones para cada una de las partes involucradas.

Una vez presentada las primeras ofertas, y afianzado un clima de confianza, se debe echar mano a lo realizado en la fase de preparación, es decir, si se sabe qué desea la otra parte se podrán hacer propuestas beneficiosas para nosotros y que estén conectadas a los objetivos de la contraparte aumentando su aceptabilidad.

Este esquema de acercamiento por medio de concesiones requiere tener claridad respecto de cuestiones en las que ambas partes pueden ceder, por lo que es importante que los negociadores vayan tomando nota de qué cuestiones son importantes para unos y poco importantes para otros. Es recomendable anotar las ideas y conclusiones que vayan surgiendo, evitando así olvidos y distorsiones de la información.

Para fortalecer un acercamiento entre las partes negociadoras es recomendable encontrar parámetros "integrativos" en los intereses ocultos. Un elemento crítico en la negociación es llegar a entender los intereses y necesidades ocultos de la otra persona. Recuérdese que en la fase de preparación se trato de determinar intereses y necesidades de la contraparte, sin embargo, en la etapa de interacción mediante el cambio de información se puede encontrar intereses ocultos que permitan minimizar las diferencias que parecen ser evidentes. Entender estos intereses es la clave de "tratos integrativos".

La fuente más grande de fallas en una negociación es la falta de visión para establecer los elementos integrativos de la negociación, creando la percepción de que la situación negociadora es “ganar-perder”, cuando en realidad puede ser una situación “ganar-ganar”. Este es el error que nos hace regularmente usar estrategias erradas.

Por Ejemplo:

Cuando un superior califica el desempeño de un subalterno más bajo de lo que este piensa que se merece, lo más probable es que ambas partes vean la situación como que uno de los dos esta equivocado, en cuyo caso se asume una situación “ganar-perder”, en circunstancias que puede ser una situación “ganar-ganar” si ambos se sentarán y negociarán en busca de mejorar el desempeño y por ende la evaluación.

Un punto clave al momento de interactuar las partes es que la discusión se centre en el problema o conflicto y no en las personas que están negociando. Despersonalizar el problema, evita que las partes involucradas eleven las defensas.

Por Ejemplo:

Si un estudiante desea una mejor nota, es más factible lograrlo definiendo el problema como "Necesito entender mejor la materia" o " No entiendo esto" en lugar de "Usted no está enseñando bien la materia".

En esta fase de interacción se deben evitar situaciones de desacuerdo explícito.

Por Ejemplo:

Si en la negociación de una propuesta comercial el cliente dice: “La propuesta me parece muy bien, pero el precio por hora es demasiado alto”, evite la tentación de contradecirlo ya que él sólo esta mostrando su percepción acerca del precio por hora. Al contradecirlo sólo estará estimulándolo a demostrar que él está en lo cierto.

Recuerde que las percepciones siempre son reales para el que las tiene, independiente de que se puedan o no ajustar a la realidad objetiva.

Por Ejemplo:

Si usted siente calor en pleno invierno alguien puede decirle objetivamente que la temperatura ambiental es sólo de 1 grado, sin embargo no podrán discutirle acerca de la sensación de calor que usted siente.

¿Pero que se hace entonces en la situación mencionada? La solución más conveniente es reconocer lo que expresa el cliente con comentarios del tipo “Eso mismo han comentado otros clientes al ver nuestra propuesta por primera vez.”, y a continuación explicar el porqué del precio y las ventajas del servicio que se ofrece.

Por Ejemplo:

"Es verdad que la competencia cobran 30% menos que nosotros, pero se debe considerar que nosotros tenemos 10 años de experiencia en este campo y los resultados nos avalan. Incluso hay clientes que inicialmente rechazan nuestras propuestas por el precio, y luego terminan dándose cuenta de que la inversión resulta justificada, dada la calidad de nuestros servicios".

Mantener una actitud serena, amable y asertiva, por parte del negociador, le mostrara a la contraparte de manera empática y deseosa de encontrar soluciones válidas para ambas partes, manteniendo así una actitud de "gano yo y ganas tú" a lo largo del proceso de negociación.

Finalmente, se recomienda que en esta fase de acercamiento se eviten actitudes que interfieran el dialogo, escuche con atención cualquier propuesta que haga la contraparte evitando rechazarla de inmediato aunque parezca absurdo. Procure destacar los acuerdos más que los desacuerdos. Si se nota que alguna de las partes se está poniendo demasiado nerviosa, se puede aplazar la reunión de forma amable o tomar un descanso.

CLASE 10

1.5.3. Fase de Finalización

Esta fase corresponde al término de la negociación, por lo cual en este punto lo importante es buscar beneficios mutuos, para ello debe recordar que la clave está en ser creativo e inventar nuevas opciones que beneficien a todas las partes.

Por Ejemplo:

En una empresa se desea modificar el lenguaje en que esta basado el sistema informático, por lo que se reúne el Gerente de la empresa con el jefe de área informática. El Gerente, en base a una mala experiencia que tuvo, desea que el desarrollo del proyecto sea completamente interno, sin embargo el jefe de área plantea la opción de externalizar el proyecto por considerar que no existe el conocimiento suficiente a nivel interno para llevar a buen término dicha tarea.

El Gerente manifiesta su desacuerdo señalándole que prefiere que se haga a su manera ya que así se tiene el control del proyecto y se evita problemas de robo de información. El jefe del área informática reconoce la motivación del Gerente, sin embargo entiende también que las cosas no saldrán necesariamente bien por el hecho de querer controlar internamente el proyecto, por lo que ve un riesgo alto para el proyecto.

¿Cuál sería la solución que beneficie a ambas partes? La respuesta a esta pregunta pasa por que el jefe del área informática proponga contratar una consultora especializada, de manera que el proceso de desarrollo del proyecto se haga internamente y que la consultora externa los apoye con el know-how externo requerido. Con esta propuesta se reduce el riesgo que vislumbra el jefe de área, se bajan los costos de desarrollo producto de una mayor eficiencia en los recursos, y se logra el objetivo del Gerente en términos de la seguridad de la información, en resumen todos salen beneficiados.

En situaciones en que las posiciones están cerradas en la percepción que tienen las partes, impidiendo continuar con una negociación cooperativa, la única salida es una negociación competitiva en ese punto. Si se llega a esta situación, una forma de llegar a una conclusión final sin dañar la relación entre las partes, es a través del uso de criterios objetivos que eliminen la diferencia de apreciación de las partes respecto a la solución del conflicto.

Por Ejemplo:

Este tipo de situación se puede graficar con la relación que se da entre un cliente y un proveedor de un insumo clave -en la producción del cliente-, el cual entrega el insumo en malas condiciones. En este caso, el cliente insiste en que rehaga el trabajo, el proveedor sostiene que el producto salió en buenas condiciones de su fábrica y que el traslado del insumo no es su responsabilidad, por lo que desea que se le pague por el pedido completo. El cliente responde que no continuará comprando insumos a ese proveedor -independiente de que son los mejores proveedores y esta es su primera falta-.

Es posible que, de no moverse de sus posiciones, tanto cliente como proveedor terminen en un tedioso y largo proceso judicial, en donde ambas partes pierdan. Por lo que, el proveedor sugiere que considerando la larga relación que han mantenido sin problema alguno, están dispuesto a reponer el 50% de los insumos.

Como se puede apreciar, la finalización de una negociación pasa por la obtención de un acuerdo que permita dar una solución al conflicto inicial. Una vez obtenido el acuerdo es recomendable realizar un resumen verbal de éste, y de ser necesario escribirlo para asegurar que ambas partes están de acuerdo y satisfechas, entregando una copia a cada parte.

Un punto importante del acuerdo es poder asegurar que ambas partes pueden cumplir lo pactado, para lo cual es conveniente definirlo incluyendo cuándo, dónde, cómo y quién llevará a cabo cada una de las tareas pactadas evitando futuros malentendidos. Así, quedará más claro lo que hay que hacer y se puede comprobar, más adelante, si se esta llevando acabo por ambas partes implicadas, lo que se acordó.

1.6. El Plan B

¿Cuándo usted necesita urgente un repuesto de vehículo y no puede encontrar el original que hace? Lo lógico sería que, dada la urgencia, se adquiera el repuesto alternativo. En las negociaciones es igual, cuando no es posible obtener los objetivos planteados se debe recurrir al plan alternativo o plan B. A este tipo de plan se le denomina en la literatura especializada como BATNA[7], por la sigla en ingles: Best Alternative to a

[7] La conceptualización de este elemento sólo ha sido objeto de sistematización por los profesores Fisher y Ury del Harvard Negotiation Project.

Negotiated Agreement, o como MAAN, por la traducción Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

El plan B se entiende como la alternativa que se tiene y en la que no es necesaria la opinión o injerencia de la contraparte, en otras palabras, es aquello que se puede obtener sin necesidad de negociar.

Por Ejemplo:

Si usted recibe una oferta de trabajo en la que recibirá $500.000 como sueldo, y en su empleo actual usted recibe sólo $350.000, usted esta en posición de negociar un aumento de sueldo, supongamos que desea ganar $600.000. ¿Es posible pedir esa cantidad? La respuesta es sí, e incluso cualquier cifra por encima de $500.000 es buena, ya que en caso de no obtener el aumento usted puede aceptar el trabajo que le ofrecen.

Como puede apreciar, en este caso la fuerza de la negociación se centra en la independencia de decisión que entrega el BATNA, ya que la aceptación de un empleo con mejor sueldo no depende del empleador sino del empleado.

Sí se cuenta con un BATNA, el que idealmente se debiera realizar en la fase de preparación, se estará en mejores condiciones para obtener un resultado satisfactorio en la negociación, ya que el BATNA sube la vara aumentando la calidad del “peor” resultado. Esto cuenta, por supuesto, para ambas partes, por ejemplo, en el caso del aumento de sueldo el empleador puede tener la opción de colocar a otra persona que trabaje por $350.000 en su puesto. De la misma manera que antes veíamos la importancia de conocer los objetivos y motivaciones de la otra parte, conocer el BATNA de la otra parte aumenta también las opciones de lograr un acuerdo beneficioso.

Para un negociador es fundamental contar con alternativas al momento de negociar con la otra parte, sin embargo, se debe tener claro que estas alternativas no son producto de la casualidad, sino que por el contrario, se provocan. Estas alternativas de acción se deben sustentar en hechos y posibilidades concretas, debiendo superar necesariamente el campo de las meras expectativas. Una vez que se tienen distintas opciones se escoge la mejor, que será el BATNA que realmente otorgará poder y seguridad en la negociación.

Lo anterior, el poder del BATNA, se relaciona con qué tan poco atractivo se percibe la probabilidad de llegar a un acuerdo con la otra parte, es decir, mientras mayor sea la probabilidad de terminar la negociación, basado en un buen BATNA, mayor energía y determinación se puede ejercer para representar los propios intereses y hacerlos respetar.

Cuando el BATNA es mejor que aquello que se puede obtener en una negociación, no tiene sentido sentarse a negociar.

Pero ¿qué sucede si no se cuenta con un BATNA? La verdad, es que de ser así las opciones se reducen a dos: se busca y concreta una alternativa real, tangible y practicable o, de lo contrario, deberá realizar sus máximos esfuerzos para obtener el mejor acuerdo posible en la negociación, ya que de la otra parte dependerá la satisfacción de sus intereses. Es aquí donde nuevamente cobran especial relevancia las opciones de acuerdo que ambas partes podrán crear en la mesa de negociaciones.

1.7. El Flujo de la Negociación

Habíamos planteado los conflictos como hechos naturales, ahora ampliaremos esta percepción indicando que una situación de conflicto o negociación no es un incidente aislado, sino por el contrario, un conflicto se puede entender como un proceso o compleja serie de eventos que conforme transcurre el tiempo va envolviendo factores externos, sociales y psicológicos. Lo anterior se sostiene en el pensamiento lógico de que los conflictos generalmente son afectados por procedimientos, los que a su vez producen resultados y desenlaces que afectan la dinámica del conflicto.

Por Ejemplo:

Supongamos una situación en la que se esta dando término a una relación laboral por mutuo acuerdo. En esta situación las partes involucradas, entiéndase empleador y empleado, están negociando el finiquito. El conflicto inicial esta centrado en el monto en dinero que tendrá el finiquito. El empleado desea $4.000.000, sin embargo, $3.000.000 le parece aceptable, por su parte el empleador quiere cancelar sólo $2.500.000, pero esta dispuesto a llegar hasta $3.200.000 como máximo.

Esta negociación, así como cualquier otra, involucra generalmente un cierto número de pasos que incluye el intercambio de ofertas y contraofertas. En una negociación de buena fe, ambas partes esperan hacer ofertas y concesiones, sin embargo, al comienzo la meta no es solamente tratar de resolver el problema, sino ganar información que permita determinar el margen de negociación de la contraparte, es decir, en este caso el empleado querrá averiguar cuánto esta dispuesto a pagar realmente el empleador, y viceversa, el empleador tratará de averiguar cuánto es el mínimo que esta dispuesto a recibir el empleado. A través de las ofertas y contraofertas se esconde una meta de intercambio de mucha información que puede producir una definición común del problema.

Durante este proceso de sondeo, ofertas y contraofertas, ambas partes experimentarán reacciones emocionales frente al desarrollo que este teniendo la negociación, hechos que las partes analizarán de diferentes maneras. Estas emociones y pensamientos son cruciales para el curso y desenvolvimiento del conflicto.

Por Ejemplo:

El empleado siente que el empleador esta imponiendo sus términos y no buscando una solución que los beneficie mutuamente, lo que lo puede llevar a reaccionar con una actitud de enojo.

Entonces basado en pensamientos y emociones que se levantan en el proceso de resolución de conflictos, se formulan intenciones específicas acerca de las estrategias que se usarán en la negociación, pudiendo ser esta general como por ejemplo, plan para usar un acercamiento cooperativo, o realmente específico como por ejemplo, usar una táctica específica de negociación.

Finalmente, estas intenciones están traducidas dentro una conducta. Esta conducta a su vez saca alguna respuesta de la otra persona y del proceso de reciclaje. Esta conducta sugiere que pongamos particular atención a estas generalizaciones:

- El conflicto es un proceso continuo que ocurre contra fondo para continuar relaciones y eventos.
- El conflicto involucra los pensamientos, percepciones, recuerdos y emociones de las personas involucradas; esto debe ser considerado.
- Las negociaciones son como una partida de ajedrez, se debe tener una estrategia; anticipar cual será la respuesta del otro; cuan fuerte es su posición y situación; cuan importante será esto para dar una posición endurecida.
- Iniciar con una conducta positiva: Tratar de establecer una relación y mutua confianza antes de iniciar; tratar de lograr una pequeña concesión.

Cuando atienda el flujo de la negociación debe poner atención a las ofertas iniciales, ya que representan puntos de partida; aun cuando ellos tratarán de ser extremos e idealistas; sin embargo, focalícese en los intereses de las otras personas y sus propias metas y principios, mientras genera otras posibilidades.

Generalmente enfrentamos y nos comprometemos en muchas negociaciones durante una semana, sin embargo, no siempre lo hacemos de la mejor manera. Para ser mejores se necesita comenzar a estar conciente de la estructura y dinámica de la negociación y pensar sistemática, objetiva y críticamente acerca de nuestras propias negociaciones. Después comprometerse en una negociación, reflejar en que pasa y deducir que realizó efectivamente y que necesita para hacer mejor.

No existe un estilo que sea mejor que otro; de hecho, cada persona debe buscar aquel que le sea más confortable y que le lleve a negociar exitosamente; es decir, que le permita llegar a acuerdos donde todas las partes involucradas sientan que al menos algunas de sus necesidades fueron satisfechas. Esto involucra mucho cuidado, escuchar activamente, buenas habilidades de comunicación, gran flexibilidad, buena preparación, y todos los anteriores involucran una repartición de la responsabilidad para resolver el problema, y no una visión de que este problema es de "ellos".

Para resumir podemos decir que las consideraciones más importantes de una resolución de conflictos exitosa son:

- Convenir sobre intereses, no sobre posiciones predeterminadas.
- Despersonalizar el problema (separar a la persona del problema).
- Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones.
- Tratar de generar soluciones alternativas, utilizando criterios objetivos tanto como sea posible.
- Reflejar en sus negociaciones, lo aprendido de sus éxitos y errores.

Realizar ejercicios nº 24 al 25

CLASE 11

2. NEGOCIANDO: ¿Y AHORA QUE HAGO?

Hasta el momento hemos visto algunas consideraciones y elementos que comprenden la negociación. Estamos conscientes de que realizamos negociaciones constantemente, por ejemplo, cuando se adquiere un producto en una tienda comercial, se concerta una cita, se acude a una entrevista de trabajo, etc.

Aclaramos que un ingrediente importante de la negociación es el intercambio, es decir, el estado o disposición de lograr un acuerdo benéfico para las partes involucradas, es decir, tratando de crear ganancias para ambas partes. Un ejemplo de esto es ofrecer algo de poco valor para nosotros, pero que para la otra parte sea muy importante, por ejemplo, la otra persona puede valorar significativamente un pago en efectivo en lugar del financiamiento, en tanto que nosotros podemos ser indiferentes a esto, es decir, a la forma de pago.

Las siguientes son algunas formas de crear ganancias:

- Ampliando el beneficio, es decir, creando recursos adicionales para que ambas partes puedan obtener mejores metas.

- Compensaciones no especificadas, en este caso una parte obtiene lo que quiere, y la otra es compensada en otros términos.

- Cada parte hace concesiones, generalmente esta forma implica aprovechar la diferencia perceptiva de la concesión, es decir, cada parte hace concesiones de baja prioridad a cambio de concesiones en términos que tienen valores más altos.

- Costo de la concesión, en este caso una parte obtiene lo que quiere; por lo que el costo para el otro esta reducido o eliminado.

- Salvar diferencias, ninguna de las partes consigue sus demandas iniciales, pero se desarrolla una nueva opción que satisfaga mejor los intereses de las dos partes.

Un cuestionamiento importante en una negociación es cuándo revelar nuestra posición. Pues bien, esto depende de la contraparte, ya que no es aconsejable revelar la posición si la otra persona necesita sentir que ha trabajado arduamente para conseguir moverlo a su posición.

2.1. De “ganar-perder” a “ganar-ganar”

Los conflictos que enfrentamos generalmente tienen la apariencia de ser competitivos, es decir, del tipo “yo gano-tú pierdes”.

Por Ejemplo:
Cuando se reclama por una nota, en cuyo caso el conflicto central esta en si la evaluación fue correcta o no

Al intentar cambiar una situación ganar-perder a una situación ganar-ganar existen muchas ventajas, una de las que destaca es la posibilidad de llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.

Sin duda muchas veces ha debido enfrentar situaciones en la cuales la otra persona o no desea alcanzar un acuerdo "ganar-ganar" o simplemente no comprende la ventaja de alcanzar una solución integrativa. Esta situación se puede deber a que el ambiente de la negociación se carga de enojo, frustración, resentimiento, desconfianza, hostilidad y una sensación de inutilidad. Cuando esto sucede los canales de comunicación se quiebran, utilizándose sólo para descalificar y culpar a la otra persona. Los problemas originales se profundizan o empeoran, definiéndose y añadiéndose nuevos problemas que comienzan a ser personales.

En este tipo de conflictos se filtran diferencias que comienzan a ampliarse, y cada parte se encierra en sus posiciones iniciales y recurre a mentiras, trucos, distorsiones y otros intentos para forzar a la otra parte a complacer las demandas del otro.

En estas situaciones es necesario generar líneas de comunicación, una confianza creciente y un sentimiento de cooperación. La siguiente lista contiene algunas técnicas que usted puede usar para alcanzar esto:

- Reduzca la tensión a través del humor, dejé que la otra parte se "descargue" de las negatividades que tiene, reconozca los puntos de vista de la otra parte, escuché activamente y haga pequeñas concesiones como señal de buena fé.

- Incrementé la precisión de la comunicación escuchando atentamente en medio del conflicto y luego expresando los comentarios que realiza la contraparte para que esta se asegure de que lo escuchó; reflejando así que entendió los puntos de vista del otro.

- Divida el “gran” problema en problemas más pequeños y procure despersonalizar el conflicto, separando los problemas de las personas.

- Establezca similitudes en cuanto el conflicto comience a incrementar las diferencias. Concéntrese en la búsqueda de metas comunes del tipo “nosotros estamos en esto juntos”; procurando encontrar así un enemigo común.

- Trate de comprender claramente las necesidades del otro y luego intente algunas maneras de moverlo hacia estas necesidades.

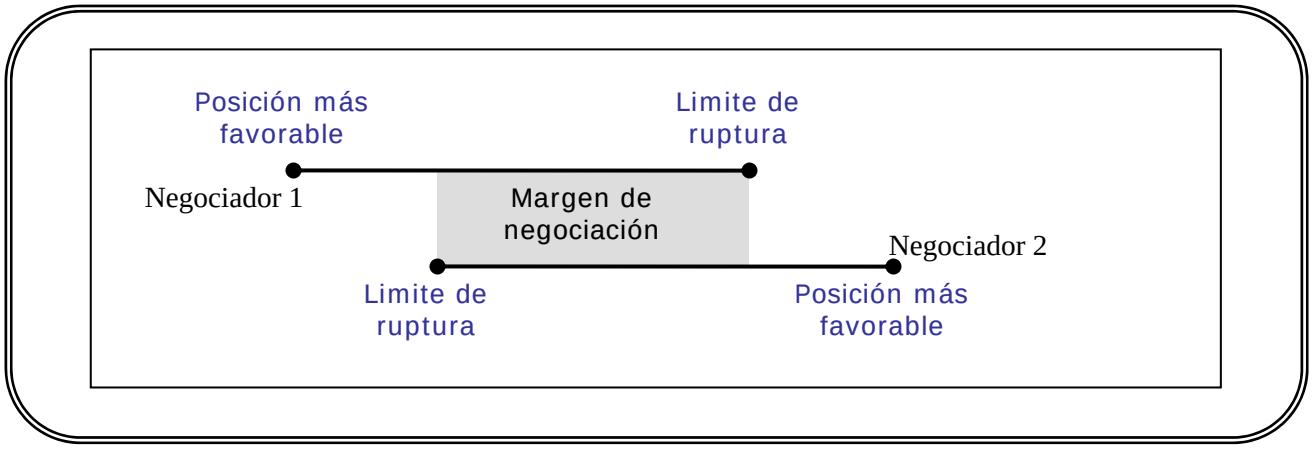
- Haga una propuesta "aceptable". Esto implica que tal vez deba redefinir las demandas de ellos. Si es necesario reformule la oferta haciéndola más atractiva y enfatice lo positivo de su propuesta.

- Encuentre un criterio legítimo y objetivo para evaluar la solución.

¿Qué sucede si yo deseo "ganar" y no pongo atención a los intereses de la contraparte? Pues en ésta situación, la estrategia es diferente que en el acuerdo integrativo. En este caso una parte busca ganar ventaja ocultando información, despistando o usando acciones manipuladoras. Claro que estos métodos tienen un serio potencial de consecuencias negativas, sin embargo, el ideal es que aun en este tipo de negociación, las partes involucradas deben sentir que al final el resultado obtenido fue el mejor que ellos pudieron lograr y que este vale la pena.

Lo más crítico en esta posición de negociación es poner los puntos de inicio y resistencia y aprender los puntos de inicio y resistencia de los otros. Típicamente, el punto de resistencia (limite de ruptura) es generalmente desconocido hasta el último momento en la negociación, y es a menudo ocultado celosamente por la otra parte. Este es el punto que el negociador necesita averiguar y que se ilustra en la figura número 4.

Figura Nº 4: Punto de Resistencia o de Ruptura de la Negociación

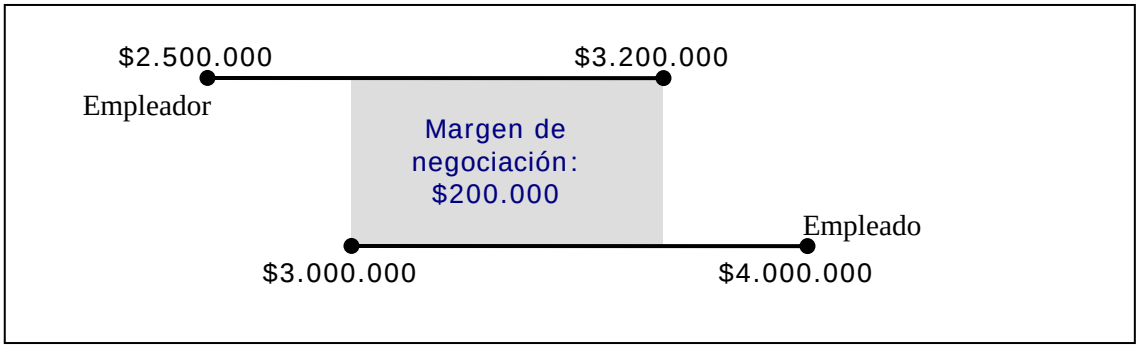


El rango o área entre los límites de ruptura es el margen de negociación, es decir, el área en donde se encuentran los puntos de acuerdo. Sí esta área no existe entonces lograr una negociación exitosa es generalmente imposible.

Por Ejemplo:

En el caso del empleado que esta negociando un aumento de sueldo, el margen de negociación esta dado por el mínimo que esta dispuesto a recibir el empleado ($3 millones) y el máximo que esta dispuesto a dar el empleador ($3,2 millones), es decir, hay un margen positivo o rango negociable de $200.000. Si suponemos que el mínimo que esta dispuesto a recibir el empleado es $3,5 millones, entonces la negociación exitosa es una ilusión, ver figura número 5.

Figura Nº 5: Ejemplo de Punto de Resistencia o de Ruptura



Sí los negociadores son bastante hábiles podrán alcanzar el limite de ruptura de la otra parte, es decir, la meta de una negociación competitiva será obtener que el pago final sea tan cercano al punto de resistencia de la otra persona como sea posible.

Las técnicas básicas que dan al negociador la posibilidad de lograr que esto suceda, son:

- Influir en las creencias de las otras personas.
- Aprender tanto como sea posible acerca de la posición de las otras personas, especialmente considerar los limites de ruptura.

- Tratar de convencer a la otra parte de cambiar su mentalidad sobre sus habilidades para lograr sus propias metas.

- Promover sus propios objetivos como deseable, necesario, ético, o incluso inevitable.

CLASE 12

2.2. La Mentira en la Negociación

La mentira, como todas las cuestiones morales, depende de los valores, de la cultura y de la situación. Puede ser aceptable en un juego de póker blufear (mentir), pero no podría ser aceptado en muchas situaciones de negocios. Lo que puede ser aceptable en Japón puede no ser aceptado en Chile, ya que, diferentes culturas y diferentes situaciones contienen "reglas" inherentes acerca del grado en que disuadir o falsear es considerado aceptable.

En el póker y en las negociaciones en general nadie espera revelar su fuerza o intenciones prematuramente, sin embargo, al hacer demandas y afirmaciones no deben ser confusas o falsas. En general en nuestra cultura, nuestras "reglas" prohíben castigan las falsas demandas, el sobornar al oponente, el robar secretos, o amenazar a la contraparte. Mientras que pueden existir factores de detención legítimos e ilegítimos, se debe tener claro que hay una línea y por lo tanto se debe distinguir entre la planificación cuidadosa de cuando y cómo revelar factores versus mentir completamente

Mentir tiene el riesgo de perder credibilidad, lo que dañaría la posibilidad de alcanzar acuerdos beneficiosos en el futuro, ya que se debe recordar que la mayoría de las negociaciones son llevadas a cabo con personas con quienes se tendrá una relación continua. Recuerde que existen culturas que apoyan y animan a quienes son prudentes acerca de como y cuando descubrir factores, sin embargo, otras culturas no perdonan mentir completamente.

En un viejo “Manual de Servicio Diplomático Inglés” se manifestó lo siguiente: “Nada puede ser dicho si no es verdad, pero esto es innecesario como algunas veces indeseable decir que toda verdad es pertinente; y los factores pueden ser colocados estrepitosamente en cualquier orden inconveniente. La respuesta perfecta para una pregunta embarazosa es aquella breve, que aparenta contestar la pregunta completamente (si cambia esta puede ser probada y correcta en todo el mundo), no dar ninguna apertura para realizar preguntas embarazosas, y no descubrir realmente nada.” Negociadores expertos desarrollan técnicas para hacer esto, en donde una de las favoritas es contestar las preguntas con otra pregunta para desviar así la atención de la primera pregunta.

2.3. Perfiles Negociadores

Hasta el momento hemos hablado de las características que rodean a la negociación, pero no nos hemos referido aún a los tipos o perfiles que presentan algunos negociadores. Recordemos que dentro de los factores emocionales esta la personalidad, por lo que a continuación enunciaremos algunos de los perfiles que se pueden enfrentar en una negociación.

- El agresivo, este tipo de negociador desquicia al otro lado haciendo comentarios cortantes sobre su actuación anterior, siendo poco razonable, o dando a entender a la contraparte que no es importante.

- El que da pausas largas, escucha a la otra parte pero no contesta inmediatamente; aparenta tenerlo en cuenta con silencios largos; esperando en silencio para conseguir que el otro lado revele información que usted necesita

- El burlón, se burla y sonríe con desprecio de las propuestas de su contraparte para conseguir que esté tan disgustado que dirá algo de lo que se puede arrepentir después.

- El interrogador, descubre todas las propuestas con preguntas escrutadoras que implicarán que la contraparte no ha hecho su tarea; desafía cualquier respuesta de una manera confrontadora y pide a la contraparte explicar lo que ellos quieren decir más allá.

- El razonable, aparenta ser razonable mientras hace demandas imposibles con el propósito de ganar la amistad y confianza de los otros.

- El que divide y conquista, produce división entre la contraparte, por lo que ellos tienen que prestar más atención a sus propias diferencias interiores en lugar de las diferencias con la contraparte; conspira con un miembro del equipo e intenta ponerlos en contra de los otros miembros del equipo.

- El tonto, pretende ser particularmente denso y así exasperar a la contraparte en espera de que por lo menos un miembro del equipo contrario revele información.

Los perfiles negociadores, se pueden resumir en la siguiente cuadro, que distingue tres estilos de negociadores, a saber Suave, Fuerte y Centralizado; de éstos estilos bases derivan los demás.

Cuadro Nº 3: Estilo de Negociadores

Suave	Fuerte	Centralizado
• Contraparte - Amigos.	• Contraparte - Adversarios.	• Contraparte - Problemas resueltos.
• Metas: Acuerdos.	• Metas: Victoria.	• Metas: Resultado sabio.
• Hacer concesiones.	• Demandar concesiones.	• Separar a las personas de los problemas.
• Ser suave con las personas y problemas.	• Ser duro con las personas y problemas.	• Ser suave con las personas y duros con los problemas.
• Confiar en los demás.	• Desconfiar de los demás.	• Proceder de manera independiente de la confianza.
• Cambia de posición fácilmente.	• Profundiza.	• No se enfoca en las posiciones sino en los intereses.
• Hacer ofertas.	• Hacer amenazas.	• Explorar intereses.
• Descubre la línea final.	• Enreda a la contraparte.	• Evita tener una línea de fondo.
• Acepta perder.	• Exige ser la parte ganadora.	• Inventa opciones para ganancia mutua.
• Busca respuestas aceptables.	• Busca una respuesta aceptable para usted.	• Desarrolla opciones múltiples.
• Insiste en un acuerdo.	• Insiste en su posición.	• Insiste en un criterio objetivo.
• Intenta evitar largas intervenciones.	• Intenta intervenciones largas.	• Intenta alcanzar un resultado basado en normas.
• Ceder para presionar.	• Aplicar presión	• No ceder bajo la presión.

2.4. Métodos para Resolver Problemas

Las personas y organizaciones involucradas en una disputa tienen una variedad de opciones acerca de los medios de resolver sus diferencias, las que pueden ser discusiones, peleas o guerras. Los cuatro métodos son negociación, mediación, arbitraje y punto de vista. A continuación se enuncia brevemente de que trata cada uno.

- Negociación. La negociación es una relación amistosa entre partes que tienen un percibido o actual conflicto de interés. Los participantes se unen voluntariamente en una relación temporal designada a educarse cada uno acerca de sus necesidades e intereses, intercambiar recursos específicos, o para resolverse uno o más problemas intangibles como la forma en que su relación alojará el futuro o el procedimiento por los

que los problemas serán resueltos. La negociación es más intencional y estructura una resolución de procesos que discusiones informales.

- Mediación. La mediación es una extensión y elaboración del proceso de la negociación. La mediación involucra la intervención de una aceptable, imparcial, y neutral tercera parte que no tiene autorización de poder de tomar una decisión para ayudar a contener partes voluntariamente alcanzando su propio pago, mutuamente aceptable de problemas en disputa. Como con la negociación, la mediación deja el poder de tomar una decisión en las manos de las personas en el conflicto.

  La mediación es un proceso voluntario en que los participantes acepten la ayuda del interventor si la disputa será resuelta. La mediación normalmente comienza cuando las partes ya no creen que ellos pueden manejar su conflicto y cuando los únicos medios de resolución parecen involucrar ayuda de una tercera parte imparcial.

- Arbitraje. El arbitraje es un término genérico para un proceso voluntario en que las personas en demanda del conflicto requieren la ayuda de un imparcial y una tercera parte neutral para tomar una decisión con respecto a los problemas disputados. El resultado de la decisión puede ser de asesor o ligado. El arbitraje puede ser dirigido por una persona o un panel de terceras partes. El factor crítico es que ellos estan fuera de la relación del conflicto.

  El arbitraje también es un proceso privado en que los procedimientos y a menudo el resultado no está abierto al escrutinio público. Las personas seleccionan a menudo el arbitraje porque es más informal que un procedimiento judicial y frecuentemente más rápido, menos caro, y privado. En arbitraje las partes pueden a menudo seleccionar a su propio árbitro o formar paneles, y así tiene más mando encima de la decisión que si la tercera parte fuera fijada por una autoridad externa o agencia.

- Punto de vista. El punto de vista legal involucra la intervención de una autoridad reconocida institucional y socialmente en la resolución de la disputa privada. El acercamiento cambia de un proceso privado a uno público. Desde un punto de vista judicial, los disputados contratan normalmente a abogados para actuar como ellos del substituto para defender su respectivo caso.

En el caso de interceder como mediador en una negociación, se debe tener presente:

- Aceptar que se reconoce que el conflicto existe y proponer un acercamiento para resolverlo

- Intentar mantener una posición neutra con respecto a las personas en la disputa

- Asegurar de que la discusión se enfoca en los problemas y no en las personalidades,

- Intentar conseguir que las personas se enfoquen en áreas donde podrían estar de acuerdo

- Intentar separar los problemas y tratar con cada uno en el momento, empezando con aquéllos donde el acuerdo podría ser más fácil

- No ser un juez, sino un facilitador; los jueces tratan con problemas; el facilitador trata con soluciones, es decir el enfoque no es quién es correcto sino quién está equivocado

- Cuando se llega a un acuerdo, asegurar a las personas que están seguras de que las soluciones a las que se llegó son beneficiosas.

Realizar ejercicios nº 26 al 30

TÁCTICAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD II

ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN

CLASE 01

1. PREPARANDO LA NEGOCIACIÓN

Todos somos experimentados negociadores, lo que no implica que por ello seamos buenos en negociaciones. Hasta el momento hemos hablado de la negociación en términos amplios, abarcando situaciones cotidianas como puede ser el regateo en una tienda comercial, la obtención de algún permiso, o la negociación de sueldos. En esta unidad nos abocaremos a estudiar la negociación desde una perspectiva más empresarial, entendiendo por tal, aquellas situaciones en que el conflicto se presenta entre una empresa –o sus representantes– y sus clientes, o bien, entre la empresa y sus colaboradores, es decir, proveedores y empleados.

Es probable que muchas de las situaciones en que se ha debido negociar, nos hemos enfrentado en forma espontánea, casi inconsciente, y sin una preparación inicial como por ejemplo el decidir qué modelo de uniforme institucional es más agradable de usar, o cuánto descuento desea conseguir en una compra, o cuánto tiempo familiar esta dispuesto a renunciar por un mejor sueldo. La primera parte de esta unidad estará destinada al proceso de negociación de manera que el alumno tenga una mayor conciencia de este proceso, y así pueda orientar el desarrollo de una negociación de un modo más formal; permitiéndole enfrentar con mayor preparación dichas situaciones.

Como se ha definido, la negociación es un proceso mediante el cual se busca conseguir un acuerdo ventajoso para ambas partes involucradas, y de no ser así, que al menos sea ventajoso para una de ellas. Para alcanzar un acuerdo, las partes involucradas en una negociación se someten a un proceso que conlleva acciones del tipo dar y recibir, es decir, realizan y reciben concesiones respecto de los puntos en conflicto. A partir de esta situación de concesiones podemos clasificar la negociación en sus tipos extremos que son “ganar-ganar” o “ganar-perder”.

Una negociación del tipo “ganar-perder” (competitiva) implica que una de las partes se sale con la suya, es decir, gana, mientras que la otra parte pierde, lo que sin embargo, al mediano o largo plazo no es un buen resultado ya que ambas partes pierden, por ejemplo, supongamos el caso en que una empresa esta fijando el precio de las materias primas con un proveedor. Si la empresa logra un precio ventajoso a costa de que el proveedor reduzca su margen de ganancia, implicará que, lo que en un principio es bueno para la empresa, en el mediano plazo cambie debido a que el proveedor puede quebrar o deba reducir la calidad de su producto por un ajuste en su estructura de costos, generando un efecto negativo en la empresa. ¿Cuál es el problema de este tipo de negociación? Que generalmente se centra en una situación particular, puntual, obviando los efectos que se pueden generar en el futuro, es decir, no se preocupa por las relaciones en el tiempo.

Por el contrario, una negociación del tipo “ganar-ganar” (colaborativa) es una negociación basada en la búsqueda de acuerdos que satisfaga a ambas partes involucradas en el conflicto, lo que requiere una comprensión a fondo del problema y que las partes se

sinceren, es decir, den a conocer sus necesidades, esperanzas y temores. Este tipo de negociación se orienta a buscar acuerdos eficientes, y procura mejorar las relaciones entre las partes involucradas en caso de que se requiera negociar nuevamente en el futuro, por lo que mantener una imagen de credibilidad se hace imprescindible.

Ahora bien, independiente del tipo de negociación que se llevará a cabo, la negociación, como todo proceso, requiere de una estructura que permita establecer la mejor manera de obtener un resultado favorable. Anteriormente, se definió esta estructura en tres fases: preparación, interacción y finalización. Para efectos de esta unidad ampliaremos esta estructuración dividiéndola en seis etapas, como se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro Nº1: Fases que componen la Estructura de la Negociación

1. Fase Preparación	1. Planificación de la negociación
2. Fase Interacción	2. Predisposición al beneficio mutuo. 3. Posicionamiento. 4. Concesiones
3. Fase Finalización	5. Acuerdo. 6. Posnegociación

La atención a estas etapas permitirá al negociador enfrentar el proceso con una base sólida y con la convicción de poder alcanzar un buen acuerdo, ya que estará preparado para enfrentar las posibles situaciones que aparecerán en la negociación misma y en las posibles negociaciones futuras. A continuación revisaremos cada una de las seis etapas descritas.

1.1. Planificación de la Negociación

Una de las habilidades o características de un buen negociador, se relaciona con la capacidad que tenga éste de estar preparado adecuadamente para enfrentar un conflicto. Para ello es necesario planificar adecuadamente la negociación, por lo que recolectar la mayor cantidad de datos y aspectos posibles de la situación que se enfrentará, y de las personas que se involucrarán, es prioritario.

El conocer a la o las personas que intervendrán en una negociación no es una cuestión menor, sobre todo en los casos en que la contraparte tiene costumbre y hábitos distintos a los nuestros.

Por Ejemplo Caso Misión Asia 2004

La AIE (Asociación de la Industria Eléctrica Electrónica) organizó en septiembre 2004 una cena-charla para los socios que en octubre de ese mismo año visitarían Corea, Taiwán y Hong-Kong en el marco de la Misión Asia 2004. En aquella ocasión se expuso el protocolo asiático, la manera de hacer negocios y las formalidades propias de una cultura distinta a la idiosincrasia chilena. Dentro del protocolo se hizo hincapié en que uno de los elementos importantes era crear confianza entre los interlocutores, ya que éste era un factor decisivo para los negocios.

Otros consejos fueron respecto a la sensibilidad y cordialidad de los asiáticos para hacer negocios, quienes cumplen reglas básicas como la puntualidad, el trato directo (cara a cara); el nunca partir con temas de negocios sino con temas generales. También se les instruyo respecto al saludo, ya que, para los asiáticos lo usual es un apretón de manos seguido de una leve inclinación en señal de respeto y confianza, y por nada saludar con besos -sobre todo a las mujeres- pues es visto como "inapropiado", al igual que los apretones de manos fuertes. El uso de tarjetas de presentación también es importante en estas culturas, siendo lo ideal que estas estén impresas en el idioma de quien la recibe, aunque lo usual es que estén en ingles. Como son imprescindibles en la primera cita, al entregar la tarjeta de presentación, se debe hacer con ambas manos y "siempre" debe escribirse algo al reverso (la fecha, el lugar visitado, una firma) para que no sea impersonal; al recibirla debe ser con ambas manos.

Lo anterior da cuenta de la importancia de conocer al interlocutor, de manera de disminuir los malentendidos que se puedan producir y los riesgos de un estancamiento en la negociación. Por lo tanto, es importante que en la fase de planificación, el negociador analice todos los aspectos que podrían influir en el logro de sus objetivos. La planificación de la negociación se divide en las siguientes etapas i) Recopilación y análisis de la información, ii) Establecimiento de objetivos, iii) Desarrollar las estrategias de actuación, iv) Manual de la negociación, y v) Preparar los medios para la negociación.

1.1.1. Recopilación y Análisis de la Información

Antes de iniciar la etapa de recopilación de información, es recomendable calcular el tiempo que se requerirá para completar una investigación de los temas que se van a tratar, la búsqueda de datos, preparación de estadísticas e información que apoye la argumentación durante la negociación. No debe olvidar que la ejecución de esta etapa requiere de recursos tanto monetarios como no monetarios, por lo que es ideal que el esfuerzo guarde cierta relación con lo que esta en juego, por ejemplo, no es lo mismo prepararse para negociar la compra de una máquina de dos millones de pesos, que para negociar un joint venture[1] con un competidor.

[1] Contrato por el cual un conjunto de sujetos de derecho realizan aportes de las más diversas especies, que no implicarán la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica o empresa, para la realización de un negocio común, pudiendo ser éste desde la creación de bienes hasta la prestación de servicios, que se desarrollará durante un lapso de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

En una negociación la información es un arma poderosa que puede distinguir un buen acuerdo de un mal acuerdo, por lo que además del conocimiento de la situación en conflicto, es recomendable (y a veces necesario) conocer también a los interlocutores y la organización que representan, lo que permitirá que el proceso de negociación que usted lleve a cabo cuente con información anexa muy útil.

Por Ejemplo:

En la negociación que sostuvo George Lucas con los estudios Fox para la producción de la película "La Guerra de las Galaxias"[1], los estudios se encontraron con algo increíble: George Lucas no quería el aumento de sueldo que la Fox le ofrecía por el éxito de su película anterior "American Graffiti"[1], sino que en lugar de eso pedía el control sobre las posibles continuaciones de la película y sobre el merchandising[1], a lo que los directivos de Fox dijeron sí sin pensarlo. ¿Qué sabia Lucas que no sabía Fox? ¿Cuál fue el error de la Fox?, el error fue que no repararon en el detalle de que Lucas había invertido parte de los beneficios de su película "American Graffiti" en abrir una librería especializada en comics, de ahí que conociera a la perfección cómo respiran los fans, y acudiera directamente a Marvel para cederles la adaptación de su historia. Hoy en día los ingresos derivados del merchandising de "La Guerra de las Galaxias" alcanzan cifras millonarias, sentando precedentes que justifican que los estudios peleen estos derechos al momento de financiar una película.

Lo anterior muestra que cuanto mejor conozcamos a nuestro interlocutor y su organización, estaremos en mejores condiciones de plantear una posición favorable y por lo tanto de alcanzar un mejor acuerdo.

La preparación consiste entonces en realizar un análisis interno y un análisis de la contraparte con la que se negociara, por lo que la recopilación de información deberá acudir a fuentes de información diversas que permitan un acabado conocimiento de lo que esta en juego. Por ejemplo, para un análisis interno las fuentes de información pueden ser los niveles de facturación, los estados financieros, las evoluciones que experimentan las ventas, estudios de participación de mercado, estudios de las características de los productos y servicios, y las ventajas competitivas que tengan, etc. La información relativa a la contraparte y a su organización se debiera centrar en aspectos como: información personal de quienes negociaran, formación académica que tienen (titulo profesional, institución educacional de la que egreso, etc.), antecedentes familiares (estado civil, número de hijos, lugares que frecuenta, etc.), y antecedentes laborales (tiempo en la organización, cargo que ocupa, empresa en las que ha trabajado, negociaciones que ha realizado, etc.).

También es importante que la información relativa a la contraparte y a su organización considere características de la organización, como: antecedentes generales (situación financiera, mercado que atiende, estructura organizativa que posee, canales de distribución que utiliza, los planes de expansión que tenga, procedimientos de compra y venta, etc.), historial de negociaciones anteriores y los límites máximos y mínimos que pueden establecer en la negociación, así como el objetivo que puedan marcar. Obtener toda la información

necesaria es difícil y a veces casi imposible, por lo que un buen punto de partida pueden ser cámaras de comercio, registros mercantiles, asociaciones empresariales, publicaciones especializadas, profesionales del sector, contactos en la organización, competidores, etc.

El conocer si alguien ha negociado con anterioridad un acuerdo parecido al que se requiere negociar con las mismas personas, puede significar un ahorro valioso de tiempo, y a su vez permite reforzar lo que se discutirá con la contraparte. Este conocimiento permite, eventualmente, fijar el marco o límites de la nueva negociación, incluso puede servir para cimentar la estructura del nuevo contrato. En el ámbito de los negocios, se puede obtener información preguntando a las personas que están dentro del mismo negocio, por ejemplo, consultar en asociaciones gremiales en el caso que la contraparte se encuentre adherida a alguna, o a corredores de bolsa para obtener un mayor conocimiento de la situación financiera de la otra parte.

La búsqueda de la fuente de información adecuada ayudará a encontrar argumentos sólidos que apoyarán el logro de los objetivos.

Por Ejemplo:

En el caso de los procesos de selección y contratación de personal, la desventaja en la negociación –porque la postulación a un empleo es una negociación en sí– la tiene el postulante, ya que es quién maneja menos información. ¿Cuántas personas responden a avisos de empleo en que se indican los antecedentes mínimos del postulante y una casilla de correo a la que se debe enviar el currículo? El problema de estos avisos es que no permite al postulante personalizar el currículo y le presenta al seleccionador datos generales del postulante, con lo que corre el riesgo de descartar a un buen prospecto. Sin duda, en estos casos al postulante sólo le resta esperar a ser seleccionado para poder saber el nombre de la empresa, o al menos el área de actividad económica en que funciona, y a partir de allí prepararse para la entrevista, anticipando una respuesta a cuál sería el aporte que haría a la empresa, y qué marcaría la diferencia entre él y los otros postulantes.

En el caso en que el aviso de empleo describe el cargo a desempeñar, además de los requisitos del postulante, es posible personalizar el currículo de manera de aumentar las posibilidades de quedar seleccionado, lo que permite también al seleccionador disminuir el riesgo del proceso de selección, ya que, mientras la persona no ingrese a ocupar el puesto, el desempeño que tendrá es sólo una promesa.

CLASE 02

1.1.2. Establecimiento de Objetivos

Una vez que se cuenta con la información necesaria y se ha realizado el análisis de ésta, el paso siguiente es la determinación de los objetivos que se pueden alcanzar. Al plantear los objetivos, es importante no autocensurarse, sino por el contrario plantear todo lo que se quiere.

Por Ejemplo:

Si en una negociación por la compra de mercaderías se sabe que el proveedor otorga como descuento un 15% como máximo, no se limite a plantear como objetivo el logro de ese porcentaje, por el contrario se debe plantear obtener un 20%.

Una vez que se han planteado todos los objetivos que se desean alcanzar, se procede a establecer cuáles son efectivamente alcanzables en base a la información con la que se cuenta, descartando aquellos que tengan una baja probabilidad de lograrse. Los objetivos que se planteen se pueden clasificar en objetivos cuantitativos, que son aquellos que pueden cuantificarse, y objetivos cualitativos, que son aquellos que no pueden cuantificarse.

Por Ejemplo:

Objetivos cuantitativos son aquellos en que el beneficio de su logro es medible en términos objetivos como puede ser la obtención de un descuento que signifique un ahorro de costo, o la firma de un contrato de abastecimiento que permita configurar un horizonte de producción y permanencia en el mercado. Entre los objetivos cualitativos, se puede encontrar el acuerdo de un joint-venture que permite compartir riesgos, o la adquisición de un sistema que permite mejorar la atención al cliente, otorgando una mejora de la imagen institucional.

Teniendo claro los objetivos, tanto cuantitativos como cualitativos que se desean alcanzar, se debe proceder a jerarquizarlos, es decir, a determinar cual es la prioridad de estos, impulsando a los negociadores a establecer cuales serán intransables y cuales podrán ser negociables, en base a las consecuencias que pueden generar.

Por Ejemplo:

Si en la negociación de un contrato de abastecimiento sus objetivos fueran asegurar la calidad de las materias primas que ofrece el proveedor y un precio ventajoso para la empresa, se deberá determinar cuál de estos dos objetivos es prioritario: la obtención de un precio ventajoso puede significar ahorros de costo en el presente, mientras que por otro lado, el aseguramiento de la calidad de las materias primas significará un mejor posicionamiento en el mercado al entregar un producto de calidad garantizada. Cuál de ellos es intransable dependerá de la orientación que tenga la empresa.

No sólo se deben establecer los objetivos primarios que se desean alcanzar, sino que también se debe efectuar el establecimiento de otras alternativas que constituyen objetivos secundarios o prescindibles en caso que los primeros fallen. Entre mayor sea la envergadura de la negociación que se efectuará, mayor será la necesidad de ofrecer variantes y caminos opcionales, lo que aumentará la probabilidad de alcanzar el objetivo final. En este sentido la creatividad al plantear posibles alternativas juega un rol muy importante en el proceso de aproximación a sus intereses con los de la contraparte.

Una buena medida para diferenciar los objetivos primarios y secundarios es detallarlos, escribirlos y ordenarlos según su importancia. Los objetivos secundarios sustituyen a los objetivos primarios y aunque es importante conseguirlos de ser posible, no son realmente necesarios para el acuerdo; ya que es probable que si no se alcanzan los objetivos primarios no se produzca el acuerdo. La ventaja de plantear objetivos secundarios es que al tener más opciones se puede escuchar la palabra "no", sin perder el control. Por lo tanto, los objetivos secundarios constituyen el trato que se aceptará, si la propuesta original no es aceptada.

Por Ejemplo:

En el siguiente ejemplo, Martín desea una mejora en sus beneficios laborales, los que se traducen en un horario de trabajo más flexible y distendido, sin embargo un aumento de sueldo será para él un objetivo inicial a plantear. Martín esta consciente de que probablemente le negaran el aumento de sueldo, pero aún así decide hablar con su jefe. Analicemos el dialogo que se da entre ambos:

Martín: Jefe, cómo usted sabe llevo trabajando con ustedes 3 años desempeñando mi cargo con mucha responsabilidad. Entiendo que de acuerdo a la escala de sueldo yo recibo el techo para mi nivel jerárquico, el que asciende a $400.000 líquidos, sin embargo, a pesar de ello quisiera solicitarle un aumento de sueldo en atención a las actividades que realizo y al hecho mismo de que tengo un cargo de confianza en la empresa.

Jefe: Martín, ¿de cuánto aumento estaríamos hablando?

Martín: La verdad es que me gustaría un aumento de $80.000,… y no es necesario hacerlo imponible.

Jefe: Bien, la verdad es que creo que esta dentro de lo razonable, sin embargo, tú como empleado de confianza sabes que la empresa no esta en condiciones de poder aumentar los sueldos, por lo que lamentablemente no podré cumplir con tu solicitud.

Martín: Jefe, no es que quiera discutirle, pero usted y yo sabemos que es posible cumplir con mi solicitud, de lo contrario ¿cómo fue posible subirle el sueldo a Jorge Garcés?

Jefe: La razón por la que se subió el sueldo de Jorge, es porque él tiene un titulo profesional y además porque la labor que él desempeña es relevante en el sistema de actividades productivas.

Martín: Okey, entiendo… y dado que no es posible el aumento ¿Usted cree que podría darme la opción de flexibilizar mi horario de trabajo?

Jefe: ¿Como es eso?, a ver explícame.

Martín: Lo que sucede es que como la empresa no puede aumentar mi sueldo, tal vez puedan liberarme del horario de trabajo y, dado que he mostrado responsabilidad en mi desempeño, trabajar en función de metas…

Jefe: De manera que puedas buscar un trabajo extra que complemente tú renta, ¿verdad?

Martín: Así es Jefe.

Jefe: La verdad es que me gustaría poder darte el aumento, porque sé que te lo mereces, pero lamentablemente no puedo, por lo que accederé a tu petición de flexibilizar tú horario. Pasa por el departamento de personal para que te modifiquen el contrato… y espero que no disminuya tú productividad

Como se puede observar, Martín consiguió una mejora laboral a través del planteamiento de un objetivo que, en base al conocimiento que él manejaba, no sería alcanzado. Para saber exactamente lo que se desea se debe definir una posición, es decir, qué es lo que se quiere, a qué está dispuesto a comprometerse y qué se podría permitir ceder. Recuerde que la razón por la que se efectúa una negociación es para alcanzar objetivos.

Los objetivos deben ser definidos previamente, sólo así se estará preparado para poder explicarlos y justificarlos. Los objetivos deben ser redactados, no basta sólo con pensar en todas las necesidades que se quiere satisfacer. En el momento de la negociación puede ser que muchos puntos sean olvidados, en ese momento la memoria se vuelve frágil. Es más efectivo escribir todos los objetivos y tenerlos consigo durante la negociación, así se puede ir verificando inmediatamente que ninguno de ellos quedó en el olvido. En las empresas comúnmente los objetivos prioritarios o primarios son planteados en términos de precio, tiempo, calidad y cantidad.

Antes de entrar en una negociación debe considerarse también la opción de no llegar a un acuerdo. Explorar lo que se podría hacer si no se llega a un acuerdo, puede fortalecer una posición. Las alternativas planteadas en el caso de no llegar a acuerdo, con respecto al objetivo principal, constituyen lo que se denomina plan B o plan alternativo[2]. El diseño de un plan B antes de la negociación evitará aceptar términos poco convenientes, o desechar condiciones que debería aceptar. Para desarrollar el plan B puede realizar lo siguiente:

[2] El plan alternativo se conoce como BATNA por su sigla en ingles Best Alternative To a Negotiated Agreement, o MAAN por su sigla en español Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.

a) Determine y escriba una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo.

Por Ejemplo:

En caso de requerir un aumento de sueldo, en el caso que su jefe no se lo otorga o tal vez le ofrece un aumento no satisfactorio, ¿Qué podría hacer?, pues bien, las alternativas pueden ser aceptar un empleo que le ofrezca otra empresa si existiera tal ofrecimiento, buscar un empleo en otra ciudad o comenzar un negocio propio.

b) Analizar y mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.

Por Ejemplo:

Si piensa que podría trabajar fuera de la capital, trate que la idea se materialice en, por lo menos, una oferta de empleo.

c) El último paso para obtener un plan B, consiste en seleccionar la mejor alternativa en el caso en que no se llegue a un acuerdo en la negociación. Mientras mejor sea el plan B, mayor será la posibilidad de mejorar los términos de cualquier acuerdo negociado.

La conveniencia de revelar el plan B a la otra parte, depende de la opinión que tenga acerca de ella y de la conveniencia para alcanzar su objetivo. Por ejemplo, si la situación es de una mejora laboral, ya sea en términos monetarios o no monetarios, y el empleador la niega suponiendo que el empleado no tiene una mejor opción, es decir, no cuenta con un plan B, la revelación de que existe una oferta real de trabajo podría presionar a que el empleado consiga las mejoras que desea y en caso contrario siempre estará la opción del nuevo empleo.

Realizar ejercicio n°1 al 7

CLASE 03

1.1.3. Desarrollar las Estrategias de Actuación

Definidos los objetivos a alcanzar y con la información clara y precisa, se puede proceder a la definición de cómo se enfrentará la negociación. Esta definición es la estrategia de actuación que tiene como finalidad determinar la forma en que se procederá durante la negociación, buscando reducir poco a poco las posibilidades de resistencia de la contraparte.

En esta etapa se considera el análisis de la información recolectada, de modo de establecer todas las posibles situaciones que se presenten durante la negociación, y por supuesto las posibles consecuencias para el logro de los objetivos propuestos.

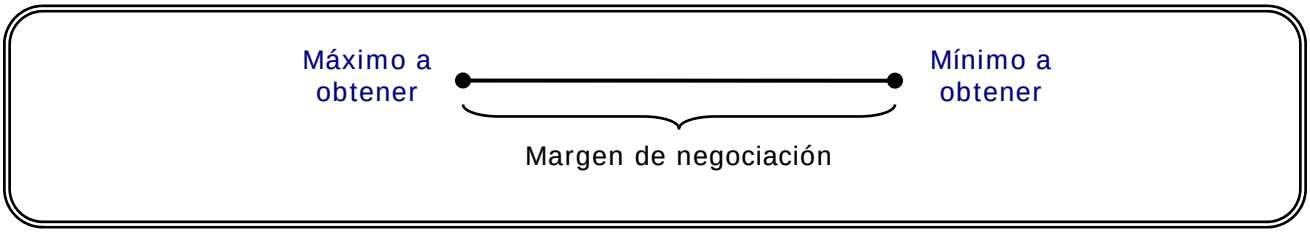
Por Ejemplo:

Si retomamos el caso de Martín que al momento de solicitar el aumento de sueldo se encontró con el comentario "la empresa no esta en condiciones de poder aumentar sueldos". Sí Martín no hubiese estado preparado para esta respuesta no habría podido replicar como lo hizo, y por ende no hubiese podido seguir negociando para alcanzar sus objetivos.

El establecimiento de la estrategia es crucial para la negociación, ya que de ello dependerá el desenlace que esta tenga, y por ende del éxito o fracaso de la obtención de los objetivos planteados. Si se enfrenta la negociación sin la suficiente claridad respecto a como reaccionar en determinadas situaciones, lo más seguro es que la improvisación lo lleve a restringir su accionar a aprobar o rechazar las propuestas de la contraparte, dándole la oportunidad de que le acorralen.

El desarrollo de esta etapa se inicia con la fijación del mínimo a obtener en la negociación, es decir, los limites de las concesiones que se pueden hacer. La definición del mínimo a obtener establecerá el margen de negociación, es decir, el espacio en que se moverá el negociador definido entre lo máximo que puede obtener y el mínimo que puede lograr.

Figura Nº1: Margen de Negociación



Establecido el margen de negociación, se procede a definir la estructura posible de cómo se realizará la negociación y se planifican las concesiones que se harán y las concesiones que se requerirán. Lo ideal es que la negociación comience con acuerdos sobre

puntos que no sean importantes para usted, de manera que la concesión que haga le demuestre a la contraparte su deseo de lograr acuerdos satisfactorios para ambos. Es importante resaltar que las concesiones que realice, aun cuando no sean importantes para usted, deben costarle a la contraparte obtenerlas, después de todo lo que no cuesta no se disfruta, y a su vez usted podrá mostrar sus habilidades como negociador.

Negociar al comienzo puntos no relevantes para usted le permitirá estudiar el patrón de negociación de su interlocutor, y poder anticipar el margen de negociación de éste. Una vez que se han hecho las concesiones iniciales, tanto por su parte como por las de su interlocutor, y el ambiente esta preparado para abordar los puntos críticos para usted, colóquelos en la mesa de negociación sin demostrar lo importante que son. Luego de abordados los puntos críticos, y haber obtenido acuerdos satisfactorios, es prudente cerrar la negociación con algún punto menor, como los del principio, de manera de mostrar gestos de complacencia con el resultado obtenido. Es importante que en el juego de las concesiones se puedan obtener concesiones serias de su contraparte.

Entre las estrategias de actuación utilizadas generalmente por los negociadores se puede mencionar las denominadas “gran muralla”, “asalto directo”, “receso” y “sueño falaz”. La estrategia de la “gran muralla” es una estrategia que se debe utilizar con precaución y basada en la relación de poder de las partes negociadoras. Esta estrategia se puede centrar en una posición “ganar-perder”, es decir, competitiva ya que quién la usa tiende a ser inflexible, no cediendo a los requerimientos de la contraparte, por lo que la otra parte debe entender que no hay alternativa posible. Esta estrategia busca desgastar al interlocutor presentando los argumentos como un hecho consumado.

Por Ejemplo:

Supongamos el caso de un cliente intermedio, es decir, una empresa y su proveedor de materias primas, en donde el proveedor ha introducido una mejora en la calidad de la materia prima entregada, de manera de cumplir una normativa que entrará en vigencia en cuatro meses más para su rubro, sin embargo, esta mejora lo obliga a modificar el precio acordado con la empresa-cliente traspasándole parte del costo de la modificación. La empresa no esta dispuesta a aceptar tal cambio, ya que el presupuesto de producción que maneja esta bastante ajustado, por lo que aprovechando su importancia en el volumen de ventas del proveedor y considerando que las materias primas se pueden conseguir en otros lados, plantea que no hay posibilidad de modificar el precio, aun cuando entiende el esfuerzo del proveedor al anticipar la normativa, pero considera que el costo de la modificación es algo que debe asumir él. El proveedor consciente de la posición de la empresa argumenta que con la entrada en vigencia de la normativa habrá un alza generalizada en el precio de mercado, por lo que respetar el precio actual le significaría pérdidas económicas. La empresa para zanjar la discusión le indica que ellos ya se habían presupuestado en base al precio negociado a principio de año y por el cual se había firmado un contrato de abastecimiento, por lo tanto para modificar el precio habría que anular el contrato y de ser así, el proveedor debería cumplir con las sanciones estipuladas en el contrato para el caso de un término unilateral de las obligaciones. El proveedor asume la imposibilidad de negociar el precio, por lo que deberá esperar a que se cumpla el tiempo de duración del contrato.

Como se puede observar, la empresa utilizó una posición inflexible, dado que el ceder le hubiese significado inyectar fondos extras al presupuesto de producción. Para mantener su posición utilizó el poder que le entregaba el ser un cliente importante y las cláusulas del contrato de abastecimiento suscrito. ¿En que caso hubiese sido para la empresa un riesgo aplicar esta estrategia? En el caso que el proveedor fuera el único que entregara esa materia prima y que esta fuese imprescindible para el proceso productivo de la empresa. Por ello es que se recomienda precaución en el uso de esta estrategia, ya que si la correlación de poderes no le favorece es posible que llegue a un acuerdo no beneficioso para usted.

Una estrategia menos agresiva es la denominada "asalto directo" que centra su accionar en debilitar o desorientar a la contraparte, presionándolo e impresionándolo con argumentos poderosos y contrastados. Al igual que la estrategia anterior, se debe emplear con moderación ya que el objetivo es amedrentar al interlocutor y no ofenderlo o humillarlo.

Por Ejemplo:

Revisemos el caso de dos empresas textiles que deben decidir los términos en que se unirán. Una de ellas, que llamaremos empresa A, esta orientada al diseño y confección de ropa casual para un target de hombres entre 18 y 28 años, mientras que la otra empresa, que llamaremos empresa B, esta orientada a la confección de ropa por encargo y servicios de distribución a través de sus propios canales. La empresa A y B llevan trabajando juntos alrededor de dos años manteniendo una relación de cliente-proveedor, en donde la empresa A encarga la confección de sus diseños a la empresa B. La empresa A hasta el momento ha limitado la distribución de sus diseños en tiendas exclusivas de la región Metropolitana y Quinta, sin embargo, desea expandir su mercado a otras localidades del país por lo que una asociación con la empresa B le permitiría acceder a los canales de distribución de ésta. Por su parte, la empresa B se ha visto amenazada por la proliferación de empresas que imitan su actividad comercial, razón por la que desea asociarse con la empresa A de manera de acceder a la posición de marca diferenciada que ésta posee. La empresa B plantea que la asociación sea en realidad una fusión por absorción en la que ambas empresas se unan en términos de activos y capital, conservando la marca de la empresa A y eliminando la marca de la empresa B. Esta idea no le parece correcta a la empresa A, la que prefiere que la asociación que se realice permita coexistir ambas marcas y así poder operar en dos frentes: la confección y distribución exclusiva de su propia línea de ropa y el otorgamiento de servicios de confección y distribución a terceros. La empresa B no esta muy de acuerdo con la propuesta de la empresa A, ya que este tipo de asociación se puede formalizar con un contrato, dejándola vulnerable al hecho de que la empresa A una vez posicionada en los mercados podría deshacer el contrato o simplemente desasociarse cuando se cumpla el período de vigencia de éste. Por otro lado, la posición de la empresa A es lograr un acuerdo que le permita cumplir sus planes expansionistas y a su vez compartir el riesgo, por lo que plantea la posibilidad de un joint venture entre las empresas. La empresa B, considerando las consecuencias de aceptar, le plantea que una mejor solución sería un intercambio de participación en cada empresa, de esta manera podrían lograr sinergia, eliminando las actividades que se duplican y manteniendo las ventajas competitivas de cada empresa. En cuanto al riesgo que se asumiría, de todas maneras se compartiría y existiría la posibilidad de incursionar en nuevos proyectos, pudiendo ampliarse no tan sólo geográficamente, sino también en los target. La empresa A no teniendo argumentos que refuten la proposición, debe decidir si acepta o no.

Como se puede observar, la empresa B presiona a la empresa A, argumentando sobre los intereses de ésta, para que el acuerdo sea en los términos propuestos por ella.

Por Ejemplo:

En una reunión en que se esta negociando las condiciones de entrega de un cargamento, luego de haber fijado el precio, el representante de la empresa proveedora insiste en que el cargamento debe ser retirado desde las bodegas por la empresa compradora, sin embargo, ésta requiere que el cargamento sea entregado en sus bodegas ya que los seguros de traslado debieran ser de cargo del proveedor. El representante del proveedor sabe que aceptar el requerimiento del comprador significa disminuir el margen de ganancia del precio fijado, sin embargo, el no cumplir podría deteriorar las relaciones comerciales y eso era algo a lo que tampoco podía arriesgarse. En este caso la estrategia del receso podría significar el respiro suficiente para pensar en un acuerdo satisfactorio para ambas partes, por lo tanto, el representante del proveedor debiera solicitar un aplazamiento para poder consultarlo con sus superiores. La aplicación de esta estrategia tiene el inconveniente de que el negociador puede ser considerado como un interlocutor no válido cuando el aplazamiento se realiza en reiteradas veces.

La ultima estrategia sugerida, el “sueño falaz”, busca despistar o atraer a la contraparte con argumentos falsos para persuadirle que ceda a nuestras pretensiones. Generalmente es utilizada en el primer acercamiento comercial entre los negociadores, y suele separar los intereses del negociador de los puntos en conflicto, buscando generar un ambiente de empatía.

Por Ejemplo:

Cuando el negociador se presenta con facultades limitadas de decisión, en circunstancias que sus facultades son ilimitadas. El empleo de esta estrategia exige un buen manejo del lenguaje no verbal, de manera que no delate al negociador cuando este utilice argumentos distractores.

Es importante destacar que el desarrollo de estrategias de actuación puede mezclar las estrategias antes vistas, lo que dependerá de la forma en que se esta desarrollando la negociación. Lo anterior reafirma la importancia de la información con que se cuenta, de manera de poder anticipar todas las posibles situaciones y planificarse para responder a ellas de tal manera de asegurar el logro de los objetivos propuestos.

CLASE 04

1.1.4. Manual de la Negociación

Esta herramienta busca recoger en forma escrita lo realizado en los puntos anteriores, es decir, crear un manual de negociación. Este manual será único, es decir, servirá para la negociación que lo originó, ya que, en él se establecen los objetivos que se desea alcanzar, la o las estrategias que se utilizarán para enfrentar al interlocutor, el posicionamiento que se tendrá y los argumentos que se esgrimirán como apoyo a los objetivos, la estrategia y el posicionamiento definido. Es importante recordar que los argumentos se deben enfocar a las verdaderas motivaciones, intereses y necesidades de ambas partes.

La finalidad de este manual es ordenar el proceso de negociación que se llevará a cabo, buscando convencer en base a una comunicación con mensajes de tipo racional y apelando a las emociones de nuestros interlocutores.

Aun cuando los manuales de negociación son únicos, estos se caracterizan por cumplir ciertos requisitos, como por ejemplo, deben recoger los principales puntos que se deben abordar durante la negociación y los objetivos que se fijan, y con los cuales se determinará el nivel de éxito que se tenga. Recuerde que una negociación exitosa necesita que se alcance un acuerdo y que éste sea eficiente, además de mejorar la relación de las partes.

Por Ejemplo:

Suponga una situación en la que se negocia una renuncia voluntaria, el empleado desea el pago del 60% de su finiquito legal y el empleador ofrece cancelar el 45% solamente; sí el empleado acepta este término en circunstancias que su piso era de 50%, ¿cree usted que fue una negociación exitosa?, la verdad es que decir que sí o no dependerá de los argumentos que se hallan presentado durante la negociación, sin embargo, bajo los antecedentes presentados se podría pensar que no fue una negociación exitosa para el empleado.

También es importante recoger en este manual el posicionamiento inicial, es decir, la posición más favorable o deseable posible para iniciar la negociación. La idea de esta anotación es no olvidar el máximo rendimiento que se puede -o se espera- obtener, ya que es posible que en el momento del acercamiento se modifique esta posición producto del ambiente que se genere.

Además, se debe anotar el límite de ruptura, es decir, lo mínimo que se esta dispuesto a lograr en la negociación y que de no alcanzarlo la opción de no acuerdo aumenta su probabilidad. El límite de ruptura indica el punto a partir del cual no se esta dispuesto a continuar cediendo, lo que implica que se debe tener claro las concesiones que se esta dispuesto a realizar y las que se esta dispuesto a requerir a la contraparte.

Un ítem importante a considerar en el manual de la negociación son posibles objetivos de la otra parte y las objeciones que podemos encontrar. Esta anotación nos permitirá ir constatando en el desarrollo de la negociación la calidad de la información reunida, y de las proyecciones hechas. Al considerar las posibles objeciones, es conveniente recoger los argumentos que se utilizarán para resolverlas, utilizando para ello el aporte de pruebas y hechos objetivos.

1.1.5. Los Medios y Documentación a Emplear

Mantener organizados los documentos que se utilizarán en la negociación proyecta una imagen de mayor competencia y más efectividad. Sería mal visto si en plena negociación todos los documentos de su maletín se caen, o si tuviese que interrumpir la discusión durante la negociación, para buscar los documentos que se necesitan.

Los elementos de apoyo deben ser separados de acuerdo al tema que se vaya a tratar. Organizar los documentos de ayuda, sobretodo, cuando hay más de un aspecto que negociar. Si se decide presentar en la negociación ilustraciones u otros datos gráficos se deben mantener en un archivo separado y no se utilizarán hasta que sea el momento oportuno para hacerlo.

Por Ejemplo:

Una situación que grafica la importancia de este aspecto es cuando las parejas deben organizar la boda, siendo un punto sensible en la organización la fiesta y la comida que se dará. Por ejemplo, Matías y Susana contraerán matrimonio y su lista de invitados asciende a 120 personas. Tienen dos opciones: organizan ellos los preparativos o contratan a especialistas en el tema. Luego de evaluar el costo, monetario y no monetario, de encargarse ellos del evento, han decidido contratar los servicios de un banquetero para que realice la comida, mientras que del ambiente de la fiesta se encargará un amigo de ellos que tiene conocimientos del tema. Matías y Susana, luego de haber cotizado entre varios banqueteros, han llegado al punto en que deben elegir entre dos opciones: el servicio de José García o el servicio de Mario Donoso, analicemos ambas negociaciones. La primera reunión la tienen con José García, quien llega a la reunión solo con su agenda, una carpeta y el reconocimiento de ser uno de los mejores en el rubro (el otro es Mario Donoso). José comienza exponiendo su propuesta de comida, para lo cual entrega a la pareja una impresión con el menú sugerido y un menú alternativo, impresión que queda sobre la mesa mientras conversan. Luego de discutir sobre el menú y los adornos, Matías pregunta por el precio del servicio a lo que recibe por respuesta la cifra de $13.000 por invitado. Matías desea inquirir un poco más respecto a que incluiría el servicio por ese precio, a lo que José, cogiendo la impresión del menú, le señala que como se indica allí, el servicio incluiría además de la comida, el cóctel y el servicio de 15 garzones. Matías y Susana quedan conforme con la reunión y acuerdan darle una respuesta al día siguiente. Ese mismo día se reúnen con Mario Donoso, quien llega provisto con una agenda, dos carpetas y un libro fotográfico. Mario comienza repasando la idea y necesidades de la pareja con el objetivo de fijar el escenario sobre el cual presentara su propuesta, y acto seguido coge las dos carpetas, y entrega una a la pareja.

Por Ejemplo:

En la carpeta se encuentra una carta de presentación, los menús opcionales y un listado de adornos a utilizar para el banquete, además de la cantidad de garzones disponibles para el evento. Luego de acordar los detalles del evento, Matías le consulta por el precio del servicio, a lo que Mario responde que sería $14.000 por invitado. Matías mira a Susana, y pregunta a Mario si existe la posibilidad de rebajar ese precio, a lo que Mario le indica que el precio es justo para el tipo de banquete que ellos desean, pero que sin embargo, lo que puede hacer es dejar el bar abierto durante el cóctel y además darle una ornamentación más especial para el momento de la bienvenida, lo cual apoya mostrándole fotografías de cómo se vería lo que el les ofrece. Matías y Susana quedaron bastante más conforme que con José García.

A su juicio ¿cree usted que el orden de la presentación y el cuidado en el material de apoyo pueden inclinar las preferencias hacia Mario Donoso? La verdad es que sí, ya que Mario demostró más detalles en su exposición, lo que indudablemente entrega una lectura de seriedad y confianza en el servicio que ofrece.

Cuidando todos los puntos indicados en esta etapa de planificación es posible enfrentar una mesa de negociación con la convicción de poder lograr los objetivos propuestos. No olvide que la complejidad de cada una de estos pasos en la planificación debe estar en correlación con el nivel del acuerdo que se quiere alcanzar.

Realizar ejercicio n°8 al 15

1.2. Predisposición al Beneficio Mutuo

La predisposición al beneficio mutuo, es algo que se hace presente en la fase de interacción de las partes negociadoras. Cabe recordar que una negociación sólo es posible cuando existe una actitud abierta para lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes negociadoras.

Cuando existe un conflicto de intereses, las partes involucradas tenderán a buscar la solución más favorable para ellos, por lo que será tarea del negociador, en caso de que la contraparte adopte una posición competitiva, el demostrar lo ventajoso de un acuerdo de beneficio mutuo, es decir, de una posición colaborativa. En esta fase de predisposición es prioritario romper las barreras psicológicas que existan, es decir, se deben limar las asperezas que existan, minimizando las diferencias y resaltando los puntos en común que se tengan.

Es importante recalcar que los beneficios que obtenga cada parte negociadora no serán idénticos, es decir, el beneficio tendrá un valor distinto en función de quien lo sopesa.

Por Ejemplo:

Consideremos la negociación entre Lucas y la Fox: para la Fox, el acuerdo obtenido fue inmejorable, asumiendo que el beneficio obtenido por ellos era superior al de Lucas. La evaluación de un acuerdo colaborativo es subjetivo, ya que este se evalúa en base a los objetivos que se planteó cada parte negociadora, y a menos que se conozca con total certeza este dato, afirmar quien gana más con un acuerdo es difícil de establecer en el momento, ya que sólo el tiempo demostrará quien fue el ganador, como ejemplo se tiene el caso de George Lucas.

Los negociadores deben ir hacia una actitud abierta y colaborativa, buscando una estrategia integradora y cooperativa que favorezca la predisposición.

Es importante que al final de la negociación se haga sentir a la contraparte que ha ganado mucho con el acuerdo alcanzado, para que de esta manera la satisfacción de él aumente beneficiando la predisposición hacia futuras negociaciones.

CLASE 05

1.3. Posicionamiento

Luego de haber tenido el primer acercamiento con la contraparte, en el cuál se verifica el interés y la predisposición para llegar a un acuerdo, los negociadores pasan a la etapa del posicionamiento. En esta fase de la negociación los negociadores explican lo que consideran oportuno para iniciar o plantear la negociación, fijando su posición inicial.

Por Ejemplo:

En una negociación en la que se debe fijar un precio para una transacción, una de las partes dice que no entregara el producto por menos de $1.500 por unidad, mientras que la otra parte indica que por el volumen que comprará no pagará ese precio, ya que existen otros proveedores que le ofrecen un mejor precio. En este caso las partes establecen su posición inicial, es decir, indican cuál sería el objetivo máximo a alcanzar, en donde una de las partes plantea que el precio esta fuera de toda discusión, mientras que la otra parte plantea que si no hay una concesión en el precio no seguirá negociando.

Los objetivos que se buscan con el posicionamiento se pueden establecer como:

a) Definir la situación de ambas partes, en base a esta definición se iniciará la negociación.

Por Ejemplo:

En una empresa se desea instalar un nuevo sistema de gestión, el que abarcaría al departamento de contabilidad, el conflicto se produce entre el jefe de contabilidad y el subgerente de Administración, ya que el primero indica que el nuevo sistema volverá más complicados los registros contables retrasando el proceso de la información para la generación de informes financieros, mientras que el subgerente indica que por el contrario la generación de informes sólo será engorrosa al inicio mientras se adecuan los procesos. En esta situación las partes involucradas presentan su visión del conflicto de manera de objetivar la situación y sentar una base a partir de la cuál se discutirá el acuerdo.

b) Determinar intereses, necesidades y motivaciones.

Por Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo anterior, el jefe de contabilidad señala que el costo de implementación, entre ellos el despido de personas con más de 15 años de antigüedad, es superior al ahorro que genera en el periodo en que se evaluó el proyecto, a lo que el subgerente argumenta que aun cuando el diferencial entre el costo de implementación y el ahorro económico es negativo en los primeros cinco años, dará a la empresa una velocidad de respuesta a cambios en el entorno que redundará en un aumento de competitividad el que presentará dividendos a partir del séptimo año.

Como se puede apreciar, el posicionamiento permite establecer los intereses, necesidades y motivaciones, en este caso, se observa que la preocupación del jefe de contabilidad es el costo de implementación y los despidos que se suscitarán, mientras que los intereses del subgerente están en relación a la competitividad de la empresa.

c) Buscar soluciones y determinar propuestas. Este objetivo se orienta al planteamiento de opciones para solucionar el conflicto, permitiendo que las partes negociadoras conozcan las pretensiones que tiene la contraparte.

Por Ejemplo:

Una propuesta del jefe de contabilidad puede ser que se recicle el personal que será reemplazado por el sistema de manera de disminuir el impacto del cambio de sistema en el ánimo de las personas.

d) Fijar los límites de la negociación. Este punto es importante ya que establece por una parte el punto de inicio, es decir, que es lo que desean las partes negociadoras como acuerdo ideal.

Por Ejemplo:

En el caso planteado entre el jefe de contabilidad y el subgerente, es claro que las posiciones iniciales son no realizar la implantación del nuevo sistema versus la implantación del sistema de gestión.

e) Poner a prueba a la contraparte. Este objetivo se traduce en los argumentos y contra argumentos que se presenten con la finalidad de anular la posición de la contraparte.

Por Ejemplo:

Cuando el jefe de contabilidad alude al costo de la implantación el subgerente contra argumenta indicando que lo planteado es cierto en un horizonte de cinco años, pero que sin embargo, a partir del séptimo año el proyecto reditúa flujos positivos, con lo cual hace que la posición del jefe de contabilidad pierda valor.

El posicionamiento correcto es aquel en el cual se parte del máximo en cuanto a objetivos, invirtiendo lo mínimo en medios. De esta forma hay suficiente margen para negociar. Para realizar un correcto posicionamiento es imprescindible manejar las herramientas comunicacionales, tanto verbales como no verbales. Dentro de la comunicación verbal sobresale el uso de las preguntas abiertas que permitan recabar información de la contraparte y conocer así el fondo de su posicionamiento y de las intenciones ocultas que pueda tener. Por otro lado, el correcto uso de la comunicación no verbal permitirá interpretar si lo que expresa el interlocutor es fidedigno o no, a su vez que permite que el negociador le otorgue mayor fuerza a su posicionamiento.

Cuando se producen dos posicionamientos muy opuestos, es conveniente evitar el enfrentamiento, para lo cual es aconsejable analizar los intereses en juego, insinuar soluciones en forma abierta y no impositiva, y generar un ambiente que facilite la moderación de las pretensiones.

El conflicto inicial en toda negociación se centra en quien coloca las cartas sobre la mesa primero, es decir, quien se posiciona antes que el otro. La ventaja de ser el primero en posicionarse es que se fuerza a la contra parte a avanzar hacia el límite superior que se establece, por lo que el acuerdo podría ser mejor para quien revela inicialmente su posición. El inconveniente de revelar primero la posición es que se corre el riesgo de que lo que se quiera alcanzar este muy cerca de lo que la contraparte aspira como punto máximo, o que la posición sea demasiado extrema que dificulte el acercamiento a un acuerdo.

Cuando el posicionamiento lo realiza un negociador primero, se debe tener presente algunos puntos como realizar una exposición de lo que quiere y está dispuesto a invertir. En este punto toma importancia el manual de negociación formulado en la fase de preparación, en donde se establecen los objetivos a cumplir y los argumentos que justifican la posición. Si durante la exposición la contraparte interrumpe, entonces el negociador debe resumir lo dicho con anterioridad y continuar, cuidándose de argumentar su posicionamiento inicial con la documentación necesaria.

Por Ejemplo:

Veamos estos puntos en el caso de una renuncia por mutuo acuerdo, donde la negociación se realiza entre Joaquín y Alex. Joaquín, el empleado y Alex, el empleador; están en conocimiento de que se han vulnerado los acuerdos contractuales, razón por la cuál Joaquín esta en posición de solicitar un despido indirecto. Alex se presenta en la negociación simulando ignorancia del hecho, mientras que Joaquín esta claro de cuales son los efectos del hecho y lo que podría exigir, pero consciente de la realidad que presenta la empresa y de los años de antigüedad que lleva, es que desea negociar el monto del finiquito como una ultima muestra de compromiso con su empleador. La posición de Joaquín es que la empresa le cancele $3.000.000 para zanjar el problema, sin embargo, como conoce la forma de negociar de Alex su requerimiento será más alto que esta cifra de manera de tener espacio para hacer concesiones. Por su parte, Alex desea que independiente de cual sea el monto del pago, este se realice en tres cheques por lo menos, de manera que no se afecten los flujos de efectivo. La negociación se inicia con el posicionamiento de Joaquín quien revela que desea que la empresa le cancele $3.700.000 y las cotizaciones atrasadas de los últimos dos meses, lo que respalda con un certificado de cotizaciones provisionales. Alex, toma el certificado mostrado por Joaquín señalando, mientras lo revisa, que verificará si efectivamente están impagas o sólo es un error administrativo y se cancelo en otra AFP dichas cotizaciones, y en el caso de que estén efectivamente impagas se regularizará a la brevedad. Joaquín acepta el compromiso de Alex respecto al conflicto de las cotizaciones impagas, sin embargo, se percata que Alex no se ha pronunciado respecto al monto del finiquito por lo que plantea nuevamente su posición, obligando a que Alex le responda que el monto le parece un poco alto y que tal vez una cifra menor sería más cómoda para ambas partes, ya que él (Joaquín) debiera estar consciente de que acceder a ese pago complicaría a la empresa.

Como se puede apreciar en esta situación, Joaquín cumplió con los tres puntos señalados para quienes realizan el posicionamiento primero, sin embargo, no ha obtenido un posicionamiento de Alex quien sólo se ha limitado a pedir a Joaquín que reconsidere su requerimiento, ¿Debiera Joaquín reconsiderar su posición? La respuesta a esta pregunta se puede asumir como una regla simple: No pasar nunca a las concesiones sino se posiciona la contraparte. Lo anterior implica que Joaquín no debiera reducir su pretensión sin saber cuál es la cantidad que esta dispuesto a cancelar inicialmente Alex como representante de la empresa. El conocimiento de esta cantidad le permitirá a Alex negociar con claridad, ya que sabrá que tan lejos o cerca esta de su objetivo, dándole una idea del margen de negociación que enfrenta.

Ahora bien, en el caso de que sea el interlocutor quien se posiciona primero, es el negociador quien deberá atender a algunas reglas básicas como no interrumpir por ningún motivo la exposición que realice la contraparte, de manera que se interprete o entienda que se tiene interés en lo que el interlocutor dice y piensa. Mientras la contraparte exponga su posicionamiento es recomendable tomar notas, y cuando éste acabe preguntarle si existe algo que haya olvidado. En caso de que el interlocutor este conforme con lo expresado, se puede solicitar que cuantifique los puntos expresados si no lo ha hecho.

Una vez que la contraparte ha expuesto la posición se deben aclarar los puntos que podrían ser conflictivos, para lo cual se debe pedir explicaciones, de esta manera es posible que surja algún punto de salida a esos conflictos. Una vez aclarado los requerimientos del interlocutor se confirma el posicionamiento y los intereses de la contraparte. Luego se intenta conseguir concesiones antes de posicionarse como negociador. Finalmente, se recomienda atacar sólo los argumentos débiles de la contraparte.

En el caso de que la contraparte incite a posicionarse, se pueden utilizar algunas técnicas para evitarlo, como por ejemplo:

a) Preguntar para que la contraparte se posicione, es decir, una vez que se tiene un consenso respecto al conflicto, se puede inquirir por un posicionamiento con preguntas del tipo "¿Cómo crees que podríamos resolver esto?" o "ahora que tengo más claro el problema no se me ocurre que hacer, ¿qué sugieres tú?".

b) Condicionar el posicionamiento a una oferta de condiciones extra, por ejemplo, en el caso del finiquito por mutuo acuerdo entre Joaquín y Alex, éste último podría indicar que el monto a acordar dependerá de la facilidad que se acuerde para el pago.

c) Solicitar mayor información para realizar la oferta. Esto puede implicar analizar el problema desde alguna perspectiva distinta, lo que implica que el negociador debiera tener algún argumento que contradiga los de su interlocutor o presionar a éste para que sea él quien se posicione.

d) Pasar por encima de ello, aplazarlo. Esto implica tener el tacto de hacer comprender al interlocutor que lo importante es lo que él desea de la negociación, ya que el negociador se puede adaptar a sus requerimientos.

Sea cuál sea la táctica que se utilice, se debe ser discreto en el uso de ella, ya que si el interlocutor se da cuenta de lo que hace es posible que se vicié el ambiente y se pasé de una negociación colaborativa a una competitiva. Por otro lado, si se revisan las técnicas de evasión para posicionarse, se puede percatar que estas apuntan, a modo de defensa, a que sea el interlocutor quien se posicione a través de un uso adecuado de habilidades como el saber preguntar, saber escuchar, saber observar y saber confirmar la información obtenida.

Realizar ejercicio n°16 al 22

CLASE 06

1.4. Concesiones

Una vez que ambas partes negociadoras han realizado el posicionamiento, se entra a tierra derecha, es decir, comienza la fase de las concesiones donde el lema será: ceder poco a cambio de mucho, ceder solo a medida que el otro cede y ceder en lo que tenga un bajo costo para la parte del negociador y mucho valor para el otro, por lo que se debe tener en cuenta que el valor de cada una de las concesiones de una parte, lo fija la parte contraria y no el negociador de la parte.

En este juego de concesiones existen algunos puntos básicos que se deben considerar, de manera de obtener el máximo de la negociación, por ejemplo, el conceder espacio suficiente para negociar al realizar el posicionamiento, lo que implica que el posicionamiento sea tan extremo como el negociador puede anticipar que será el de la contraparte. Por lo tanto, la distancia entre lo que el negociador desea y lo que busca su interlocutor, debe ser máxima de manera que el espacio admita que las concesiones que se realicen permitan que el acuerdo se acerque lo más posible a la posición inicial de la parte negociadora. En este sentido es un buen movimiento lograr que sea el interlocutor quien realice la primera concesión y, en la medida de lo posible, obtener todas las demandas de él mientras se mantienen ocultas las el negociador.

Una concesión del negociador debe ir seguida de una concesión por la otra parte, es decir, se debe ceder sólo a medida que la otra parte también ceda y recordando que si se cede algo, no se debe continuar haciéndolo hasta que el interlocutor ceda algo del mismo valor o más. En el caso de negociaciones con un cliente, se deja al cliente realizar la primera concesión importante, mientras que el profesional representante de la empresa comienza cediendo los puntos de menor importancia. No se debe olvidar que la importancia o valoración la otorga quién recibe la concesión y no quien la otorga.

El punto es ceder lo que tiene poco valor para la parte que se representa y que a la vez tiene mucho valor para la contraparte, lo que se puede lograr haciendo que el interlocutor trabaje para conseguir la concesión, es decir, cuanto más demoré en ceder el negociador de la parte representada mejor, ya que la otra parte le dará mayor importancia. Debemos recordar, que aquello que no cuesta no se aprecia. Además, lo anterior permitirá hacer creer al interlocutor que lo que se concede es de mucho valor para la parte cedente. En el otro caso, cuando se cede en forma rápida y bastante, solo logrará incrementar las aspiraciones del interlocutor.

Es importante tener en cuenta que aun cuando se señalo que una concesión de la parte debiera ir acompañada de una concesión de la contraparte, no necesariamente se debe cumplir al revés, es decir, no es necesario que se hagan concesiones a la par que su oponente, por lo que se debe pensar en cada concesión en términos de valor económico.

Una deducción del punto anterior, es que se debe controlar la cantidad de concesiones que se realicen y las que realiza el interlocutor. Dado que si se cede sobre una exigencia importante, se deberá dejar claro que no se harán otras.

Si en algún momento de la negociación una de las partes dice "Lo pensaré...", o alguna frase que se interprete como similar, es posible que se considere ésta como una concesión e incremente las aspiraciones de la contraparte. Por lo que, se debe poner cuidado en que una promesa es una concesión para la otra parte.

Finalmente, se recomienda no temer a tener que decir "no", dado a que si durante la negociación se dice "no" muchas veces, la contraparte llegará a creerlo, o se volverá persistente, y perderá la orientación a sus objetivos. También, se recomienda que en caso de haber realizado una concesión equivocada, no se deba temer a avergonzarse públicamente al anularla, dado que la negociación no termina hasta el final. Ahora bien, si esto implicará bloquear la negociación o llegar a un punto muerto, lo mejor es solicitar un aplazamiento de manera de no cerrar la opción de un acuerdo.

1.5. Acuerdo

Luego de la fase de interacción, en donde las partes negociadoras han presentado sus posiciones y realizado las concesiones suficientes que han permitido acercarlas, las dos partes están lo suficientemente cerca como para que cualquier movimiento por parte de los negociadores cierre el acuerdo.

En este punto se pueden encontrar algunas señales de cierre como pueden ser comentarios muy simples acerca del producto o servicio, como por ejemplo, “en realidad es cómo lo que necesito” o “y en qué otros colores está”. Otra señal pueden ser las preguntas sobre las condiciones o aspectos de la oferta.

Cuando se han discutido varias veces las condiciones en que se podría llegar a un acuerdo, y el interlocutor repasa nuevamente éstas, es porque busca asegurarse de que están claras las condiciones por ambas partes. Asimismo, si un interlocutor plantea que debe pedir la opinión a un tercero u otra persona, es porque no esta totalmente seguro del acuerdo, por lo que esta pidiendo tiempo para confirmar si es correcto o no aceptar.

En el caso que el interlocutor comienza a plantear objeciones inconsistentes o a hacer cálculos mentales y asentir con la cabeza, se puede interpretar como una señal de que el cierre esta cerca, ya que se han agotado los argumentos y contra argumentos, por lo que sólo queda tomar la decisión del acuerdo. Si se observa que después de un tiempo de defensa y concesión el ambiente se relaja, y cada vez aparecen menos objeciones y menos resistencia a los argumentos, puede interpretarse como que el acuerdo se acercara a los términos que el negociador de la parte ha planteado.

Una vez detectada alguna señal que refleja la indecisión del interlocutor por llegar o no a un acuerdo, es el momento de aplicar alguna de las siguientes técnicas de cierre.

Técnicas de Cierre

a) Cierre con cesión: ofrecer una última cesión -conceder algo- para llegar al acuerdo. En una negociación en que el objetivo es cerrar una venta, se puede argumentar a favor del cierre el ofrecer algún obsequio, como puede ser un cupón de descuento para la próxima compra, con lo que a la vez de lograr el cierre del acuerdo se deja abierta la posibilidad de una nueva negociación en el futuro.

Por Ejemplo:

El encargado agrícola de un predio en la VI región, se encuentra negociando el suministro de fertilizantes para la preparación de terreno antes de la siembra, uno de sus argumentos para lograr un descuento considerable es la posibilidad de cerrar un convenio con su proveedor para ser representantes de su producto en la zona. En esta negociación el proveedor le contesta que tendrá que conversar con su supervisor, para autorizar el descuento. En este momento, se puede ceder algo para lograr el cierre del acuerdo, por lo que el encargado agrícola le propone colocar una publicidad de la empresa en el terreno a fertilizar y durante el período de fertilización, lugar que se encuentra a un constado de la carretera. A lo que el proveedor asiente y se cierra el acuerdo.

Es posible que esta última cesión, de poco valor para el encargado agrícola, sea de gran valor para el proveedor y hasta compense el descuento en el precio del producto.

b) Cierre con resumen: en este caso se hace un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la otra parte ha conseguido, indicando en la medida de lo posible los beneficios que se han logrado y subrayando las ventajas de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes.

Por Ejemplo:

En el caso que la negociación, que gira en torno a una renuncia por mutuo acuerdo, el empleado puede mencionar el ahorro en gestión que le esta significando a la empresa en términos de finiquito y trámites engorrosos, además de la garantía que esta entregando al entrenar a alguien que lo reemplace, y, por último, que el pago puede ser hecho en forma parcial, por lo que la cifra de cierre no debiera ser ya un problema.

c) Cierre disyuntivo: este tipo de cierre busca presentar dos soluciones, ambas dentro de los límites del margen de negociación, de manera que la contraparte pueda escoger aquella que considere más conveniente. Esta técnica se aplica en general cuando el objetivo buscado se encuentra ya alcanzado en alguna de las concesiones realizadas, por lo que el cierre se puede supeditar a la elección de dos concesiones adicionales.

Por Ejemplo:

El Señor Gallardo esta negociando la compra de un automóvil en la concesionaria AVELLO cía., se ha cordado el precio, el modelo y el año del vehículo, pero todavía no se cierra el acuerdo; con lo que el vendedor tienta al Señor Gallardo al decir que "si usted decide comprarlo le regala la alarma instalada o un cierre centralizado" -obviamente en el caso en que el modelo en cuestión no traiga ninguno de estos artículos como estándar-.

Logrando el cierre del acuerdo cuando el cliente escoge el cierre centralizado del vehículo.

d) Cierre con ultimátum: esta técnica es bastante agresiva y busca presionar al interlocutor a una decisión arguyendo que si no se llega al acuerdo en ese momento, no podrá ofrecerle las mismas condiciones en otro momento, dando por cerrada la negociación.

Por Ejemplo:

Este tipo de técnica es común en las casas comerciales cuando ofrecen promociones con fecha de vencimiento o hasta agotar stock, lo que busca presionar a los clientes a decidirse en el momento y adquirir los productos.

Algunos proveedores ofrecen facilidades de pago a sus clientes bajo la condición de que éstos les entreguen los documentos de compromiso (cheques a fecha) en determinado plazo.

e) Cierre con amenaza de ruptura: indicar al oponente que el trato ya no es un buen negocio para la parte representada por el negociado, por lo que no le interesa seguir negociando y no va a ceder más. Al igual que en el caso anterior, esta técnica agresiva busca un acuerdo a través de la presión.

Por Ejemplo:

En el caso de negociaciones laborales como despidos acordados, el empleador puede plantear al empleado que de no llegar a un acuerdo rápido, la única vía de solución será a través de tribunales competentes, con el respectivo costo económico y de tiempo que ello significa, y que la empresa no tiene problemas en asumir.

f) Cierre con órdago[3]: este cierre es similar al cierre con ultimátum, con la diferencia de que lo que se busca es presionar a través del retiro de alguna concesión hecha anteriormente, y que se considere que es importante para su interlocutor, de manera de forzar el acuerdo.

Por Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo de la renuncia por mutuo acuerdo, el empleado puede presionar al empleador de llegara al acuerdo de la cantidad acordada, al informarle que ya no está dispuesto a entrenar a la persona que lo va ha reemplazar, cargo que sólo ha sido ocupado por él y que es clave en la gestión de cobranza de la empresa.

Es recomendable que los acuerdos se realicen por escrito, ya que de esta forma se puede ejercer un seguimiento respecto al cumplimiento de las condiciones alcanzadas. Este escrito debe recoger además del procedimiento para evaluar el cumplimiento, las penalizaciones en caso de incumplimiento por alguna de las partes.

En el supuesto de que la negociación deje la impresión -al negociador- de que ha conseguido mejores objetivos que la contraparte, se debe evitar jactarse de ello, sino más bien debe mostrarse humildad frente al triunfo. Es decir, al mostrar deferencia hacia la contraparte por el acuerdo alcanzado, ella estará predispuesta a volver a negociar con la parte representada en el futuro.

Una vez concluido el proceso de cierre y las formalidades, que pudieran o no existir, no esta demás indicar que los negociadores deberán despedirse cortésmente y de acuerdo al protocolo que el caso amerite.

1.6. Pos-Negociación

Esta etapa corresponde a la evaluación de la negociación efectuada y al seguimiento del acuerdo, de manera que se asegure la ejecución de los puntos acordados.

Por Ejemplo:

Si el acuerdo era una facilidad de pago y la cual se alcanzo bajo la condición de que el proveedor reciba los documentos el día lunes siguiente al término de la negociación, corresponde verificar que efectivamente se cumpla con el envío en los plazos acordados, de manera que el proveedor confirme la seriedad que se le otorga por su parte a la negociación realizada, y de esta manera, la próxima vez tal vez pueda obtener mejores regalías.

[3] El órdago es una palabra que proviene de juntar dos palabras vascas “or dago” y que hacen referencia a una leyenda, que habla de apostar todo o arriesgar todo de una sola vez, tanto para concluir rápido como para colocar presión a la contraparte.

Una vez alcanzado el acuerdo, es recomendable y a la veces necesario analizar todo el proceso de negociación efectuado. Para este efecto se puede hacer la siguiente serie de preguntas, las que se pueden contrastar con el manual de negociación, ya analizado.

- ¿Qué objetivos se han cubierto? ¿A qué precio? Con estas preguntas se busca establecer la eficiencia y eficacia del proceso de negociación realizado, lo cual implica establecer que objetivos de los planteados en la fase de preparación se han conseguido, y cuántas y cuáles de las concesiones previstas se ha efectuado efectivamente. Cuando se plantea la pregunta ¿a qué precio?, la respuesta abarca no sólo el aspecto económico, sino que dependiendo de la negociación efectuada, debiera abordar los costos estratégicos.

Por Ejemplo:

Cuando la negociación se cierra con el acuerdo de un precio de compra bajo, esto puede significar un ahorro en términos de costo en la compra de materia prima, sin embargo si ello implicó un contrato de abastecimiento por un periodo largo, puede significar problemas de movilidad -si desea cambiar de producto o servicio- y ajustes de mercado a futuro.

- ¿Qué beneficios se han alcanzado? Muy en la línea de la pregunta anterior, aquí se busca sopesar el resultado de la negociación, lo que implica evaluar los objetivos propuestos alcanzados, los objetivos propuestos no alcanzados y los objetivos no propuestos alcanzados. Estos últimos pueden constituir un premio de la negociación, ya que es algo que no se esperaba conseguir, y que, generalmente, no pasa por un proceso de evaluación objetiva que determine su importancia. La respuesta a la pregunta principal puede pasar por la determinación de un 100%, lo que es difícil de lograr, del cumplimiento de objetivos, hasta por una sustancial mejora de las relaciones entre las partes negociadoras, la posibilidad de nuevos negocios, etc.

Por Ejemplo:

Suponga que un cliente y un vendedor negocian la adquisición de una colección completa de diccionarios universales. Por la parte del cliente, puede que no alcance los beneficios propuestos en la negociación -de un descuento del 20% sobre el precio de lista-, pero a cambio el vendedor le concede una enciclopedia universal de regalo, lo que sin duda ha mejorado la relación entre las partes para futuras negociaciones.

- ¿Qué beneficios ha alcanzado la contraparte? Esta pregunta es bastante subjetiva, ya que la respuesta depende de la óptica de quién la analice, lo que generalmente es una anticipación o predicción de las verdaderas intenciones que tenía la contraparte. Para responder esta pregunta se utiliza el manual de negociación, de manera de corroborar si la percepción -del negociador o parte que representa- de los objetivos del interlocutor eran ciertos o no, y a partir de ello objetivar y evaluar los beneficios que alcanzo la contraparte en la negociación. Esta pregunta es muy relevante, al igual que su respuesta cuando están en juego movimientos estratégicos.

Por Ejemplo:

En el caso de la renuncia de mutuo acuerdo, el empleador puede presionar al empleado para que acepte una cantidad inferior a la solicitada cuando menciona recurrir al tribunal competente, a lo que el empleado puede presionar al desistir de entrenar a su reemplazante. Es posible, que el empleado perciba que este beneficio es importante para el empleador, pero que pasa si no lo es y el empleador decide enviar el caso a tribunales.

- ¿Cómo se ha rebatido las objeciones? El objetivo de esta pregunta es evaluar la forma en que se da respuesta a las objeciones de la contraparte. Esta evaluación abarca desde la calidad de la argumentación dada hasta la reacción del interlocutor, lo que incluye evaluar el tono de voz utilizado, el lenguaje corporal mostrado y el manejo táctico de las respuestas.

Por Ejemplo:

Siguiendo con el ejemplo anterior, puede que la objeción del empleador de no pagar la cifra solicitada por el empleado, fue mal rebatida dado que el ahorro en los trámites del finiquito es algo poco relevante para el empleador, hasta el hecho de que el empleador argumente el solucionar el conflicto en el tribunal competente de la causa.

- ¿Cómo se han respondido a los argumentos del adversario? Al revés de la pregunta anterior en que se evaluaban los argumentos mostrados, aquí se evalúa las objeciones presentadas, qué tan sólidas eran, sí cumplían (o cumplieron) alguna función distractora o sí buscaban anular una posición determinada.

Por Ejemplo:

Ante el argumento del empleador de “recurrir a los tribunales”, puede que la objeción del empleado de no entrenar a su reemplazante modifique el argumento de la contraparte, es decir que la objeción del empleado sea de importancia para el empleador. Por lo tanto, la contraparte -la empresa- deberá evaluar la veracidad esta objeción y decidir si llega a un acuerdo o no.

- ¿Qué concesiones se han realizado? Nuevamente recurrimos al manual de negociación para corroborar si las concesiones realizadas eran las planificadas o si se hicieron algunas no planificadas, lo que implica evaluar el beneficio de ellas.

Por Ejemplo:

En el ejemplo del encargado del predio de la VI región, podemos analizar que la concesión de colocar espectaculares o vallas camineras en el terreno a fertilizar, es una concesión no planificada y que logro el beneficio buscado por el encargado agrícola.

- ¿Qué contrapartidas se han obtenido? Aquí se busca establecer las concesiones que se obtuvieron y evaluar el costo de ellas, es decir, que concesiones nuestras originaron concesiones de ellos y viceversa.

Por Ejemplo:

Cuando Paula decidió la compra de un computador portátil en la tienda comercial A, la negociación vendedor-cliente se ve en peligro, dado que Paula tiene dudas sobre los posibles beneficios adicionales que pudiera obtener o no en otra tienda comercial, por lo que el vendedor le ofrece una multifuncional por la compra al contado del computador portátil, ante esta concesión el comprador dice que acepta si además de la impresora se le agrega un bolso para el computador.

- ¿Qué información se ha obtenido durante la negociación? Aquí se evalúa el manejo de información que se ha manejado durante la negociación y el manejo presentado para obtener nueva información como motivaciones ocultas de la contraparte, límites de ruptura de la negociación, etc.

Por Ejemplo:

Durante la negociación es posible obtener nueva información, suponga que usted se encuentra negociando con su jefe un aumento de sueldo, en donde de un comienzo su jefe argumenta que la situación de la empresa no esta para aumentar los sueldos, dado que la ventas han disminuido en un 35%. Está nueva información, puede serle de utilidad más adelante.

- ¿Qué se deberé tener en cuenta para las próximas negociaciones? Con esta pregunta se busca determinar las fortalezas y debilidades que presentó en el papel de negociador.

Por Ejemplo:

En la situación anterior, usted se informará más de la situación por la cual esta pasando la empresa, antes de negociar un aumento de sueldo. De manera de no concluir con una negociación frustrada.

- ¿Qué más se podría haber obtenido de la contraparte? ¿Qué se haría de forma diferente si se tuviera que repetir la negociación? Con estas preguntas se busca establecer, ya fuera de la mesa de negociación, el escenario objetivo que se enfrentó y los errores que se cometieron y que pudieron haber hecho más efectivo y eficaz el proceso de negociación realizado.

Por Ejemplo:

Es posible que usted, que si tuviera que negociar nuevamente un aumento de sueldo con su jefe, se prepararía para entregar un informe de análisis del área de comercialización, para negociar un asenso a Director de Comercialización, dado que conoce las acciones a seguir y orientadas a incentivar las ventas, de manera que una vez mejorado la situación de la empresa se compense su asenso en términos económicamente.

Este análisis, realizado a conciencia y en forma objetiva, permitirá que el profesional como negociador vaya mejorando de manera de ser cada vez más eficaz y eficiente en los procesos que efectué.

Realizar ejercicio n°23 al 25

CLASE 07

2. NEGOCIANDO: NO OLVIDE LOS DETALLES

En el apartado anterior se repasó en forma detallada y metódica el proceso de negociación, el que se define en tres grandes fases: preparación, interacción y finalización. De estas tres fases, la fase de preparación es la que considera los puntos que se tratarán a continuación y que pueden representar, eventualmente, el éxito o fracaso de la negociación.

Estas consideraciones, que hemos denominado para efectos didácticos como "detalles", suelen dejarse de lado para darle mayor importancia al peso de los argumentos

que se utilizarán para alcanzar un acuerdo satisfactorio. Estos detalles se pueden graficar a través de dichos populares.

Por Ejemplo:

Cuántas veces hemos escuchado el dicho de que “todo entra por la vista”, es decir, se deduce que existe una predisposición anímica en función de la apariencia. Por otro lado, se dice que “más vale diablo conocido que por conocer”, lo que se puede llevar a una dimensión en la que es mejor evitar las sorpresas y negociar con conocimiento de quién es el interlocutor. Finalmente, podemos utilizar el dicho de que “quién a buen árbol se arrima, buena sombra lo cobija” para graficar la importancia del escenario en que se efectuará la negociación.

En resumen, los detalles que no se deben dejar de lado son cuatro, de los cuales a tres se les hace alusión con los ejemplos anteriores y se agrega el lenguaje corporal.

1) Conocimiento de la contraparte

2) Definición del escenario para negociar

3) Importancia del aspecto personal en la negociación

4) Importancia del lenguaje corporal en la negociación

2.1. Conocimiento de la Contraparte

Esto no sólo significa la evaluación respecto de la personalidad de la persona con la que se efectuará la negociación. Sino que, además, significa prever los objetivos y opiniones que la contraparte puede adoptar en la “mesa” de negociaciones. Una adecuada anticipación a los deseos y aspiraciones de la contraparte, incrementa la posibilidad de alcanzar los objetivos y lograr un acuerdo que beneficie a ambas partes.

Antes de entrar en la negociación, es recomendable confeccionar un listado con las posturas que podría adoptar la contraparte, y anticipar posibles soluciones o alternativas que se podrían plantear.

Mientras más se conozca a la contraparte y sus necesidades, mayor será la capacidad para anticiparse a las posibles respuestas que dé a las peticiones que le plantee, previendo las argumentaciones que pueda usar. También aumenta la posibilidad de una negociación exitosa, el situarse en todos los escenarios posibles el negociador se anticipa a cualquier evento que pueda plantearse durante el proceso de negociación.

Es posible alcanzar un mayor conocimiento de la contraparte investigando en algunas fuentes de información, tales como los colegas y competidores, en revistas y enciclopedias, etc. Para evaluar a la contraparte se debe tener presente los siguientes factores: a) de Personalidad, b) Motivacionales, y c) de Decisión.

a) Factores de personalidad, al conocer de antemano rasgos de la personalidad de su contraparte, si es indolente, severo, agresivo, o exigente, tiene sentido del humor; se expresa bien, o lo hace con dificultad; puede conseguir una ventaja importante al saber cómo afrontar a la contraparte durante la negociación.

Por Ejemplo:

Si la contraparte es pasiva y poco comunicativa, la otra parte, o sea el negociador que representa la parte, debe tomar el mando y encauzar la negociación.

Conocer rasgos de personalidad de la contraparte puede ayudar a:

i. Establecer una mejor relación como personas

ii. Llegar a formar lazos de unión

iii. Conocer la mejor manera de influir y persuadir a su contraparte

De acuerdo a esto es posible identificar diferentes tipos de negociadores. A continuación se describen algunos de ellos, de manera que el alumno pueda analizar al negociador de la contraparte y sepa cómo enfrentarlo.

El analítico, este tipo de personas se ve influido en mayor profundidad por datos estadísticos, financieros, etc. Se preparan en forma integral antes de la negociación, analizan los datos para tomar una decisión. Pueden tomar decisiones incluso con sus detractores si los números apoyan su decisión.

¿Cómo se reconocen?

Muestran interés por cifras de ventas, precios, ganancias, opciones de financiamiento, es decir, por los hechos concretos. Tiene interés en la historia financiera del producto, o servicio que se está negociando. Siempre solicita documentos que avalen lo que se propone.

¿Cómo se enfrentan?

Se debe preparar toda la información financiera, estadística, etc. y/o la documentación con respalde o apoye la posición de la parte representada. Se debe evitar preparar argumentos basados en la intuición del negociador.

El estético, no le interesan tanto las cifras, pero si el cómo se ven y cómo se sienten las cosas, situaciones o el ambiente que se da durante la negociación. Privilegia lo artístico por sobre los hechos y las cifras.

¿Cómo se reconocen?

Ponen gran importancia en la apariencia de las cosas; comunican las formas, los olores y sonidos que les agradan o que les desagradan. Son sensibles, les gusta palpar las cosas, las texturas de los objetos, etc.

¿Cómo se enfrentan?

Resaltar la apariencia del producto o servicio que se este negociando, el negociador al enfrentarse a este tipo de contraparte debe tratar, siempre, de resaltar la estética de las cosas.

El intuitivo, se ve influido por su instinto, por la sensación que tiene de la negociación. Si tiene un buen presentimiento de la negociación, será más fácil trabajar con él, si al contrario tiene una mala sensación, será más difícil lograr acuerdos.

¿Cómo se reconoce?

Toman decisiones con mucha rapidez, ya que los mueve el instinto, hacen juicios rápidos y generalizados. Es expresivo, hará exclamaciones verbales y corporales con relación a las propuestas que se le presenten. Estos siempre afirman con la cabeza en señal de aprobación ante lo que ve y escucha, y fruncirá las cejas o negará con la cabeza en caso que le desagrade.

¿Cómo se enfrenta?

Si se establecen lazos comerciales con este tipo de personas se debe tener presente que, éstos ponen especial énfasis en la confianza, por lo cual se debe resaltar el hecho que el trato es justo para ambas partes. Para este tipo de personas es importante sentirse cómodo durante la negociación y sentir qué es conveniente para ambas partes.

Existe otra clasificación, señalada por algunos autores, que hace referencia a la capacidad de las personas para tomar decisiones, con lo cual se distinguen los siguientes tipos de clasificación:

El fuerte, este tipo de negociadores son agresivos y fuertes a la hora de negociar, no se disminuyen ante nadie, son seguros de si mismos y se hacen a respetar.

¿Cómo se reconoce?

Interrumpe con frecuencia y a menudo responde a sus preguntas antes de que la otra parte termine de formularlas. Tiene un fuerte deseo de reconocimiento, por tanto, será usual que utilice la primera persona ("yo") al hablar. Habla con tono firme y sin vacilaciones, actúa como si supiera lo que está haciendo, aunque en lo más íntimo tenga dudas. Se enoja con rapidez y cuesta mucho calmarlo, es apegado a sus puntos de vista, o a sus juicios, aunque se le demuestre que está errado. Le cuesta reconocer un error.

¿Cómo se enfrenta?

Con argumentos claros, lógicos y respaldados con la mayor cantidad de documentos posibles, sin dar cabida a la interpretación. Demostrarle que está cometiendo un error en su decisión, de buena manera y no en forma ofensiva. Si se le demuestra que es así hará concesiones, a veces grandes concesiones a fin de colocar las cosas en su lugar. Evitar hacer algo que le pueda molestar. Actuar en forma seria y jamás reírse de alguna de sus propuestas.

El indeciso, siempre necesita más tiempo y le gusta llegar a un consenso antes de llevar a cabo alguna acción. Es de consultar muchos con sus colegas de negociación o con sus superiores. Necesita de estar seguro antes de tomar una decisión o entregar una concesión.

¿Cómo se reconoce?

Este tipo de negociador agota todos los planteamientos posibles para tomar una decisión final. Consulta con sus colegas y amigos, para obtener una amplia variedad de opiniones. Solicitará más tiempo para consultar, antes de tomar una decisión final.

¿Cómo se enfrenta?

Se debe evitar que éste suspenda la negociación para hacer más consultas, sino al contrario, se debe forzarlo a tomar una decisión en ese momento. Una técnica utilizada para ser frente a este tipo de negociadores es mencionar los colegas del tipo indeciso, que se encuentran de acuerdo con la postura, ya que para este tipo de persona la opinión de amigos y colegas es muy importante.

El débil, no es buen negociador, pues se muestra renuente a tomar decisiones, quisiera trasladar esa responsabilidad a otras personas, familiares, colegas u amigos. Solicita más información y más tiempo para tomar una decisión. Pospone las decisiones hasta que se le fuerza a tomarlas.

¿Cómo se reconoce?

Este tipo de negociadores son tímidos y hablan de manera pausada, dejan hablar a la contraparte casi todo el tiempo y sólo de manera ocasional mueven la cabeza, y casi nunca interrumpen. Como la toma de decisiones les desagrada, son propensos a los hábitos característicos del nerviosismo, como morderse las uñas y parpadear mucho.

¿Cómo se enfrenta?

Se debe evitar presionar mucho a esta persona, porque puede trasladar la responsabilidad de la decisión a otra, lo principal es negociar con mucha paciencia y hacer que esta persona participe en la negociación, animándolo a hacer preguntas.

b) Factores motivacionales, cualquier cosa que incite a alguien a actuar de una forma determinada, es un motivador. Es importante encontrar una propuesta atractiva o benéfica para la contraparte, para aumentar las posibilidades de tener éxito en la negociación.

Los factores motivacionales, permiten indicar qué es lo que la persona espera ganar o perder al lograr el acuerdo. Los premios que podrían ganar, las partes de mayor interés y cuáles son de menor interés. Es preciso dilucidar si la contraparte realmente quiere llegar a un acuerdo, o le tiene sin cuidado.

Además, al descubrir los agentes motivadores de la contraparte, ambas partes estarán en mejores condiciones de lograr una negociación satisfactoria. No debe olvidarse que la contraparte también desea satisfacción en la negociación.

c) Factores de decisión, es importante precisar si la contraparte con quien se va a negociar, tiene el poder de decidir los términos del acuerdo. Esto es de suma importancia para que la negociación sea lo más fluida posible, dado que si la contraparte no es quién tiene el poder de decisión, se corre el riesgo que los argumentos expuestos no sean bien transmitidos a quien definirá, finalmente, los términos del acuerdo.

La preparación que se efectúe antes de entrar en la negociación, será relevante, sólo si se trata con la persona que tiene la autoridad de resolver la cuestión que se intenta negociar, así se evitará que el proceso de negociación sea prolongado.

Muchas veces cuando se negocia con una empresa no es fácil identificar a la persona que toma las decisiones, en este caso es necesario averiguar quién es esta persona y posteriormente concertar una entrevista.

CLASE 08

2.2. Definición del Escenario para Negociar

Al enfrentar una negociación, es necesario acordar de antemano el lugar donde se llevará a cabo la negociación, en donde ésta se puede desarrollar en terreno propio, en terreno neutral o en terreno ajeno. El lugar donde se efectué la negociación deriva en algunas consideraciones y ventajes que deberán ser consideradas por el negociador, las que se explican a continuación.

i) La negociación en terreno propio puede ser realizada en una oficina, o en una sala de reuniones de la empresa, en el casino de la empresa, etc., lo cual otorga ciertas ventajas al momento de negociar, como puede ser la menor probabilidad de sufrir "interrupciones estratégicas" (intencionales), durante el desarrollo de la negociación, se disponen de los elementos de apoyo (pizarra, proyector, etc.) en forma inmediata y en caso de necesitar la ayuda de expertos o técnicos especializados podrán ser llamados a la reunión.

ii) En cuanto a la negociación en terreno neutral, esta se desarrolla en la oficina de un tercero, en un restaurante, en una cafetería, o en un centro especializado para reuniones de negocios. El ocupar terreno neutral tiene como efecto que ambas partes desconocen el terreno, no se sienten familiarizados y no se tienen a la mano, de ninguna de las partes, ni elementos de apoyo, ni expertos especializados.

iii) Por último, es posible que el lugar de negociación sea terreno ajeno, esto es en una oficina, o en una sala reuniones de la empresa que representa la contraparte, en el casino de empleados de la contraparte. En este tipo de negociación, se está en una posición desventajosa por el hecho de no estar familiarizado con el ambiente. En este caso, es la contraparte la que puede idear interrupciones estratégicas, dispone de los elementos de apoyo y los expertos o técnicos a la mano.

Por Ejemplo:

Así como los equipos de fútbol prefieren jugar en su cancha, donde están familiarizados con el ambiente y se sienten más cómodos, y tienen el apoyo de su hinchada. Se debe procurar llevar a cabo la negociación en terreno propio, dado que es en este lugar donde el negociador se siente cómodo y a gusto.

Cuando la parte negociadora no se encuentra en posición de llevar a cabo la negociación en terreno propio, al menos se debe tratar de acordar un terreno neutral. Cualquier lugar que no sea terreno conocido por las partes es un lugar neutral.

2.3. Importancia del Aspecto Personal en la Negociación

La etapa de preparación, también debe incluir la decisión del vestuario que se utilizará durante la negociación. En el mundo de los negocios es muy importante, pues las personas son juzgadas por su apariencia.

Es diferente la impresión que proyecta una persona que se presenta desaseado, con la ropa arrugada, a una bien presentada. Esto la hace ver más competente y profesional. Es recomendable presentarse con un vestuario cómodo, de colores poco llamativos y conservadores, como el café, azul y gris.

Durante la negociación, la atención debe estar centrada en los objetivos y no en el vestuario, por tanto, los colores muy llamativos pueden ser elementos distractores, que desvíen el tema central. El vestuario que se utilice durante la negociación debe ser conservador y adaptado a la situación de negociación

Por Ejemplo:

Cuando se trata de negociar la rebaja de un contrato de adquisición de bienes o servicios, no es muy conveniente presentarse con un traje muy caro. Esto pudiera proyectar erradamente una imagen de "bolsillos llenos", por lo tanto, puede ser más complicado alcanzar los objetivos.

2.4. Importancia del Lenguaje Corporal Durante la Negociación

El lenguaje corporal es una serie de gestos, posturas y movimientos intencionados que refuerzan, o muestran lo que se quiere decir. Durante la negociación el lenguaje corporal es de gran ayuda ya que permite descubrir la actitud de la contraparte. Es importante que el negociador tenga un buen contacto visual con la contraparte, dado que este gesto proyecta honestidad, sinceridad y confianza. Desde el momento del inicio de la negociación hasta el cierre del trato debe mantenerse el contacto visual, cuando se argumenta algo a la contraparte debe ser dicho de frente, si se está mirando a otro lado proyecta una imagen de incredulidad.

El mantener la mirada con otra persona significa también un deseo de transmitir y recibir información. El lenguaje corporal puede ser usado para engañar, por tanto, a veces no hay que tomar al pie de la letra lo que se está percibiendo de la contraparte. Es fácil que una persona añada una sonrisa a su rostro, cuando en el fondo siente odio y hostilidad.

El lenguaje corporal es de gran utilidad, pues en resumidas cuentas, ayuda a percibir el estado de ánimo de la contraparte. A continuación se indican algunas señales, que podría manifestar la contraparte durante la negociación:

Cuadro Nº 2: Señales del Lenguaje Corporal

SEÑAL	SIGNIFICADO
Inclinarse hacia atrás	Hostilidad
Brazos cruzados	Incredulidad
Expresión abierta	Interés
Mirar a los ojos	Pensamientos positivos
Brazos abiertos	Indecisión
Jugar con un lápiz	Falta de interés
Negarse a hacer contacto visual	Falta de confianza en la posición
Exceso de contacto visual	Intimidación
Mirada inquieta	Engaño
Cruzar y descruzar las piernas	Impaciencia
Brazos y piernas cruzadas	No es bien recibida su posición

Este tipo de gestos también puede ser utilizado de una manera estratégica, es decir, pueden fingirse en algunos pasajes de la negociación, lo importante si, es actuar de una manera natural y dar una apariencia relajada. Cuando la contraparte es buen detector de lo artificial no se dejará influir por este tipo de gestos.

Por otro lado, así como las palabras deben ajustarse a la negociación que se está desarrollando, los movimientos también. No es necesario golpear el escritorio, o agitar los brazos cuando el asunto que se está tratando no tiene mayor relevancia.

Los gestos y expresiones como el asombro, una mueca, una sonrisa pueden reflejar mucho sobre una posición negociadora. Es posible también que pueda hasta cambiar el curso de la negociación, por eso que este tipo de señales hay que entregarlas en el momento adecuado.

Mantener la vista sobre todas las expresiones corporales y faciales de la contraparte, tiene mayor relevancia que tomar nota de todo lo que se diga durante la negociación, pues este tipo de señales es una fuente valiosa de información. Es mejor apuntar sólo los términos del acuerdo y no desviar la mirada hacia los papeles; las reacciones de la contraparte pueden transmitir mucho sobre su estado de ánimo.

Realizar ejercicio n°26 al 28

CLASE 09

3. ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR UNA NEGOCIACIÓN

Una vez que ya se ha cumplido con la etapa de preparación para la negociación, en la que se han planteado los objetivos que se desean alcanzar en la negociación; entonces se deben implementar las acciones que permitirán llevar a cabo, y concretar, la negociación.

Ya se ha mencionado que, en la negociación opera el principio de que "hay que dar para poder recibir", mejorar la capacidad negociadora implica mejorar la habilidad para determinar cuánto hay que dar, cuándo se debe dar y qué esperar a cambio. Las estrategias constituyen el plan general de acción, o la idea global, con la cual se pretende alcanzar los objetivos. Cada estrategia a emplear dependerá de la personalidad del negociador y de la contraparte, de las circunstancias, o contexto de la negociación, y el asunto que se negocia.

Durante la etapa de preparación para la negociación se debe decidir qué estrategia funcionaría mejor para persuadir a la contraparte. Se recomienda que cada vez que se emplee alguna de las estrategias que se presentarán en esta parte del curso se actúe de manera natural. Si por el contrario se presenta nervioso y tenso la contraparte sospechará alguna cosa y no responderá de la mejor forma. Esto, incluso, puede dañar la posición negociadora y lejos de persuadir a la contraparte, debilitará la confianza.

A continuación se señalan las estrategias más utilizadas y recomendadas para enfrentar un proceso de negociación. En una estrategia lo definitorio es la sucesión de acciones que usted diseña para llegar a conseguir el propósito que tiene. Estas acciones son las tácticas, y se complementan y operacionalizan, con técnicas y procedimientos acordes a su planteo de la negociación.

3.1. No Ceda Demasiado, Ni Deprisa

Esta estrategia consiste en hacer concesiones pequeñas y evita efectuar un paso gigantesco durante el proceso de negociación.

Por Ejemplo:

En un partido de fútbol el entrenador técnico del equipo no hará todos los cambios de jugadores en los primeros minutos del partido, seguramente guardará algunas de sus "mejores cartas" para el segundo tiempo.

Durante la negociación se debe evitar “jugar todas las cartas” de una sola vez; por el contrario hay que hacer concesiones en pequeñas dosis y a cambio de algo. Además, puede darse que la contraparte adopte la misma estrategia y en un momento dado ambos se podrían encontrar que todavía tienen el naipe completo.

Cada concesión debe ser el resultado de un intercambio, no de una exigencia. Las concesiones no deben hacerse con demasiada rapidez -aunque se actúe de buena fe-, ya que la contraparte podría suponer que se le lleva a un acuerdo desventajoso para ella, puesto que, generalmente, las cosas no son tan fáciles de obtener.

Por lo demás, los logros que se obtienen con mayor dificultad son más valorados por ambas partes. De esta forma, se evita la sensación de haber cedido mucho, mientras la contraparte apenas ha hecho concesiones.

Esta estrategia utiliza la técnica conocida como la “técnica del salame”, cuya idea central es evitar arrebatar el salame entero a la contraparte, sino que al contrario, hay que empezar por rebanar un pedacito muy delgado. Al otro día se corta otra rebanada y después otra y así de a poco se apodera del salame completo.

Por Ejemplo:

Se desea comprar a un agricultor las tierras de una parcela que están en venta. El agricultor por razones sentimentales no desea desprenderse del total de las tierras que posee, pero para el que desea comprar el total de las tierras es de mucha importancia, ya que son las que quedan contiguas a su parcela. Este problema se podría enfrentar negociando con el agricultor la compra progresiva de esas tierras (como una forma de que lo piense mejor).

Así poco a poco se irá apoderando del salame completo. Las acciones o pasos tácticos serán definidos con la apropiación, por compra, del extremo más lejano de las tierras, luego de una laguna de riego, más tarde de un galpón, para finalmente, el área que tiene más dificultades para negociar “la Casa”.

3.2. La Autoridad Limitada

Las organizaciones se estructuran de acuerdo a varios niveles, cada uno de ellos posee su área de mando y autoridad. En diversas negociaciones se puede encontrar que la autoridad de la contraparte es insuficiente para tomar decisiones. Su poder de decisión se encuentra limitado por sus superiores, y también por las políticas de la empresa.

La autoridad limitada es un intento para que se acepte una posición, alegando que cualquier otra cosa requerirá autorización de más alto nivel. En este sentido la falta de capacidad para aprobar una decisión, puede ser una herramienta muy útil en el proceso negociador.

Por Ejemplo:

Pedro es vendedor de una compañía especialista en artículos de librería. Los clientes que tiene son generalmente grandes empresas, por lo que el volumen de ventas en forma mensual es de alrededor de $5.000.000. Uno de sus clientes esta abriendo nuevas sucursales en el país, por lo cual aumentará el volumen de sus compras relativas a artículos de librería. Pedro esta al tanto que su cliente esta cotizando con la competencia para ver si obtiene mejores descuentos, por lo que acude a visitarlo.

En la conversación Pedro le explica la diferencia en la calidad de los productos que el ofrece y los que ofrece la competencia, además le indica que cualquier descuento que le ofrezca la competencia esta seguro de poder igualarlo, aun cuando no cree que alguien supere el descuento de 15% que ya tiene sobre el volumen de compra actual. El cliente le informa que la competencia esta dispuesta a ofrecerle un descuento de 17% por un volumen de compra igual o superior a $3.000.000. Pedro saca sus cálculos y argumenta que como él conoce los productos de la competencia, esta seguro que el ahorro del descuento le implicará a la empresa compras en lapsos de tiempo más corto que diluirán el beneficio. El cliente le indica que si le asegura en el momento el mismo descuento seguirá con él como proveedor.

Pedro esta consciente de que puede entregarle ese descuento, sobre todo si el volumen de compra aumenta, sin embargo, decide darle una respuesta en la tarde argumentando que debe consultarlo con su superior pero que cree que no habrá problema.

La respuesta de Pedro permite que la idea inicial de un descuento no se vea como algo sencillo, de manera que el cliente no quede con la sensación de que es él quién coloca las condiciones, además de que le da tiempo de hacer el calculo de la propuesta de la competencia y poder mostrar que el descuento que le otorga la competencia no es tan bueno como lo que él puede ofrecer.

Seguramente, en más de alguna ocasión nos hemos visto afectado por el uso de esta estrategia. La mejor defensa ante ella es armarse de paciencia. Es posible que la contraparte efectivamente necesite consultar con sus superiores para tomar una decisión, como también es posible que, se utilice este argumento para averiguar si el negociador puede ceder a su postura inicial.

En ambos casos es recomendable armarse de paciencia para que la contraparte no obtenga ventajas mediante el uso de esta estrategia.

3.3. Reservarse un Margen de Maniobra

Esta técnica consiste en solicitar algo más de lo que se desea alcanzar. Esto implica que se ha establecido previamente un mínimo y por sobre este margen se conduce la negociación. Este margen permite flexibilizar la posición y disponer de un abanico de alternativas al momento de negociar. Por esto es que primero se debe clarificar cuánto es el mínimo a aceptar en la negociación.

Cuando la negociación se refiere:

- A comprar, el mínimo es el precio más alto que se estaría dispuesto a pagar.
- A vender, el mínimo es el precio más bajo que se estaría dispuesto a aceptar.

Teniendo claro estos parámetros, la postura de negociación debe plantearse sobre éstos, lo que permitirá graduar las concesiones durante la negociación. Esta práctica es muy usual en el caso de venta de automóviles usados.

Por Ejemplo:

Mariano desea comprar un automóvil económico, deportivo y de cuatro puertas. Para la compra cuenta con $2.400.000, sin embargo tiene claro que si logra comprar un vehículo por menos de eso, podrá cancelar sin problemas los gastos de traspaso. Juan tiene un Fiat Punto 60S de 1998, el que se ajusta a lo que quiere Mariano, con el inconveniente que el precio que pide es de $2.500.000. Ambos saben que no pueden mostrar los limites de ruptura por lo que Juan que muestra una posición revelada, espera que Mariano le cancele al menos $2.200.000 ya que el vehículo requiere un ajuste que el no esta dispuesto a financiar y que cuesta $100.000. Por su parte, Mariano esta en la indecisión de ofrecer de inmediato los $2.400.000 o regatear con un precio menor, optando por consultar a Juan cuál sería el precio final del Fiat considerando que lo cancelará al contado “billete sobre billete”, a lo que Juan responde que podría dejarlo en $2.400.000 como ultimo precio.

Mariano, considerando que Juan redujo el precio en $100.000, decide ofrecer $2.200.000 haciéndole ver a Juan que el vehículo tiene ciertos detalles mecánicos que se deben arreglar. Juan la piensa un momento y decide aguantar un poco argumentando que $2.400.000 es el último precio. Mariano abre el capó, le mira la línea del costado, y en posición pensativa ofrece $2.250.000. Juan viendo el interés de Mariano se da cuenta de que es un comprador seguro, por lo que le dice que si le da $2.300.000 se lo lleva, a lo que Mariano acepta.

Si la postura inicial constituye el objetivo final de la negociación, será muy difícil ceder posiciones durante el desarrollo de ésta. Como consecuencia acarreará, que la contraparte se sienta descontenta al no recibir concesiones y lo más probable es que trate de evitar seguir negociando. Este tipo de planteamiento transmite una postura muy rígida, por lo tanto, la contraparte adoptará una postura inflexible que imposibilitará alcanzar algún acuerdo.

Al plantear alternativas durante la negociación, las partes pueden efectuar concesiones mutuas, con esto aumentará el grado de satisfacción de ambas partes y los resultados se encaminarán hacia lograr un acuerdo.

CLASE 10

3.4. Ceder Poco, Ganar Mucho

Consiste en hacer un mínimo de concesiones y ganar lo máximo posible, la cual comienza con una postura bastante elevada para luego hacer una pequeña concesión. No se recomienda aplicar este tipo de estrategia en las relaciones entre las partes, que ya llevan un proceso de negociación, pues el hecho de ganar mucho a base de ceder poco, presiona a una de las partes para lograr el trato y este puede decidir abandonar la negociación.

En este tipo de negociación una de las partes saldrá perjudicada y habrá sólo un ganador. Desde este punto de vista, la naturaleza del acuerdo, si se logra, será inestable pues la relación entre las partes a largo plazo se verá deteriorada.

Por Ejemplo:

Una empresa desea comprar un gran volumen de materia prima, para lo cual convoca a una licitación entre los posibles proveedores. Luego de decidirse por uno de ellos, comienzan las negociaciones, en las cuales el primer punto es referido a las condiciones de entrega, ya que el proveedor plantea que hará la entrega en las bodegas de la empresa por encontrarse estas en un lugar mas central, en tanto que la empresa desea que el proveedor entregue las mercaderías en el terreno en donde se utilizaran, finalmente y luego de una ardua argumentación se acuerda la entrega en el terreno en donde serán utilizadas las materias primas. Luego se procede a fijar la frecuencia de las entregas, punto en el cual la empresa desea entregas quincenales mientras que el proveedor propone entregas en forma mensual, acordándose finalmente que la entrega se realizará cada 20 días. Finalmente, se acuerda el plazo para cancelar las materias primas, otorgando el proveedor un plazo de 30 días a contar de la recepción de la factura, en tanto que la empresa desea un plazo de 3 meses, es decir, a 30-60-90 días contados desde la recepción de la factura.

El proveedor luego de analizar la forma en que se esta dando la negociación, esta pensando seriamente en retirarse, ya que advierte que quien ha hecho las concesiones ha sido él, mientras que la empresa no ha mostrado ninguna prueba que facilite el alcance de un acuerdo.

Para contrarrestar esta estrategia, se debe tener absolutamente claro cuáles son los objetivos que se desean alcanzar. Si una vez efectuada todas las concesiones, la contraparte no entrega nada a cambio es el momento de buscar alternativas, o incluso de abandonar la negociación.

3.5. Estrategia del Equipo Negociador

Consiste en iniciar un proceso de negociación con un equipo de negociadores, en donde cada uno de los integrantes del equipo juega un rol específico. Los integrantes del equipo negociador incluyen: al líder, el bueno, el malo, el duro y el conciliador.

- El líder: es el integrante más hábil y no necesariamente el de mayor jerarquía. Expondrá su punto de vista como el del equipo. Dirigirá la negociación, recurriendo a los demás sólo cuando sea necesario. Organizará a los otros miembros del equipo.

- El bueno: la contraparte se identificará con su postura y podría producirse que querrá negociar con él.

- El duro: adopta una actitud intransigente, los miembros del equipo se adhieren a sus dictámenes.

- El conciliador: recoge todos los argumentos expuestos y los presenta como un único argumento.

En este sentido esta estrategia supone una buena elección de los integrantes del equipo, como también debe decidirse los papeles y responsabilidades de los miembros del equipo. El equipo también se puede armar con integrantes que manejen materias especializadas y que apoyen al líder, como un Contador, un Abogado, un Ingeniero, un especialista en Marketing, etc. Cada miembro del equipo presentará argumentos específicos referidos a las materias de su incumbencia.

Esta técnica es más efectiva cuando son una o dos personas que se enfrentan al equipo, pues este tipo de negociación se convierte en un bombardeo de proposiciones y demandas, que terminan por arrollar al negociador individual.

Para contrarrestar esta estrategia se puede conformar un equipo para enfrentar al otro equipo. Es decir, combatir el “fuego con fuego”.

3.6. Estrategia del Tiempo Limitado

El tiempo constituye un factor primordial tanto para las personas, como para las organizaciones. Limitar el tiempo se puede emplear como una estrategia muy efectiva durante las negociaciones. En este tipo de negociación se siente la presión por el tiempo, mientras erróneamente se cree que la contraparte dispone de mucho tiempo. Pero la lógica indica que si el tiempo es limitado, la contraparte también debe sentir la presión del límite de tiempo.

En este sentido, y para contrarrestar esta estrategia, hay que investigar cuánto es el tiempo que dispone la contraparte para lograr un acuerdo en la negociación. Este tipo de estrategia es frecuentemente utilizada por vendedores, cuando ofrecen descuentos en ciertos productos por un tiempo limitado. En este caso, presionan al cliente a tomar una rápida decisión de compra, pues al término del plazo la oferta será retirada.

A veces los límites de tiempo son reales, pero en otras ocasiones se puede ver que no son lo que aparentan. Para establecer qué es lo real, hay que analizar acuciosamente a la contraparte. En muchas ocasiones encontrará que, las ofertas que ofrece una tienda en cierto lapso, también se pueden obtener en otros días.

La estrategia de tiempo, puede ser aplicada bajo otra modalidad durante el desarrollo de una negociación. Ésta consiste en usar todo tipo de argumentos, evasivas, retrasar los acuerdos, con el objeto de presionar a la otra parte.

Por Ejemplo:

Produtech es una mediana empresa proveedora de insumos computacionales. Produtech es una empresa que trabaja con el crédito que le otorgan sus proveedores, por lo que su estrategia de ventas le permite ofrecer plazos de 30 días para cancelar, sin embargo si sus clientes se demoran más de ese plazo es posible que entre en problemas de financiamiento.

Actualmente uno de sus principales clientes ha comenzado a cancelarle con cheques a 30 y 60 días, los que le eran entregados 15 días después de recibir la factura, sin embargo hoy en día están siendo entregados 30 días después de recepcionada la factura, es decir, están pagando a 60 y 90 días. Produtech sabe que será difícil repartir el volumen que este cliente compra entre sus otros clientes, por lo que cuando esta empresa le solicito una cantidad de equipos e insumos por un valor de $7.000.000 en forma urgente y un plazo de pago en 4 cheques siendo estos al día, 30, 60 y 90 días, Produtech vio la posibilidad de deshacerse de un cliente conflictivo, por lo que respondió ofreciéndole al cliente la posibilidad de 5 cheques siempre que se incluyeran los $3.000.000 que le adeudaban por las ultimas dos facturas.

Produtech estando en conocimiento de que la única que podía surtir al cliente en el tiempo solicitado era ella, que ya contaba con los insumos por lo que retardó la entrega presionando así al cliente a aceptar el acuerdo. Una vez con los cheques en su poder realizó una operación de factoring que le permitió obtener la holgura necesaria para vender el volumen perdido a otros clientes.

Esta estrategia sólo funcionará si el negociador se encuentra en una posición ventajosa en desmedro de la otra parte. Mientras que el límite de tiempo obliga a tomar una decisión rápida, el retardo de él, causa un desconcierto que finalmente termina atrayendo a la contraparte.

La clave para defenderse de esta estrategia es contar con el mayor número de alternativas posibles y con una posición ventajosa. La contraparte, al verse en una situación de desventaja, estará más dispuesta a negociar.

CLASE 11

3.7. La Presión del Poder

Se aplica normalmente en el ámbito laboral, en las empresas cuya organización está estructurada jerárquicamente y donde hay personas que tienen mayor autoridad que otras. Durante las negociaciones se aplica el poder para presionar el logro de los objetivos. Los empleados que ocupan puestos de mando dentro de la organización de vez en cuando recuerdan que deben acatar sus órdenes.

Situaciones en las que los empleados deben dejar de hacer sus funciones, para dar prioridad a tareas, que han sido delegadas desde los mandos más elevados, se producen comúnmente en las empresas. Como los niveles más bajos de la organización, normalmente se ven con el tiempo totalmente distribuidos en sus tareas diarias; podrán argumentar que no pueden abarcar tareas extraordinarias y adicionales a sus funciones, por lo menos en un corto plazo.

Es aquí cuando se saca a relucir la estrategia de presionar con el poder; por ejemplo, del presidente del directorio, el gerente, o incluso alguien, hablar a nombre de ellos, para priorizar las tareas delegadas, esto hace que los empleados, de los niveles más bajos de la organización, vuelquen sus esfuerzos de manera inmediata en el cumplimiento de esta labor.

Es común que se saque a relucir la autoridad de otros, para presionar el cumplimiento de ciertas labores, sobre todo cuando existen plazos límites. Esta estrategia es comúnmente utilizada también por aquellas personas con carácter autoritario, cuya motivación es el poder para ejercer el control.

Para contrarrestar el uso de esta estrategia se debe detallar todos los intereses y todas las limitaciones, sobre todo cuando se desarrollan funciones a presión dentro de la empresa y colocarlos sobre los intereses de la contraparte.

Puede darse que realmente se tengan grandes limitaciones, pero también podría ser que la contraparte tenga prioridad en las peticiones, al conocerse los intereses de ambas partes se puede trabajar conjuntamente para que logren alcanzar sus objetivos.

3.8. Estrategia del “Ladrillo”

Consiste en impresionar a la contraparte con una profunda preparación y dominio de los temas que se van a tratar durante la negociación. Los argumentos son respaldados con estadísticas, muchas cifras, esto impresiona a la contraparte que puede llegar a suponer que se encuentra en una posición realmente desventajosa.

Cuando se utilizan elementos de apoyo (retroproyectora, video, etc.) en el desarrollo de una negociación, se puede impresionar aún más a la contraparte haciendo un uso adecuado de éstos. Pueden ser distribuidos por partes y no mostrados de una sola vez; puede comenzar utilizando los elementos de mayor fuerza al inicio de la negociación (dejando algunos de reserva); en la medianía de ella se pueden exponer los elementos de menos fuerza y poco antes de terminar la negociación se pueden sacar a relucir, nuevamente, los elementos de mayor fuerza y aquellos que se habían dejado en reserva. El efecto hace olvidar aquellos argumentos y elementos expuestos al medio de la negociación y resaltar su inicio y su término.

Generalmente se puede apreciar esta estrategia en las negociaciones de sistemas informáticos, o proyectos con alto impacto ecológico.

Por Ejemplo:

Una empresa procesadora de alimentos industriales desea instalar una nueva planta en un área cercana a un santuario natural en donde se encuentran especies en peligro de extinción. A tal proyecto se opone un grupo ecologista, en tanto que la comunidad que se beneficiará con las plazas de empleo que se generarán apoya completamente el proyecto. La negociación por tanto se centrará en estudios de impacto ambiental y los planes de manejo que se presenten para preservar las zonas naturales.

En estas circunstancias, ambas partes involucradas, la empresa y el grupo ecologista, utilizarán la estrategia de ladrillo para poder convencer a las autoridades de negar o apoyar la realización del proyecto, mencionando los beneficios y perjuicios en términos económicos y no económicos.

3.9. Limitación de Presupuesto

Esta estrategia se utiliza cuando la contraparte manifiesta que no puede llegar a un acuerdo porque tiene restricciones financieras. Es decir, utiliza la falta de dinero como una herramienta de negociación.

En algunas situaciones la falta de presupuesto para la contratación de bienes y servicios puede ser real, al estar los recursos ya comprometidos en otros proyectos.

La única forma de establecer si este argumento es real, o es un engaño, es mantener firmemente su postura y esperar. Incluso si es necesario se puede retirar de la negociación. Si la contraparte ha utilizado esta práctica como un engaño, seguramente volverá con una contraoferta.

Por Ejemplo:

Consideremos el caso de una empresa que ofrece soluciones tecnológicas. Esta empresa envía invitaciones a diferentes clientes potenciales para una demostración del nuevo sistema de gestión desarrollado NuOrder V.2.0., captando el interés de dos empresas asistentes. Al reunirse por separado con ambas, se encuentra con que ambas empresas comprenden el proceso de implantación, los costos asociados y los requerimientos del sistema.

Sin embargo una de ellas pide como condición para la compra del sistema un mayor plazo de cancelación, ya que el presupuesto con que cuenta no le permite ajustarse a las condiciones actuales de pago. ¿En esta situación que puede hacer la empresa desarrolladora del sistema? Una solución sería plantear la imposibilidad de ampliar el plazo por los costos financieros que tendrían que incurrir. Si la empresa realmente necesita el sistema y su problema es el presupuesto es probable que acepte hacerse cargo de los gastos financieros de un mayor plazo, si por el contrario, necesita el sistema y no existe realmente un problema de presupuesto aceptara las facilidades planteadas inicialmente.

Si después de haber hecho la oferta o propuesta la contraparte no se presenta con una contraoferta lo más probable es que sí tenga un límite de presupuesto. En este caso se debe decidir con la oferta inicial o proponer otra alternativa que satisfaga los deseos de ambas partes.

CLASE 12

3.10. Las Costumbres Establecidas

Esta estrategia, utiliza el convencimiento de hacer, o no hacer algo, debido a que existen “costumbres establecidas”. Un ejemplo de esta estrategia, es cuando en ciertos círculos e industrias los contratos se firman de acuerdo a los términos industriales establecidos. Vale decir, como existen normas predeterminadas, nadie querría cambiar los términos de un contrato, porque se asume que otras personas están de acuerdo con las circunstancias.

Normalmente este tipo de acuerdos se acepta, pero quienes deseen proponer alternativas, pueden obtener buenos resultados.

3.11. Estrategia del “Conducto”

Esta estrategia se aplica hacia el círculo de colegas y amistades de la contraparte que tiene el poder de decidir los términos del acuerdo. Estas personas se convierten en aliados de la negociación y ayudan a convencer a la persona que decide finalmente. En este caso los amigos, los colegas o los compañeros de trabajo se vuelven conductores de la propuesta de negociación, como cuando un canal transporta algo, o como cuando el hilo conductor transporta electricidad.

Esta estrategia tiene la ventaja que aumenta la probabilidad de lograr un acuerdo, puesto que el círculo de colegas de la contraparte son las personas de su mayor confianza e influyen positivamente en su decisión final.

Este tipo de estrategia, es tan poderosa, que no es necesario que las partes que buscan un acuerdo, se vean directamente durante la negociación. Los colegas, ya convencidos, se encargan de transmitir la propuesta de negociación y de convencer a la contraparte que decidirá finalmente.

Cuando se negocia con un equipo de cuatro o cinco integrantes (contraparte), a veces se torna difícil llegar a convencer al líder, pero estratégicamente se puede ir convenciendo, uno por uno, al resto de los integrantes del equipo. Una vez convencidos los integrantes del equipo, influirán en la decisión del líder.

3.12. Estrategia del “Vinagre y la Miel”

Puede ser utilizada para manejar situaciones inesperadas como, por ejemplo, una mala noticia. Se trata de comunicar lo negativo de la situación y luego progresivamente disminuir su magnitud para revertir la situación inicial en algo positivo.

Por Ejemplo:

Pedro se preparaba en la estación de Cabrero para abordar el tren de las 8:30 hrs. con destino al sur. El jefe de estación había recibido la noticia que se había producido un descarrilamiento de un tren con dirección hacia el norte, y no tenía la certeza de la magnitud del problema. Por lo tanto, comunicó por alto parlante, a los pasajeros que abordarían el tren que su salida se retrasaría en 1 hora. Esta noticia enojó tanto a Pedro que estaba pensando en devolver su pasaje para transportarse en bus. La mala noticia que causó el desánimo de Pedro, es lo que se asimila al “vinagre”.

Posteriormente, el jefe de estación confirmó la envergadura del problema y pudo informarse que se había estado trabajando tres horas en la reparación de la vía férrea, por lo que comunicó a los pasajeros que el retraso en realidad no era de 1 hora, sino de media hora. En este momento Pedro sintió un alivio y decidió mantener los boletos y armarse de paciencia. Fue sorpresa cuando tras 15 minutos de espera, el jefe de estación anunció a los pasajeros que el tren estaba por ingresar a la estación. La felicidad de los pasajeros fue muy grande, en especial la de Pedro, que aunque igual ya estaba atrasado, la situación podría haber sido peor.

Como se ve una mala noticia se fue transformando progresivamente en buena noticia, esta es la “miel”, hasta el punto de transformar lo malo de la situación en algo bueno.

Realizar ejercicio n°29

4. TÁCTICAS MÁS COMUNES EN LA NEGOCIACIÓN

Las tácticas, son conjuntos de acciones ordenadas, que se consideran procedimientos, más o menos complejos, que parten de un principio orientador razonado y que representa el estilo que se utilizará para aplicar en una situación determinada.

Esta sucesión de acciones, llamadas tácticas, permiten llevar a cabo las estrategias elegidas para negociar. Son elementos que pueden acompañar indistintamente, a varios tipos de estrategia. Será necesario determinar la sucesión de acciones de la estrategia elegida.

Debido a que esas tácticas pueden hacer que usted llegue a un acuerdo que es provechoso sólo para su contraparte, o cerrar una negociación antes de estar completamente satisfecho de ella; es absolutamente necesario que las identifique y conozca como neutralizarlas. Por lo general se tratan de tácticas de manipulación.

A continuación se enumeran las tácticas más usadas durante la negociación:

a) La amenaza. La persona que utiliza este tipo de táctica, resalta el hecho de que si no se aceptan los términos de su oferta, o propuesta, el único responsable de no llegar a un acuerdo es el oponente.

¿Cómo se enfrenta?

- Debe transmitirse, a quien utiliza esta táctica que no se está dispuesto a negociar bajo coacción, a menos que pueda probar lo acertado de sus argumentos que está considerando.

- Proponer otras alternativas.

b) El insulto. Una de las partes cuestiona la competencia de la empresa de su contraparte, incluso la calidad de los servicios y de los productos.

¿Cómo se enfrenta?

- Mantener la calma evitando hacer insultos y enojarse.
- Amenazar con suspender la negociación a menos que se hagan críticas más constructivas.
- Replantear la posición con firmeza.

c) La intimidación. Una de las partes sufre la espera en algún sitio incómodo, la interrupción de la negociación, por llamadas telefónicas y visitas de personas supuestamente importantes.

¿Cómo se enfrenta?

- Reconocerla como una táctica empleada para hacer aparecer la inseguridad.
- Negarse a renunciar a la postura inicial, salvo que se haya efectuado concesiones.
- Por ningún motivo aceptar la coacción para llegar a un acuerdo.

d) División de equipo. Esta táctica se aplica cuando una de las partes se presenta con un equipo negociador. Aprovechan los desacuerdos entre las partes integrantes del equipo, apelando a la persona que está más a favor de los argumentos de la otra parte.

¿Cómo se enfrenta?

- Si surgen diferencias entre los integrantes del equipo, puede solicitarse la suspensión de la sesión.

e) Preguntas tras preguntas. Una de las partes utiliza esta táctica para hacer una serie de preguntas, que llevarán a reconocer a su oponente, que existe algún defecto en su posición negociadora. De esta forma posteriormente lo fuerza a realizar concesiones.

¿Cómo se enfrenta?

- Negarse a contestar preguntas si se ignora la intención que hay tras ellas.
- Comprobar cualquier afirmación hecha por la contraparte.

f) Apelar a las emociones. Quien utiliza esta táctica, acusa a su oponente de ser injusto, por no aceptar los términos ofrecidos. Resalta los sacrificios que ha efectuado y pone en tela de juicio su confianza.

¿Cómo se enfrenta?

- Manifestar la disposición de alcanzar un acuerdo justo para ambas partes.
- Averiguar si detrás de esto puede existir una intención manipuladora.

Realizar ejercicio n°30

TÁCTICAS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

IPLACEX
instituto profesional

UNIDAD III

LA NEGOCIACIÓN EN GRUPO Y OTROS CONCEPTOS RELACIONADOS

CLASE 01

1. LA NEGOCIACIÓN EN GRUPO[1]

La intensidad de la preparación, el número y tipo de personas que deben componer el equipo de negociación, dependen de la importancia de la misma, su dificultad y el tiempo disponible.

Por ejemplo:

La negociación realizada en la compra de una máquina para la producción de helados no requerirá de la misma cantidad de personas involucradas en el proceso, que si se está negociando la fusión de dos empresas.

En cada negociación se deberá decidir si se negocia individualmente o en equipo. En la mayoría de los casos, se deberá constituir un equipo cuando el negociador individual necesite ayuda. En esta decisión debe considerarse siempre el entorno, las condiciones, los métodos, etc. Al momento de decidir sobre quién recaerá la responsabilidad de conducir la negociación, es indispensable tener en cuenta las habilidades prácticas antes que los conocimientos teóricos.

1.1. Establecer el Equipo para Negociar

El equipo ideal para negociar con éxito está compuesto de cuatro personas: el jefe de equipo, el negociador, el negociador de apoyo y el administrativo. Como se puede observar en el cuadro n°1, cada una de estas personas tiene un rol específico durante el proceso de negociación.

[1] Extraído de Negotiate and win: Unbeatable real-world strategies from the NYPD's Top Negotiator, Dominick J. MisiNo, McGraw-Hill, 2004.

Cuadro n°1: Roles que se Desempeñan en el Proceso de Negociación

Jefe de Equipo

- Toma decisiones clave
- Supervisa todo el proceso

Negociador

- Dirige la negociación propiamente dicha

Negociador de Apoyo

- Da sugerencias
- Sustituye al negociador principal cuando éste necesita un descanso

Administrativo

- Toma nota de todo lo que sucede durante el desarrollo del proceso negociador

Cada una de estas tareas desempeñadas es distinta, pero todas son igualmente importantes para lograr el éxito en una negociación.

Es importante que los distintos roles estén definidos antes de iniciar la negociación de manera de evitar cualquier tipo de conflicto y asegurar así la objetividad en el proceso de toma de decisiones. Además, esta separación puede ser una buena táctica para enfrentarse a la otra parte.

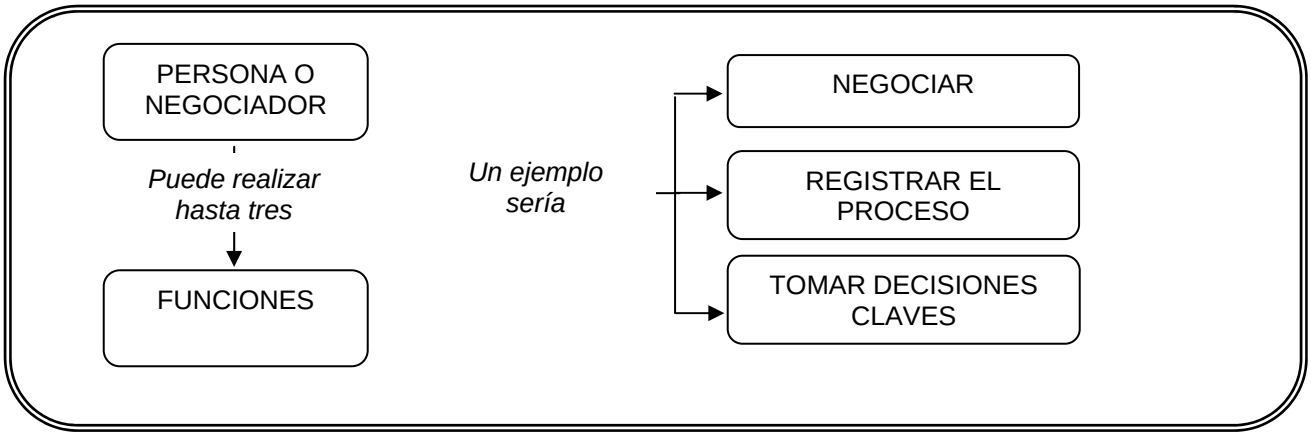
Por ejemplo:

Quién no ha ido alguna vez a comprar un artículo, como por ejemplo un refrigerador o televisor, y para conseguir un mejor precio ha empleado frases del tipo: “es un buen artículo, pero el precio es un poco caro, tendría que hablarlo con mi pareja”.

La separación de roles no sólo es un asunto táctico, sino que además impide que el negociador tome decisiones erróneas o cierre un mal negocio, ya que durante algunas situaciones el negociador se tiende a conectar demasiado con la otra parte y pierde el rumbo de la misma. Cuando el negociador debe referirse siempre al jefe de equipo para cerrar puntos claves, es una forma de evitar esta situación.

Es cierto que en muchas ocasiones no se dispone de un equipo para negociar, sino que una sola persona agrupa todos los roles, como se muestra en la siguiente figura.

Figura n°1: Agrupación de Roles en el Negociador



El rol de negociar y de tomar decisiones puede separarse de muchas maneras, no sólo utilizando físicamente a personas distintas. Una persona que se enfrenta sola a todo el proceso de negociación tiene que adoptar una serie de estrategias para asegurarse de que las tres funciones principales se encuentran separadas. Estas estrategias no son una ciencia, pero incluyen la utilización de frases del tipo: "déjeme consultarlo con la almohada" o "creo que estamos a punto de llegar a un acuerdo pero necesito un día para consultarlo con mi jefe/socio".

En muchas ocasiones, la otra parte tratará de romper la separación de roles. Unas veces utilizará la "táctica del ego" con frases como: "pero ¿quién es el que manda realmente en tu empresa?" y otras veces tratará de presionar poniendo fechas límite para cerrar el acuerdo. En el primer caso, reconocer que no se tiene el poder de decisión y que eso es un verdadero problema para avanzar, es recomendable; en el segundo caso, es aconsejable no mostrar la más mínima preocupación por el tiempo, pues la mayoría de las fechas límite son meras excusas y en el peor de los casos siempre pueden ser negociadas.

Revisemos a continuación la función de los roles del jefe de equipo y del administrativo. La función del jefe de equipo no se limita a esperar a que el negociador le inste a tomar alguna decisión, por el contrario, el jefe de equipo debe establecer los

objetivos de la negociación antes de que esta comience. Para ello, previamente habrá ordenado la búsqueda de información sensible que ayude a la negociación y la habrá analizado. Sólo en ese momento será capaz de indicarle al negociador los objetivos que hay que conseguir.

Fijar unas metas razonables y claras para iniciar la negociación es fundamental para conocer el terreno que se pisa. Mucha gente utiliza la táctica de poner objetivos demasiado ambiciosos, algo que en la mayoría de los casos conduce al fracaso porque pueden ser atacados muy fácilmente por la otra parte.

Las funciones del administrativo pueden parecer a primera vista poco productivas, pero nada más lejos de la realidad. La tarea de llevar un diario con cada uno de los puntos que se tratan en la negociación es de vital importancia. El negociador pasa la mayoría de su tiempo hablando y escuchando a la otra parte. Llevar un cuaderno con todos los hechos significativos de la negociación ayuda a evitar contratiempos, como por ejemplo, que un despiste coloque al equipo negociador en desventaja frente a la otra parte o que temas ya discutidos tengan que volverse a tratar, con la consiguiente pérdida de tiempo.

1.2. Preparar Física y Mentalmente el Espacio para Negociar

Siempre se debe empezar a negociar desde una posición de seguridad. Lograr esa posición de fuerza implica que las personas indicadas dentro del equipo hayan realizado todo el trabajo previo de búsqueda y análisis de información: ello permite establecer claramente los objetivos y aporta la seguridad necesaria para lograr un acuerdo satisfactorio. Además, la negociación debe realizarse en un entorno físico confortable, que incluye el lugar donde se establecerá el encuentro, la ropa que se vestirá, cómo se sentarán las personas que establecerán la negociación, etc.

El confort físico y mental previo tiende muchas veces a minimizarse, pero las negociaciones exigen grandes dosis de concentración bajo un ambiente de presión y estrés; es por eso que todos estos pequeños detalles, pequeños sólo en apariencia, cobran especial relevancia para el equipo negociador. Cuando la gente se encuentra cómoda se facilita el inicio de una conversación y las personas tienden a ser más razonables en sus argumentos. Puede ser la propia oficina, la de la otra parte o un lugar distinto, que no pertenezca a alguna de las partes. Cada opción tiene sus ventajas y desventajas.

- Propia oficina: Si la reunión es llevada a cabo en nuestro territorio las ventajas pueden ser, por ejemplo, que ante problemas no previstos permite obtener la aprobación inmediata de parte de la alta dirección, uno puede disponer de sus propios medios mientras lleva a cabo la negociación, proporciona la ventaja psicológica de tener a la otra parte en “nuestro territorio” y ahorra tiempo y dinero en desplazamiento.

- En las dependencias de la otra parte: Trasladar la reunión al "territorio de la otra parte" también tiene sus ventajas, como dedicar todo el tiempo a la negociación, sin las distracciones e interrupciones que podrían producirse en la oficina propia; se puede evitar entregar cierta información argumentando que no está disponible de inmediato; se tiene la opción de consultar a alguien de la alta dirección de la otra parte frente a un impasse; la otra parte corre con la carga de preparar el lugar y así estará menos libre para otras tareas.

- Territorio Neutral: También existe la opción de reunirse en algún territorio neutral -un restaurante, un hotel- donde se anulan todas las ventajas recién descritas, para ambas partes. Sin embargo, se debe tener cuidado con los lugares que puedan facilitar la distracción de las personas que inician una negociación. Ejemplos claros de este tipo de sitios son los restaurantes, que aunque pueden crear un ambiente distendido que facilite el diálogo, no permiten centrarse en lo importante.

Durante el desarrollo de la negociación existirán momentos en que todo el mundo parecerá distraído. No es esta la situación en que debe pegarse un puñetazo en la mesa para captar la atención de los asistentes. Es más recomendable la aplicación de estrategias más mesuradas, como por ejemplo, repasar la agenda para hacer ver a los asistentes que se alejan de los objetivos marcados o realizar un pequeño resumen de los puntos tratados hasta ese momento, anotándolos en un cuaderno y exponiéndolos a continuación (note que esta función se le encargó al rol administrativo).

La vestimenta que se utiliza cuando se está en una negociación envía a la otra parte toda una serie de sutiles mensajes. Muchos negociadores opinan que, puesto que es muy difícil controlar las percepciones que en esta materia tendrá la otra parte, lo mejor es simplemente mostrar una apariencia neutral que cause una primera impresión de persona afable y dispuesta a llegar a un acuerdo. En cualquier caso, se aconseja utilizar con discreción la vestimenta manteniendo siempre un estilo personal.

Cuadro n°2: Lineamientos a Considerar en un Proceso de Negociación

Antes de comenzar el proceso de negociación, el negociador debe saber cuáles son sus objetivos, debe saber lo que puede o no ceder y el orden que seguirá su discurso.

El negociador debe estar preparado psicológicamente, tener fe en sí mismo y en su equipo para lograr el éxito en la negociación.

Debe tener presente que tener éxito no significa obtener todo lo que se desea.

En toda negociación debe existir un "Plan B", que no significa un fracaso, sino una alternativa en el caso de que la negociación no llegue a lo que se esperaba.

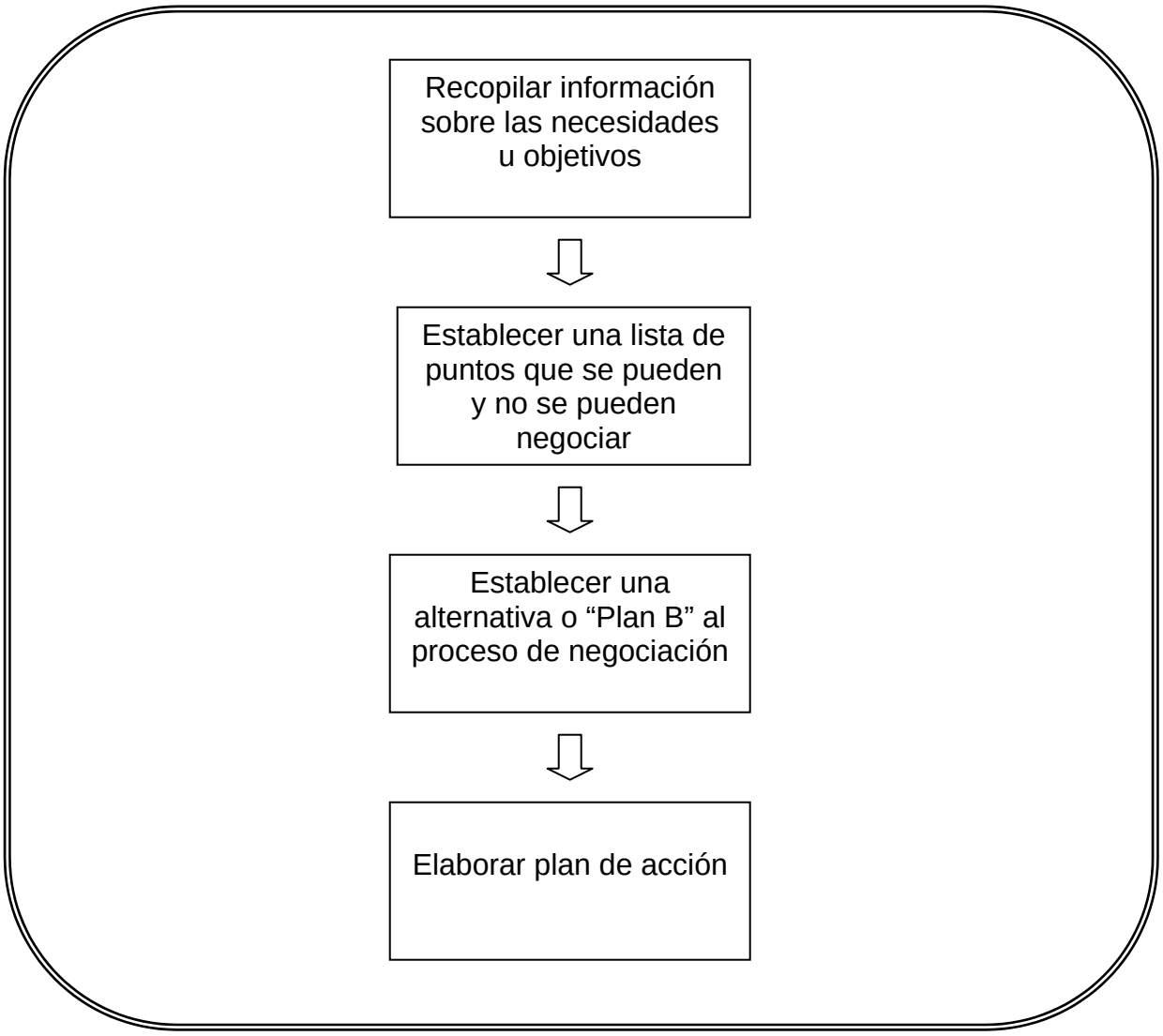
CLASE 02

1.3. Realizar los Preparativos para la Negociación

Hasta este punto, se ha señalado que antes de iniciar una negociación deben realizarse tres tareas fundamentales: realizar una investigación previa, establecer el objetivo fundamental de la negociación dejando claros los puntos en los que podrá cederse y en los que no, y marcar el camino que debe seguirse en la negociación teniendo presente una alternativa o "Plan B" en el caso de no conseguir el objetivo fijado.

Como se puede observar en el siguiente cuadro, los preparativos para el proceso de negociación constan de cuatro etapas.

Figura n°2: Etapas del Proceso de Negociación



Lo ideal es que una persona distinta del negociador y del jefe de equipo realice las tareas de recogida de información antes y durante la negociación. La información debe referirse tanto a la negociación en sí como a otros datos sobre los miembros de la otra parte que puedan ayudar a llevar a buen término la misión.

Sólo después de que se ha obtenido toda la información, el jefe de equipo toma una decisión, marca el objetivo (u objetivos), establece una alternativa o "Plan B" y deja vía libre al negociador para que empiece su trabajo.

Uno de los errores más habituales es empezar a negociar mientras se está recopilando información. Algunas personas no saben todavía lo que quieren y ya comienzan o empiezan de una manera muy sutil a hablar de precios, garantías postventa. Sólo teniendo muy claro que existen distintos roles en una negociación, no se caerá en este error.

El segundo paso en esta fase previa es establecer una lista de los puntos que se pueden negociar y los que no. Este listado se irá modificando a lo largo de la negociación, porque en muchos casos no se dispone de toda la información necesaria hasta que comenzamos a dialogar con la otra parte.

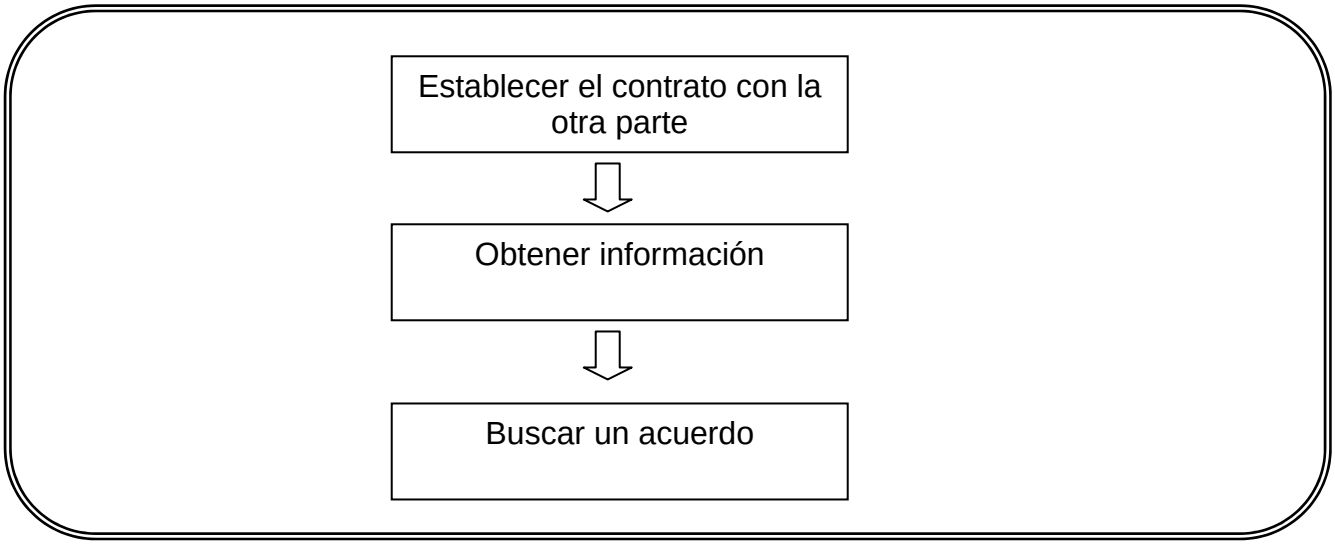
Antes de que el negociador pueda pasar a la acción, es muy importante establecer una alternativa al proceso negociador. Sin una buena salida no se tiene una base sólida para negociar. El "Plan B" cumple la doble función de establecer unos objetivos realistas y de dotar de seguridad psicológica al negociador, para que así éste no sienta el peso del fracaso de la negociación como un fracaso 100% responsabilidad de él.

Por Ejemplo:

S&S es una compañía que fabrica relojes. Actualmente está en conversaciones para distribuir su producto a través del país en una tienda comercial que posee 10 sucursales en 5 regiones, pero el proceso de negociación se ha extendido más tiempo de lo que ellos esperaban. Como la compañía cuenta con alternativas o un Plan B para el acuerdo que está negociando, puede pedir cualquier cosa; si se obtiene lo que se pide, bien, y si no se obtiene, no es problema, ya que se pasará a la alternativa establecida con anterioridad.

Una vez que se sabe lo que se quiere, lo que es negociable y lo que no, y se dispone de una alternativa al fracaso, es necesario elaborar un plan de acción. La estructura que seguirá una negociación suele tener tres fases, como se muestra en la siguiente figura.

Figura n°2: Fases de la Estructura de Negociación



Sin embargo, dependiendo de la personalidad de cada negociador, la estructura puede variar de orden. Durante el desarrollo de cada una de estas fases, el negociador debe tener claro una serie de principios básicos que le evitarán muchos problemas, como es el hecho de no mentir nunca; si se hacen promesas, mantenerlas; no tener miedo a preguntar y mostrar respeto en todo momento.

Las mentiras suelen utilizarse para lograr un acuerdo rápido (todos tenemos la tendencia a pensar que nunca nos descubrirán), pero son contraproducentes desde todo punto de vista. Si la mentira es descubierta, en el mejor de los casos la credibilidad de quien ha mentido será puesta en entredicho y, en el peor de ellos, la otra parte podrá utilizarlo para dar por concluida la negociación misma.

Las promesas en una negociación empiezan de una manera muy sutil. Establecer un lugar y una hora para celebrar la primera reunión y llegar puntual a la hora fijada denota que las partes negociadoras dan importancia al asunto que se traen entre manos. Poco a poco se van haciendo nuevas promesas y concesiones, que ayudan a crear un clima de credibilidad entre las partes y la convicción de que se está trabajando para lograr un acuerdo que beneficie a ambas.

Muchos negociadores piensan que hacer preguntas es un signo de debilidad. Sin embargo esta es una convicción errada. Una de las interpelaciones que mayor impacto provoca en el proceso negociador es: ¿qué es lo que necesitas? Si el negociador formula esta pregunta, es que puede dar una solución a la otra parte y eso le coloca en una situación de seguridad y fuerza. Después de inquirir sobre las necesidades del otro, quizá el negociador no pueda satisfacer sus deseos al cien por ciento, pero sin duda habrá aclarado mucho la situación y se podrá seguir avanzando.

Por último, el negociador debe mostrar respeto en todo momento hacia la parte contraria. Además, mostrar respeto suele conllevar reciprocidad en el trato y es la base de la confianza mutua necesaria en toda negociación.

Realizar ejercicio n°1 al 6

CLASE 03

2. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES Y EN LA NEGOCIACIÓN

La comunicación es un aspecto importante para el desarrollo de las actividades de una organización, ya que facilita en gran medida el progreso de éstas.

Por Ejemplo:

En una empresa, un gerente transmite ideas e información de su mente hacia la mente de otras personas, transmite lo que piensa y lo que cree, y condiciona las actividades administrativas. La comunicación con otras personas ayuda a obtener información, a expresar las decisiones, a establecer alianzas y a coordinar acciones.

En la vida diaria, la sola presencia de otra persona estimula la comunicación.

La comunicación es necesaria en todas las relaciones humanas y esto conlleva a enfrentarse con la influencia e importancia del comportamiento humano. Puede llegarse al caso de que la comunicación es difícil entre dos personas, que no se respeten o agrade una a la otra, pero en sí, los sistemas sociales están hechos de comunicaciones.

En el caso de las organizaciones, las comunicaciones son claves para conseguir que las decisiones logren transformarse en acciones efectivas. La división del trabajo permite la especialización, pero es indispensable coordinar las tareas si se quiere sumar los esfuerzos de las diferentes especialidades y departamentos de la organización.

La capacidad para coordinar el trabajo de una agrupación de personas que realizan actividades muy diferentes, descansa en la comunicación. La comunicación permite, además, aprovechar la diversidad de opiniones y generar condiciones adecuadas para el aprendizaje organizacional.

Al comunicar es importante considerar, además de lo que se quiere decir, el cómo se dice. El ejemplo que se presenta a continuación ayudará para aclarar esta idea.

Por Ejemplo:

Si una persona le dice a otra "¡Siéntate!", será muy distinto a decir "¿Por qué no te sientas?", y a su vez muy diferente a decir "Sería un placer que te sentaras a mi lado".

En el primer caso se puede interpretar como una muestra de mayor estatus y autoridad sobre la otra persona. En el segundo, se puede deducir que existe una mayor cercanía con la otra persona, y finalmente la última expresión demuestra la existencia de un gran respeto.

Volviendo a la idea de que la comunicación no es tan sólo decir lo que se siente, sino cuidar también el tono de voz específico, la velocidad y el volumen determinado que se utiliza, entonces se podrían establecer maneras de hablar de forma más directa o más indirecta, más rápida o más pausada, contar chistes, historias, dar discursos, hacer preguntas o pedir disculpas. La forma lingüística que se utiliza para hablar remitirá a los patrones lingüísticos que cada uno posea. En otras palabras, el estilo lingüístico será el acervo de signos verbales que nos permitirá comunicarnos, decir lo que pensamos e interpretar y evaluar a otros. Por ello, el cómo se dice algo es crucial y diferirá de una persona a otra.

No se está sugiriendo que las buenas habilidades de comunicación por sí mismas hacen un negociador de éxito, pero sí se pueden decir qué habilidades de comunicación inefectivas pueden llevar a un flujo constante de problemas para los negociadores.

2.1. El Fenómeno de la Comunicación y su Evolución en el Tiempo

Previamente a introducirnos en el plano del estudio de la comunicación en las organizaciones y del rol que ésta juega específicamente en la negociación, se hará una pequeña revisión que permita acercarse, con mayor profundidad, a lo que se entiende por "comunicación".

Son infinitas las definiciones de "comunicación" que existen a lo largo de la historia y muchos también los autores que se han referido a este tema, enfatizando diversos enfoques y tomando distintas orientaciones. Con el pasar de los años muchas nociones han ido quedando obsoletas y otras han sido originadas dando paso a nuevas perspectivas más modernas y evolucionadas.

En general, la comunicación comprende la transferencia de significados. Si no se ha transmitido información o ideas, la comunicación no se ha dado. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído, no comunica.

Por ejemplo:

La pregunta filosófica:"si un árbol cae en el bosque y nadie lo oye, ¿hace algún ruido?", debe, en un contexto de comunicaciones, contestarse de manera negativa; esto es porque si nadie lo ha escuchado, entonces no se ha completado la comunicación.

Una carta escrita en portugués, dirigida a una persona que no lee el idioma, no puede considerarse una comunicación hasta que haya sido traducida a un lenguaje que la persona lea y comprenda.

La comunicación, es la transferencia y comprensión del significado. Para que la comunicación tenga éxito, el significado debe difundirse y comprenderse. La comunicación perfecta, si tal cosa existiera, se daría cuando una idea o pensamiento transmitido, lo percibe el receptor tal como fue contemplado por el emisor.

Otro punto que se debe tener en mente es, que la buena comunicación, con frecuencia es erróneamente definida por el comunicador como un acuerdo, en lugar de una comprensión clara. Si alguien está en desacuerdo con nosotros, asumiremos que la

persona simplemente no comprendió nuestra posición, es decir, muchos de nosotros definimos la buena comunicación, como que alguien acepte nuestros puntos de vista.

Sin embargo, se puede entender con claridad lo que una persona dice y no estar de acuerdo con sus palabras. De hecho, cuando los observadores concluyen que debe existir una falta de comunicación, porque un conflicto se ha prolongado demasiado, un análisis cuidadoso, frecuentemente revela que tiene lugar una gran cantidad de comunicación efectiva. Cada uno comprende perfectamente la posición del otro. El problema es que la comunicación efectiva, se está equiparando con un acuerdo, lo que no es correcto.

En un primer acercamiento, el término "comunicación" del latín "communis" significa "común". Es decir, la comunicación es percibida como el intento de "poner algo en común", o bien, de "compartir una información, idea o actitud", (Fernández Collado y Dahnke, 1988).

Principalmente durante el siglo XX se produce un verdadero auge de los fenómenos comunicacionales. En éste período (Shannon y Weaver, 1948) exponen un primer

acercamiento al fenómeno de la comunicación, siendo éste el llamado “modelo lineal”, en el cual la comunicación es entendida (tan sólo) como “transmisión de información”.

El modelo lineal anteriormente mencionado se compone de la siguiente forma, como se muestra en la figura número 3.

Figura n°3: Componentes del Modelo Lineal

Fuente → Transmisor → Canal → Receptor → Destino → Ruido

Los modelos lineales de comunicación se caracterizan por enfatizar el papel de los emisores en el proceso, reduciendo a la comunicación solamente a “procedimientos por los cuales una mente (o una máquina) podría afectar a otra” (Colle, 2002). Pero las personas no son máquinas, la complejidad humana es mucho mayor.

Con el tiempo se fue avanzando hacia una comprensión de la comunicación donde ambos, emisor y receptor, se encuentran “sintonizados” respecto a comunicar algún mensaje y donde cada persona que forma parte del proceso comunicativo, es igualmente protagonista. Posteriormente, con una mirada más actual, cabe destacar la definición de comunicación de Niklas Luhmann quien expone un modelo sistémico y complejo de comunicación. Desde su visión, la comunicación corresponde al único fenómeno intrínsecamente social, de tal forma que “el sistema social está constituido de comunicaciones y produce nuevas comunicaciones”.

En la modernidad ha habido una enorme expansión en los procesos comunicativos. Desde el siglo XX comienzan a surgir los medios de comunicación de masa que logran superar la interacción entre presentes y abren paso hacia una comunicación sin fronteras y a una velocidad nunca antes alcanzada. Con ello, las delimitaciones espacio-temporales pasan a ser cada vez menos significativas, se diluyen crecientemente las relaciones “cara a cara” y es exigida una gran capacidad de manejar información a grandes distancias. Como consecuencia, el fenómeno de la comunicación comienza a ocupar un lugar primordial en la vida social y surge la necesidad (y no sólo el deseo) de fomentar la participación en la sociedad para garantizar su integración.

Como producto de esta mayor complejidad, proliferan toda clase de organizaciones que permiten dar respuesta a los nuevos requerimientos, al presentarse como una nueva forma de integración y orden. Las organizaciones, como formas de coordinación de la comunicación, adquieren un papel central en el desarrollo de nuestras vidas. Son ellas las que, en gran medida, nos permiten manejar la alta información que nos “bombardea cada

día". En este contexto complejo, el negociar, surge como algo fundamental, y así la comunicación como el medio que nos permite llevarla a cabo.

En esta sociedad actual, ya no habrá, una "mejor forma" de comunicarse y, por lo tanto, tampoco una receta para saber cómo negociar. Todo dependerá de las particularidades de cada persona u organización.

2.1.1. Dificultades de la Comunicación Organizacional[2]

A pesar de lo anterior, muchas veces hay dificultades en la comunicación. La importancia de este tema se refleja en que la queja más frecuente de los miembros de toda clase de organizaciones se encuentra relacionada precisamente con problemas de comunicación. Y es que la comunicación no ocurre por azar, sino que es necesario hacer esfuerzos para conseguir los objetivos deseados.

Para que la comunicación pueda operar eficientemente se debe tratar que la otra persona:

- Entienda lo que se le quiere decir
- Acepte la propuesta hecha en la comunicación
- Que la comunicación pueda llegar más allá del círculo de los presentes

En el caso que lo anterior no se pueda lograr, se pueden realizar diferentes acciones que llevarán a un proceso comunicacional eficiente.

Para lograr que las comunicaciones sean entendidas se desarrollan lenguajes específicos; se trata de emitir mensajes claros y precisos, se estudia cada una de las palabras para evitar malentendidos, sin embargo, a pesar de todo esto siguen presentándose problemas de comprensión de lo que se dijo o múltiples interpretaciones respecto a lo que "se quiso decir".

Para trascender el círculo de quienes están presentes y conseguir que la comunicación llegue hasta los más recónditos rincones de la empresa, se elaboran circulares que se distribuyen por toda la organización; con ayuda de intranet se envía el mensaje a todos los computadores; la revista institucional es también repartida a todos los miembros de la organización. Sin embargo, todo esto no asegura que la comunicación efectivamente llegue. La revista institucional no es leída por todos, algo semejante ocurre con las circulares y el correo interno muchas veces es borrado sin haber sido abierto. Antes que existiera la moderna tecnología computacional -incluso antes del teléfono- se desarrolló el conducto regular en la organización burocrática. Las comunicaciones transitaban por la pirámide jerárquica desde la cumbre hasta el último escalón y también en sentido inverso. Era un buen sistema, basado en comunicaciones directas que eran

[2] Extraído del Curso de Desarrollo Organizacional, Clase ejecutiva El Mercurio, 2005.

retransmitidas luego en otras comunicaciones directas. No obstante, como en el conocido juego del teléfono, la información sufría distorsiones y alteraciones en su largo viaje entre la cumbre y la base.

Conseguir que la propuesta sea aceptada es también difícil y para ello en las organizaciones se hace uso de mecanismos motivacionales, tales como el dinero, el poder, los valores, entre otros. Aunque es difícil que alguien quiera hacer una labor poco grata, se hace más probable la aceptación si la tarea va acompañada de un suculento premio en dinero, si quien la demanda es un jefe muy poderoso en la organización, si es comunicada de manera persuasiva, si el receptor de la comunicación se encuentra comprometido con la organización y siente que esta tarea poco placentera es necesaria, etc.

CLASE 04

2.1.2. El Rumor en la Comunicación Organizacional

El rumor es la difusión de una proposición o noticia, de tal forma que circula de persona a persona, sin ser verificada, y sin que las personas dispongan de medios de prueba seguros para confirmarla.

En la cultura organizacional latinoamericana el rumor es un hecho siempre presente. La sociabilidad se construye en torno al café de las once de la mañana donde se intercambian rumores, comentarios, chismes, etc., casi como parte de una rutina preestablecida.

A pesar de todo lo que se ha escrito en contra del rumor, es necesario señalar que éste no es algo dañino en sí. Es un hecho que estas conversaciones informales entretienen y nos hacen disfrutar de la compañía de otros y del pelambre, pero no necesariamente nos nutren de información significativa o confiable.

El importante Informe de Desarrollo Humano publicado por el PNUD el año 2002, señala que el 69% de los chilenos manifiesta no creer en la información que le aportan estas conversaciones informales. Todas las personas tienen algún conocido con el que les encanta conversar, porque lo encuentran simpático y entretenido, pero al que no se le cree nada de lo que dice. Ante esto surge la pregunta: ¿Por qué hablamos, entonces con él?, es claro que no es para recibir información, sino simplemente para pasar el rato, para entretenerse.

El rumor sólo es negativo cuando en él se encuentra mayor credibilidad que la comunicación oficial.

Por Ejemplo:

En una organización, en un departamento se encuentra el Señor Pérez y el Señor González, quienes siempre están en desacuerdo en sus ideas y no son el mejor ejemplo de buenas relaciones personales de trabajo. Es así como en cierta ocasión el Sr. Pérez escucha de casualidad al ir pasando por un pasillo una conversación en que se decía que las evaluaciones obtenidas por el Sr. González y de otros compañeros, no eran las más deseables. Así surgen comentarios que dado su desempeño, estos serán despedidos.

Esto es un claro ejemplo donde se ha difundido un rumor. Ante esta información los afectados se sienten preocupados por el hecho que pueda acontecer. En este caso, puede bastar con que el Jefe de personal emita una circular asegurando que no se tiene proyectado hacer despido alguno para eliminar los temores surgidos. Si por el contrario, nadie cree en la información oficial y el rumor continúa creciendo, se está ante un serio problema de credibilidad, y la credibilidad es en último término un sinónimo de confianza.

Toda organización necesita de la confianza. Para que la estructura de una organización pueda ser efectiva, se requiere que haya una confianza básica entre los diferentes puestos involucrados. Esta es la razón por la cual la falta de confianza es tan perjudicial para el funcionamiento organizacional.

La confianza hace más fácil que la comunicación tenga lugar. Permite evitar la sospecha habitual de que tras lo comunicado oficialmente hay proyectos ocultos o malintencionados: la agenda oculta.

Este es un problema en Chile, porque culturalmente se ha caracterizado por la desconfianza. La cultura chilena da mayor importancia a las relaciones familiares que a las que se puedan dar entre extraños, donde toda persona que no provenga del círculo íntimo es mirada con recelo. Por este motivo, las empresas buscaron trasladar a su interior los lazos propios de la familia, lo que llevó al paternalismo y, aun hoy en día, a la importancia de tener conocidos -o pitutos- para conseguir trabajo.

Pero al aumentar la complejidad de las relaciones laborales y al modernizarse la sociedad, se hace necesario dejar de lado los antiguos prejuicios porque el trabajo y los negocios requieren relacionarse con personas en las que hay que confiar, aunque no sean familiares y aunque sean desconocidas.

En un estudio realizado por Nicolás Majluf, Darío Rodríguez y Nureya Abarca, se pudo constatar que jefes y subordinados basan su confianza en diferentes aspectos de la situación laboral. Los datos del estudio apuntan a que los jefes dan mayor importancia al trabajo, en tanto los subordinados priorizan la relación personal. Esto lleva a concluir que un jefe que desee gozar de la confianza de sus subordinados, además de ser confiable como persona, debe cultivar la relación que mantiene con cada uno de ellos. Si es un subordinado, en cambio, el que quiere ganarse la confianza de su jefe, debe esforzarse principalmente en hacer bien su trabajo, además de ser confiable como persona. Estos resultados son importantes, porque es frecuente observar que jefes o subordinados tratan de ganar confianza de forma equivocada: jefes que creen ganar confianza enfatizando el trabajo o subordinados que lo hacen tratando de cultivar las relaciones. En todo caso, nunca hay que olvidar que la confianza, como gran parte de las cualidades sociales más valoradas, es difícil de ganar y fácil de perder.

2.2. La Comunicación en el Proceso de Negociación[3]

"Tu dices lo que quieres, y yo digo lo que quiero, y vamos de un lado a otro hasta que encontramos una forma de resolver nuestras diferencias. ¿Es eso solamente el negociar? Así sería si las dos partes pudieran siempre comunicarse eficiente y efectivamente, sin embargo, en la realidad resulta bastante más complicado que eso".

En todos los actos que se realizan en vida diaria, se está constantemente negociando. Esto es más claro aún en las organizaciones, que cada vez que toman decisiones deben negociar de manera de alcanzar los intereses de ambas partes y garantizar así, el funcionamiento y desarrollo de la organización. La negociación, en definitiva, no es más que comunicación; flujos de mensajes que son recibidos y enviados entre las partes de manera de llegar a acuerdos. Es por ello que se hace fundamental el conocer estos procesos comunicativos, sus dificultades y obstáculos.

Como es sabido, la comunicación podría tener muchas fallas, llevar a malentendidos y desencuentros, sea en la forma de entregar los mensajes, en los canales que se utilizan para enviarlos o en los gestos y formas elegidos para hacerlos llegar a otros. Ante esto, alcanzar una comunicación exitosa en una negociación se presenta como una tarea altamente compleja.

Para mejorar la comunicación durante el proceso de negociación podría resultar útil tener presente los siguientes puntos:

- Conocer sus objetivos: Si se está claro en las metas que se busca lograr, es más probable que la comunicación sea más clara también para la otra parte.

[3] Sección extraída de: Roy J. Lewiki y Alexander Hiam; "Think before you speak", Cap. 12, "Communications Skills" Ed, 1996.

- Conocer a la otra parte: Mientras más se comprende al otro y la posición que posee, existe mayor potencial para tener una comunicación más clara y precisa. Además es importante conocer las experiencias pasadas y el historial de la otra parte, pues puede resultar de mucha utilidad en el diálogo que se entable con ella.

- Pensar antes de hablar: Si se ha establecido cuidadosamente la comunicación que se tendrá con la otra parte habrán mayores probabilidades de sentirse cómodo y seguro al plantear los propios puntos de vista y, a su vez, a darse a entender con mayor facilidad.

Otros aspectos que podrían mejorar la comunicación entre las partes de un proceso de negociación son:

- Enfatizar las metas, si los objetivos de ambas partes se asemejan, la comunicación podría ser mejor, pues se estaría hablando “en un mismo lenguaje”,

- Preparar con antelación lo que se va a decir,

- Dar los mensajes en la forma más simple posible,

- Ser positivo en las propuestas más que negativo,

- Utilizar un lenguaje claro y entendible,

- Tener cuidado con el uso de gestos,

- Observar cuidadosamente si el resto está comprendiendo lo que se quiere decir,

- Mantener el contacto visual con la otra parte, etc.

Todas estas sugerencias, podrían llevar a tener una comunicación más precisa y efectiva al momento de llevar a cabo una negociación. Para tener una mayor comprensión de la importancia de la comunicación en las negociaciones, se desarrolla el cuadro n° 3.

Cuadro n° 3: La Comunicación en las Etapas de la Negociación.

Etapa Inicial:
Al comenzar la negociación hay muchas posibilidades de incurrir en problemas, ya que es en esta etapa cuando las partes forman las expectativas y percepciones que las acompañarán durante todo el proceso.

La comunicación podría ser obstaculizada por:

- Estereotipo, se refiere asignar cualidades o defectos a las personas, generalizar.
- Efecto Aureola, generalizar la conducta de acuerdo a gestiones pasadas.
- Percepción selectiva, filtrar información, descartartando alternativas y cualidades del otro, para conocerlo mejor.
- Proyección, se refiere a proyectar las propias cualidades o defectos en otros.

Etapa Intermedia:
En esta etapa se están resolviendo constantemente problemas, focalizándose los objetivos y metas del proceso de negociación.

En esta etapa, el intercambio de mensajes, es decir, la comunicación es un factor fundamental junto con las alternativas, tiempo disponible y la presión, que en conjunto irán definiendo el desarrollo el proceso de negociación.

Etapa Final:
Los procesos comunicativos utilizados en este periodo son esenciales para el cierre de la negociación. Escuchar en forma activa, la retroalimentación que se dé y la claridad de las explicaciones es de vital importancia.

Se puede caer en trampas como:

- Llagar a acuerdos demasiado rápidos
- Tener demasiada confianza en los resultados
- Resolver el problema incorrecto
- Llegar sólo a lo mejor posible por temor a no llegar a un acuerdo.
- No comprender cabalmente la posición del otro

En suma, en cada una de las etapas del proceso de negociación, existen múltiples obstáculos que podrían obstruir la comunicación entre las partes y poner en peligro el "consenso" que se intenta alcanzar, especialmente, si se busca cerrar o finiquitar una

negociación en forma exitosa. Ahora bien, aunque la comunicación es fundamental en obtener negociaciones claras y exitosas, también es muy importante reconocer cuando se debe guardar “silencio” y cuando éste, por el contrario, podría conducir a un peligro aún mayor.

En las negociaciones, los malos entendidos entre las partes son frecuentes. Muchas veces la mala comunicación bloquea el progreso de las negociaciones, rompe las relaciones y lleva incluso al fracaso en la ejecución de los acuerdos.

Ante esto, es fundamental tener claro que:

La Comunicación es el instrumento esencial mediante el cual se negocia, por lo que superar las interferencias en la transmisión de los mensajes, resulta fundamental. Si se logra mantener una comunicación clara, asertiva y orientada a los objetivos que se persiguen, cada parte será capaz de ganar y generar valor en la negociación.

Lo importante al negociar es lograr comunicarse en ambos sentidos, así ambas partes se escuchan, procesan la información y se comprenden mutuamente.

Para comunicarse en las negociaciones, se pueden considerar las siguientes tácticas:

- Continuar comunicándose a pesar de existir desacuerdos.
- Consultar antes de elegir una opción. Cuando sea posible, se debería indagar en la otra parte antes de decidir.
- Escuchar activamente, y hacer notar a la otra parte que lo estamos haciendo.
- La idea es entender cómo los otros se ven a sí mismos, cómo ellos nos ven a nosotros y cómo entienden el problema. Una buena táctica para lograrlo es repetir lo que yo entiendo y chequear la exactitud de ello.
- Hablar con un propósito. Antes de hacer una afirmación significativa, es necesario tener claridad acerca de lo se quiere comunicar y sobre para qué nos servirá esta información.

- No es conveniente dirigirse a múltiples personas o audiencias, sino mantener abiertos "canales privados" de comunicación para resolver entre dos personas los problemas de la negociación.

- Es necesario hablar por uno mismo y no por la otra parte, es decir, comunicar lo que uno entiende y observa, evitando atribuir intencionalidades al otro.

En una negociación, con la comunicación cumple dos grandes fines i) Intenta llegar a acuerdos y, ii) Permite dar a conocer la información y los puntos de negociación. Para que se de la comunicación, se suponen dos alusiones:

- Que existen diferencias entre los participantes de la comunicación. Si no las hubiera, es decir, si todos supieran lo mismo y opinaran de manera idéntica, no sería necesario que se comunicaran.

- Que es posible que se mantenga la unión de las partes con la comunicación. Si no fuera así, cada comunicación contendría el germen de su destrucción, dado que no soportaría la expresión de opiniones diversas.

Ambas partes involucradas, deben conciliar la diferenciación necesaria para abarcar las distintas facetas de su misión con la también necesaria integración para mantener la coherencia e identidad en su actuar.

Dadas estas dos condiciones de la comunicación, es posible entender que una organización se encuentra en algún punto del equilibrio entre estas dos variables: diversidad e integración. El siguiente cuadro explica de mejor forma lo anterior.

Cuadro n°4: Interacción entre las Variables de la Comunicación

		Diversidad	
		Alta	Baja
Integración	Alta	• Decisiones de alto nivel • Alto grado de innovación • Conflicto positivo legitimado	• Conformismo • Pensamiento grupal • Conflicto negativo latente
	Baja	• Dificultad de decisión • Desconfianza • Conflicto negativo permanente	• Decisiones poco vinculantes y escasamente creativas • Conflicto derivado de falta de compromiso • Conflicto latente

Una organización en que el conflicto es rechazado y se castiga la expresión de opiniones, corre el serio riesgo de caer en el pensamiento grupal (Group think). En

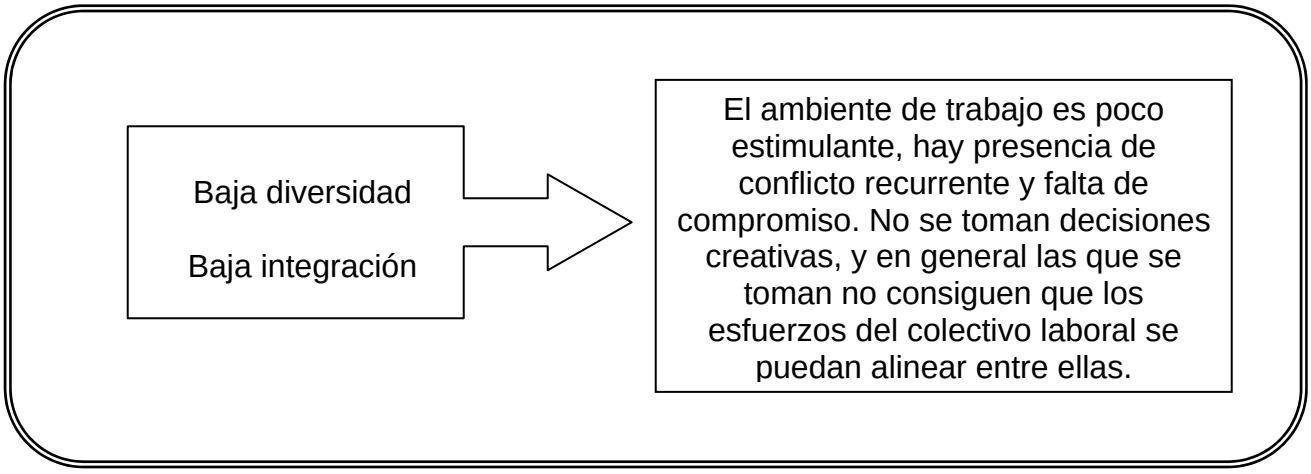
consecuencia, por la presión social al conformismo se adoptan decisiones que pueden ser erróneas.

Para evitar el rechazo o el castigo, se desaprovecha la oportunidad ofrecida por la comunicación de poner en común opiniones, solucionar dudas y discutir las discrepancias, desperdiciando el capital de inteligencia distribuido en la organización. Una organización en la que todos piensan lo mismo es una organización en la que nadie piensa.

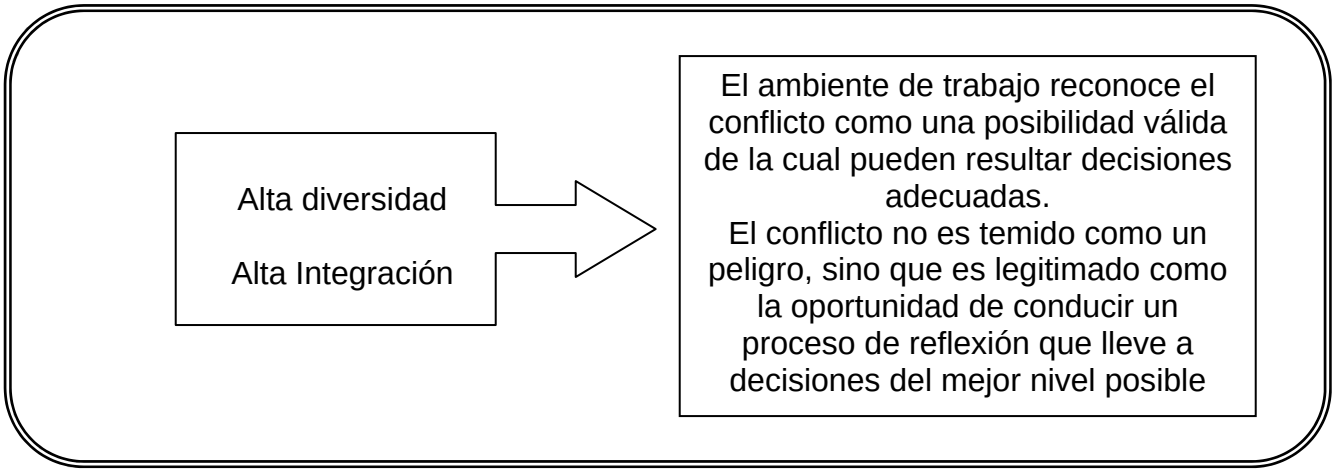
Si no existe interés en continuar con la comunicación, si las partes han llegado al extremo de preferir el término de la relación, difícilmente se podrá llegar a algún entendimiento o a la coordinación de acciones.

Los intereses de cada cual parecen superiores al interés organizacional y no hay disposición a encontrar puntos de integración. Algunas organizaciones caracterizadas por pequeños liderazgos múltiples, en constante pugna por el poder, tienen esta configuración. El conflicto típico de estas organizaciones es que los miembros de un departamento se alegran cuando en otro han incurrido en un error que la organización pagará caro.

En este sentido, cuando existe una organización con baja diversidad y baja integración se da que:



En el caso contrario, cuando la organización posee una alta diversidad y una alta integración para la comunicación se da que:



CLASE 05

2.3. ¿El Silencio está Destruyendo a su Organización?[4]

La comunicación es fundamental para toda organización pues ésta sobrevive y se reproduce a través de ella. Las decisiones que ésta tome, dependerán de los procesos comunicativos que la organización posea.

No obstante, atiborradas de problemas interpersonales en el trabajo, las personas frecuentemente optan por no hablar, señalando que "no vale la pena", y prefieren continuar con su labor en silencio. Sin embargo, el costo del "silencio" puede ser mucho mayor que el que podríamos imaginar.

El silencio suele asociarse a muchas virtudes: la modestia, el respeto, la prudencia. Muchas veces, debido a reglas de cortesía, las personas se silencian para evitar la confrontación y el peligro. Hay un antiguo dicho que resume las virtudes del silencio: "es mejor callarse y parecer un tonto, que ser conocido como uno".

Las virtudes socialmente atribuidas al silencio se refuerzan con el instinto de sobrevivencia, "se suele callar para sobrevivir". Hablar, es visto como un acto de valentía. Muchos individuos que se enfrentan a sus grupos de trabajo o expresan sus preocupaciones, son castigados. Es tiempo de extraerse de la "culpa" del silencio, puesto que éste no solamente provoca ambigüedad, sino que también puede resultar altamente costoso para los individuos, los equipos y las organizaciones.

El silencio puede generar un alto costo psicológico al producir sentimientos de humillación, angustia, rabia, resentimiento u otros, que al no ser expresados pueden contaminar las interacciones, echar abajo la creatividad y disminuir la productividad de la organización.

[4]Perlow. Leslie y Williams. Stephanie; "Is silence killing your company?", Harvard Business Review, May 2003, pág 52-58.

Muchas personas están convencidas de que mantener el silencio es la mejor forma de preservar las relaciones y hacer el trabajo. En general, el silencio surge cuando elegimos no enfrentar una discrepancia. No obstante, dadas las diferencias en nuestros temperamentos, personalidades y experiencias pasadas, es inevitable que tengamos opiniones, creencias y gustos distintos. Reconocer esa variedad es fundamental dado que, ¿Quien querría ir a una reunión donde todos tengan las mismas ideas? A pesar de esto, también se está al tanto de cuán complicado puede ser trabajar las diferencias y es por ello que muchas veces no sorprende que la mayoría tienda a pasarlas por alto, en lugar de discutirlas y enfrentarlas.

Esta tendencia a mantenerse en silencio en lugar de expresar las diferencias, también se produce en los grupos, donde el temor a ser excluidos si se discrepa de la opinión del resto, es muy alto. Muchas personas en las organizaciones con tal de llevarse bien con sus equipos de trabajo, son capaces de hacer cualquier cosa, "se hace lo que se cree que otros quieren que se haga y se dice lo que se cree que otros quieren que se diga".

Por Ejemplo:

Los altos ejecutivos de una compañía se reunieron para discutir la visión que tenían de la empresa, sus perspectivas y diferencias. Sin embargo, mientras conversaban, un gerente tras otro fue afirmando lo que el primero había dicho. Cuando alguno se atrevía a disentir, cualquiera de los otros echaba abajo rápidamente su idea. Al terminar de presentar sus argumentos, los gerentes se jactaron del alto nivel de "consenso" que habían alcanzado. Uno tras otro, celebraron victoriosos el "gran logro". El jefe de marketing, habló primero: "estoy muy emocionado y comprometido con lo que vendrá". Otro continuó, "Pensé que esto iba a ser mucho más difícil, esperaba una batalla. No obstante, las cosas anduvieron bastante tranquilas".

Aunque hubo una gran demostración de unanimidad y consenso, al final del día, muchos de los gerentes pensaron para sus adentros, "esta reunión fue una pérdida de tiempo". Silenciándose unos a otros, habían fallado en crear una visión común y la compañía seguiría sin una clara dirección en su accionar.

En este ejemplo se muestra la presión que puede haber hacia el consenso, y la tendencia que se tiene a alejarse de la discusión. El silenciar a otros, y no sólo a uno mismo, será fundamental en el marco de una organización dado que ésta se encuentra condicionada por rangos y roles, por lo cual la tendencia a "callar" las verdaderas opiniones será mucho mayor y más frecuente.

Es común que los subordinados tiendan a guardarse sus opiniones con respecto a sus jefes, de igual forma en que los jefes tenderán a sentirse incómodos de expresar sus diferencias con los subordinados, es decir, a un manager le podría ser también muy difícil dar una retroalimentación negativa a un empleado por un trabajo que él haya realizado y todas estas dificultades deben ser tomadas en cuenta.

El no expresarse no sólo podría causar un gran daño a los individuos involucrados en él, sino también a toda la organización. El quedarse en silencio no soluciona nada: en lugar de borrar las diferencias, las esconde bajo la superficie. Todas las veces en que no se dice lo que se piensa, el individuo se llena de emociones negativas tales como ansiedad, rabia y resentimiento. Y aunque se pueda seguir con las labores, simulando y pretendiendo que "todo está bien", el conflicto no ha sido solucionado y los sentimientos reprimidos se mantendrán y se manifestarán (de alguna u otra forma) al relacionarse con otras personas. La inseguridad crecerá y una destructiva "espiral del silencio"[5] se comenzará a desarrollar; la opinión de la mayoría influirá de tal forma en la persona, que el miedo al aislamiento se impondrá al interés de expresar la verdadera opinión (Noelle-Neumann, 1995).

[5] La llamada "espiral del silencio", expuesta por Elisabeth Noelle- Neumann, hace referencia a que en un contexto social donde prima una opinión adversa, el individuo por miedo a la marginación tenderá, a "silenciar" o "neutralizar" su verdadera opinión y, por consiguiente, a exteriorizar aquella que coincida con la postura dominante. Será ésta última la que definirá, finalmente a la opinión pública. Esta dinámica recibirá el nombre de "espiral del silencio". (Noelle-Newmann, 1995)

Por Ejemplo:

María se encontraba en medio de esta espiral, cuando trabajaba para una organización. En un comienzo, para su primer proyecto, su jefe Martín, le había sugerido que su equipo de trabajo debía hacer una primera presentación a los clientes. María no estaba convencida que el planteamiento de Martín fuera el mejor, sin embargo, "él era su jefe", así es que María se guardó su opinión. Luego, Martín descubrió que el equipo había fallado en recolectar una información que él quería tener, por lo cual, bastante enojado, le ordenó a María que fuera más exigente con su equipo. María creía que esa información era irrelevante y que su búsqueda iba a ser tan sólo una pérdida de tiempo. No obstante, aunque estaba en absoluto desacuerdo nuevamente hizo lo que su superior le ordenaba.

Días después, María se había comenzado a sentir muy incómoda al estar con Martín, por lo cual, cuando éste le hacía nuevas críticas a su trabajo, ella perdía cada vez más la paciencia. Su descontento y resistencia fue aumentando mientras María continuaba manteniéndose en silencio. Así, la "espiral del silencio" creció y creció a tal punto que, finalmente, sus deseos, disposición y habilidades de trabajar con Martín terminaron destruyéndose.

En esta ilustración se presenta una paradoja muy común: la razón por la cual María en primer lugar optó por silenciarse, fue para mantener su relación con Martín, sin embargo, fue precisamente ese silencio, el que terminó por destruirla para siempre. Esto muestra, que ante el temor de destruir nuestras relaciones tendemos a no expresar lo que realmente pensamos, pero al final, el silencio crea una distancia emocional tan grande que termina desarrollando una desavenencia aún mayor, que en muchos casos, resulta irreparable.

¿Cómo se hace para evitar esta espiral del silencio? ¿Pueden las viciosas espirales del silencio ser reemplazadas por espirales virtuosas de comunicación? La respuesta es sí, pero requiere que se encuentre el coraje y valentía para comenzar a actuar de forma distinta. En especial, los gerentes que poseen mucha autoridad deben tener mayor cuidado en no "castigar" a la gente – implícita o explícitamente – por decir lo que piensan, en particular en aquellos asuntos que pueden ser difíciles para la organización.

Por Ejemplo:

Harry era un comandante que tenía a su cargo una unidad de alrededor de 500 soldados, los cuales habían sido desafiados por otra unidad. Luego de que el encuentro se produjo, Harry señaló: “si esto hubiese sido una verdadera guerra, dos tercios de nosotros estaríamos muertos”. Pero continúo: “fue mi culpa, yo les fallé”. Luego explicó cada situación, tomando él mismo absoluta responsabilidad del fracaso.

Al principio nadie dijo ninguna palabra. Luego, un joven que había sido responsable de detectar y alertar al batallón ante los movimientos del enemigo, dijo: “Señor, no fue su culpa. Yo me quedé dormido durante mi labor”. Posteriormente, llamó a que los otros compañeros que también sentían que habían fallado a que pensaran al respecto.

“Este es un buen soldado”- dijo entonces el comandante. Y continuó, “Todos ustedes son buenos soldados. Tan sólo debemos enfocarnos en una meta mayor: en cómo podemos mantener todas nuestras capacidades de equipo durante las operaciones de alta tensión”.

Lo que hizo el comandante fue poner el tono de la discusión, dar el primer paso. Si él no hubiera comenzado a señalar sus fallas, es muy probable que el resto tampoco hubiese tenido el valor para expresarlas. Al final, esta unidad ganó una gran confianza para expresarse y admitir sus errores.

El mantener el silencio es un problema demasiado grande para dejarlo tan sólo en manos de los líderes. Si una organización quiere escapar a la espiral del silencio, todos los que la conforman deben luchar para lograrlo. Para alcanzar este objetivo, las siguientes prácticas pueden ser de gran utilidad:

- Reconocer su poder: Todos tenemos el poder de expresarnos y de impulsar a que otros hablen libremente, sean éstos subordinados, pares o jefes de la organización. Aunque la pasividad siempre hace sentir a las personas más seguras que el actuar, no basta con esperar a que otro haga la “primera movida”. En lugar de buscar que sean otros los que lo hagan, se debe estar dispuesto a dar el primer paso, de manera de sacar las diferencias a la superficie, para luego analizarlas en beneficio de todos. Cuando una persona tiene el valor de dar ese paso y presentar nueva información, es probable que se entre en un proceso de mutua exploración de las diferencias que los separan. Todos tienen más poder del que se cree. Obviamente los superiores tienen

más poder sobre las personas, pero también es verdad que su labor depende de cuán bien se esté. No hay que olvidar que los jefes también necesitan del bienestar del resto. Es por ello, que deben darle las herramientas de manera de que éstos se sientan libres de expresarse y aprecien sus propios puntos de vista.

- Actuar controversialmente: Para romper el muro del silencio, hay veces en que es necesario actuar en forma desafiante aunque, muchas veces, no sea considerada adecuada para la organización, por ejemplo el hecho de interrogar sobre asuntos difíciles en una reunión cuando los empleados normalmente tienden simplemente a aceptar las decisiones de los gerentes. Aunque el actuar así, muchas veces tiene connotaciones negativas (por lo cual suele ser visto como un sinónimo de disfuncionalidad), en algunos casos puede resultar efectivo, como una nueva forma de crear alternativas para llevar a cabo las tareas. Actuar controversialmente, puede desafiar lo que es percibido como "usual" o "normal" y no necesariamente por ello resulta ser lo más adecuado o efectivo para la organización.

- Crear una coalición: Acercarse a otros puede darnos gran fuerza para romper con el silencio. No sólo es más fácil expresarse cuando no estamos solos, sino que el crear una coalición además acarrea legitimidad y recursos. Aunque podría ser peligroso acercarse a otros para unir fuerzas, puede ser sorprendente descubrir la gran cantidad de compañeros que tienen sentimientos y percepciones similares.

Las decisiones equivocadas en una organización suelen ser de quienes optan por silenciar sus palabras y opiniones en lugar de expresarlas. Por ello, romper el silencio es fundamental, ya que trae consigo nuevas y variadas ideas, que podrían mejorar las relaciones y el funcionamiento tanto dentro de los equipos de trabajo, como de toda la organización.

Aunque existe la espiral del silencio con las consecuencias negativas que hemos señalado, hay oportunidades en que el silencio sí es necesario. Algunos asuntos son simplemente demasiado sencillos y resultaría innecesario transformar pequeñas diferencias en grandes conflictos. No tiene sentido el gastar tiempo y esfuerzo en discutir estas pequeñas diferencias, especialmente si no afectan el trabajo de las personas y ni siquiera serán recordadas más adelante. Si el conflicto es irrelevante y terminará solo luego de un tiempo, el expresar las ideas puede no ser tan importante.

Es un asunto de tiempo. Podría resultar infructuoso sacar a la luz un conflicto difícil con su jefe cuando debe entregar un trabajo en una fecha límite que está demasiado cerca. En ese caso, es preferible esperar hasta que la fecha límite haya pasado, para que las personas se puedan enfocar en lo que tienen que decir y darse el tiempo para indagar en cual sería la mejor solución para ello.

Si se tuvo una disputa con un colega y los dos están disgustados, conversar de inmediato podría resultar desastroso. Podría ser mejor esperar un tiempo para que ambos

se calmen y puedan discutir sus diferencias tranquilamente. No obstante, es importante tener presente que esta discusión no debe posponerse indefinidamente, ya que de esta forma las diferencias que no han sido solucionadas, podrían hacerse más agudas y tomar una fuerza aún mayor.

No existen reglas de cómo es preciso discutir o cuándo es mejor hacerlo. Es mejor basarse en su propio juicio. Lo importante es tener claro que uno debe preguntarse si éste es un momento en que es mejor mantener el silencio o si esto podría ocasionar graves problemas, por lo que es fundamental expresar lo que pienso.

Realizar ejercicio n°7 al 14

CLASE 06

3. LA NEGOCIACIÓN INTER-CULTURAL: UN GRAN DESAFÍO

Al parecer, Chinos y Norteamericanos son incompatibles. Ya es usual escuchar que, entre ambos, ha habido quiebres en la comunicación dada la incapacidad de los estadounidenses de comprender la gran amplitud del contexto cultural chino, sus valores, creencias y costumbres, lo que los ha llevado a fracasar en múltiples negociaciones. Los Norteamericanos ven a los Chinos como negociantes ineficientes, indirectos e inclusive, deshonestos. Por su parte, los chinos perciben a los negociantes Norteamericanos como agresivos, impersonales en su trato y en un estado constante de prisa. Tales percepciones, tanto desde los occidentales como desde los orientales, están sustentadas en profundos orígenes culturales. Es por esta razón que el tener mayor conocimiento de cómo manejar estas diferencias permite desarrollar un negocio más rentable, satisfactorio y desafiante para ambas partes. En definitiva, la determinación cultural tiene una incidencia tal, que ignorarla en el proceso de negociación puede llevar fácilmente a que éste termine por fracasar (Harvard Business Review Boston: “The Chinese negotiation”, Oct 2003).

La importancia atribuida a la comunicación ha ido acentuándose con el pasar del tiempo, especialmente en estos días donde resulta cada vez más fácil saber lo que está ocurriendo al otro lado del mundo, sin importar cuán lejos estén ocurriendo dichos eventos. La cercanía -inclusive con las culturas que se encuentran a mayor distancia- es cada vez mayor. Muchos sugieren que se ha producido una “homogenización” intercultural y que ésta se presenta como una característica distintiva de un nuevo mundo globalizado. Sin embargo, paralelo a esta supuesta “estandarización cultural”, ha surgido un cambio y evolución constante en las culturas transformándolas en un “todo incoherente” y, a su vez, una creciente diferenciación que continúa distinguiendo unas de culturas de otras. Serán éstas últimas diferencias, las que se analizarán a continuación, pues se presentan como un factor determinante al momento de llevar a cabo una negociación. Su análisis y reflexión, merecen, por lo tanto, especial atención.

3.1. Estudios de Cultura Organizacional

Con el pasar de los años, los llamados "estudios organizacionales" han ido aumentando. Surgen nuevas necesidades por parte de las organizaciones lo que las lleva a indagar en distintas temáticas de manera de garantizar su sobrevivencia y, si es posible, su evolución. En la visión de una organización como un "sistema compuesto de comunicaciones", las organizaciones pueden ser percibidas como un "sistema autopoiético de toma de decisiones"[6] esto es, que se encuentra en constante interacción con el entorno

- por lo cual requiere de una constante adaptación con el mismo - y, a la vez, produce sus propios componentes, lo que permiten su sobrevivencia. Una vez presentada esta visión, resulta interesante indagar en los estudios acerca de la "Cultura Organizacional" dada la importancia asignada en ésta al ambiente que rodea a la organización.

Para comenzar a hablar de lo que es la "cultura organizacional", primero es necesario tener claro qué se entenderá por cultura.

Definición de Cultura:

"Cultura corresponderá a aquel patrón compartido socialmente, a un acervo inconsciente, taken-for-granted, y tácito de conocimientos que es inventado, descubierto y desarrollado por un determinado grupo".

Por consiguiente, el vivir en una cultura implica estar en "un conjunto trabado de maneras de pensar, de sentir y de obrar más o menos formalizada que, aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven de un modo objetivo y simbólico, a la vez, para constituir a esas personas en una colectividad particular y distinta". (Lucas Marín, 1997)

Habiendo definido lo que entenderemos por cultura es posible inferir lo que ésta representa en el contexto organizacional. Según Schein (1995), la "cultura organizacional o empresarial" corresponde a las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa.

Al afinar el concepto, también será posible percibirla como, "el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el decidir organizacional. Estas premisas aparecen como indecidibles e indecididas, es decir, como si no fueran producto de una decisión. La

[6] Un sistema autopoiético es una red de producción y transformación de componentes tal que los componentes son determinantes de los procesos que los generan. Esta visión de la organización como un "sistema autopoiético" fue abordada con mayor profundidad en el apartado anterior de "Comunicación".

cultura organizacional, por consiguiente, constituye una expresión del estar de la organización en el mundo; y cambiará, por lo tanto, toda vez que varíe el devenir de la organización en su entorno".

La cultura será entonces, aquel marco interpretativo que es aparentemente evidente para quienes participan en él (pero que no es posible de ver directamente), desde donde se comprenderá la propia organización cada vez que se tome una decisión. La cultura, por lo tanto, tendrá su expresión en los modos particulares de decidir que posea cada organización.

Algunos aspectos que podrían formar parte de una cultura organizacional específica son:

- Las técnicas o "know how"[7] que forman parte de la organización.
- El mundo normativo propio de la organización: el conjunto de creencias, valores y normas que define el criterio de lo que será considerado como "bueno" para la organización.
- Las regularidades en el comportamiento cuando se interactúa: el lenguaje utilizado, las tradiciones, los rituales, las costumbres etc.
- La filosofía formal: políticas e ideologías principales que guían las acciones de un grupo determinado.
- Las "reglas del juego": los cánones implícitos que permitirán "moverse" en la organización. Éstas deben ser aprendidas por los nuevos miembros a la hora de ingresar.
- El clima: la forma en que los miembros interactúan entre ellos, con los de fuera de él o con los clientes.
- Habilidades adquiridas: las habilidades que los miembros utilizan para llevar a cabo ciertas tareas (que son transmitidas de generación en generación sin que por ello sea necesario que se encuentran escritas o explicitadas de alguna forma).
- Los hábitos de pensamiento, modelos mentales y/o paradigmas lingüísticos: los marcos cognitivos compartidos que guían las percepciones, pensamientos y lenguaje utilizado por los miembros del grupo y enseñados a los nuevos miembros en el proceso de socialización.

[7] "know how", corresponde a una parte importante de la cultura de la organización, esta es, al conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella.

En este sentido, la cultura, será concedida como “un todo absolutamente incoherente, cambiante y heterogéneo” que operará sin que lo notemos (en este sentido, será más fácil para alguien que se encuentre al exterior de una “cultura organizacional” determinada, dar cuenta de sus características y particularidades pues, para quienes forman parte de ella, ésta tan sólo se manifestará de forma inconsciente, es decir, será “como si no existiera”).

La cultura organizacional determinará la forma en que se llevará a cabo la toma de decisiones en cada organización según sus particularidades, proporcionando con ello, las “recetas” o “respuestas culturales” necesarias para el mantenimiento y desarrollo de éstas.

En síntesis, la cultura organizacional o de una empresa:

- Corresponde a un "sentido” que es compartido por todos los miembros de la organización.

- Brinda un marco interpretativo que permite dar significado a las actividades de la organización.

- Trae consigo consenso permitiendo lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna, logrando así, la estabilidad, claridad y unidad de acción en la organización.

- Debe ser enseñada a los nuevos miembros del grupo como la forma correcta de percibir la relación con otros (que es lo que permite que una cultura determinada perdure en el tiempo)

- Requiere ser aprendida, pues no se tiene de forma innata, se recibe por la interacción con aquellos miembros que ya la poseen, dando así origen, a la socialización dentro de la organización (Schein, 1991)

El estudio por la “cultura organizacional” posee varias dificultades ya que implica develar aspectos inconscientes en los individuos. Los miembros de la organización siempre tenderán a ver a la cultura como, “la mejor de las selecciones posibles” (es decir, como ya se ha dicho, para una persona que se encuentra dentro del sistema siempre le será más difícil ver los aspectos del mismo, a no ser que logre salirse momentáneamente de él). Sin embargo, el estudio sobre cultura, posee gran relevancia para la organización pues le permite dar cuenta de su identidad, abrir posibilidades de cambios futuros, comprender la forma en que ésta es percibida por el exterior e identificar sus propias características. De esta forma, el provocar cambios en la cultura será muy difícil.

Finalmente, resulta interesante destacar que “no existe organización des- adaptada, porque en el mismo momento de perder su adaptación, la organización deja de ser viable y desaparece como sistema” (Rodríguez, 2004).

CLASE 07

3.2. La Influencia de la Cultura Organizacional en los Procesos de Negociación[8]

Habiendo ya analizado lo que se entenderá por "cultura organizacional" y la relevancia que éste concepto posee dentro de un marco corporativo, se revisará la importancia que tienen las distintas "culturas" que caracterizan a las organizaciones al momento de llevar a cabo una negociación.

"Los que llevan a cabo una negociación internacional usualmente se encuentran enlazados a sus tradiciones locales, pero las nuevas investigaciones sugieren que también necesitan entender algo más profundo: las sutiles pero fuertes formas que poseen las otras culturas nacionales que configuran los procesos administrativos y de toma de decisiones" (Sebenius, 2002).

Como muchos negociadores o deal-makers ya han aprendido, las diferencias culturales pueden influenciar las negociaciones de diversas e inesperadas maneras. No obstante, aquellas diferencias pueden ser desde las más sutiles, como la manera de interactuar que las personas poseen – sean éstas basadas principalmente en roles individuales, actitudes grupales, etc. - hasta las formas más visibles, como la importancia atribuida al tiempo en las relaciones.

Las diversas formas mediante las cuales las personas llegan a acuerdos y los procesos de negociación entre ellos, están en gran medida influenciados por la región de la que provienen, el país, sus costumbres, etc., es decir, por sus patrones culturales. En definitiva, la toma de decisiones que determinará finalmente un "sí" o un "no" en un proceso de negociación, puede diferir ampliamente desde una cultura a otra. En efecto, ha habido numerosas negociaciones internacionales que han fracasado porque las personas desconocían o subestimaban las poderosas diferencias entre las culturas.

Aunque en toda organización las personas se encuentran siempre lidiando con otros individuos, el verdadero propósito es lograr influenciar a una organización mucho más amplia – que representa diversos intereses - de manera de obtener un "sí". En un acuerdo internacional, tal como se haría "en casa", se necesita saber exactamente quiénes están involucrados en el proceso de decisión y qué roles juega cada uno. No obstante, en un terreno que no es familiar, las respuestas a estas interrogantes pueden sorprender. De hecho, aplicar la visión "local" o "propia" de gobierno corporativo y toma de decisiones a un acuerdo de carácter internacional podría causar serios daños en el proceso de negociación. Es por ello que resulta de gran utilidad dividir el proceso de toma

[8] Harvard Business Review Boston: "El desafío oculto de las Negociaciones más allá de las fronteras", Mar 2002, Vol. 80, p. 76-85, James K. Sebenius (Profesor de Administración y Negocios en Harvard Business School in Boston y miembro del Comité Ejecutivo para el programa de negociación de Harvard Law School). El presente documento fue entregado en el curso Negociación: obteniendo el sí, Clase ejecutiva El Mercurio, 2005.

de decisiones en tres partes e indagar en ellas previo a efectuar cualquier interacción (ver cuadro n°5).

Cuadro n° 5: Proceso de Toma de Decisiones

Definir quienes son los jugadores

El reconocer previamente a todos participantes en el acuerdo permite dar cuenta de los verdaderos actores que tendrán poder de decisión en la negociación.

Definir quién decide qué

Aunque no se tenga conocimiento de quiénes son los actores involucrados en el proceso, el no comprender el rol que cada uno juega en él puede resultar fatal para la decisión final alcanzada en dicha negociación.

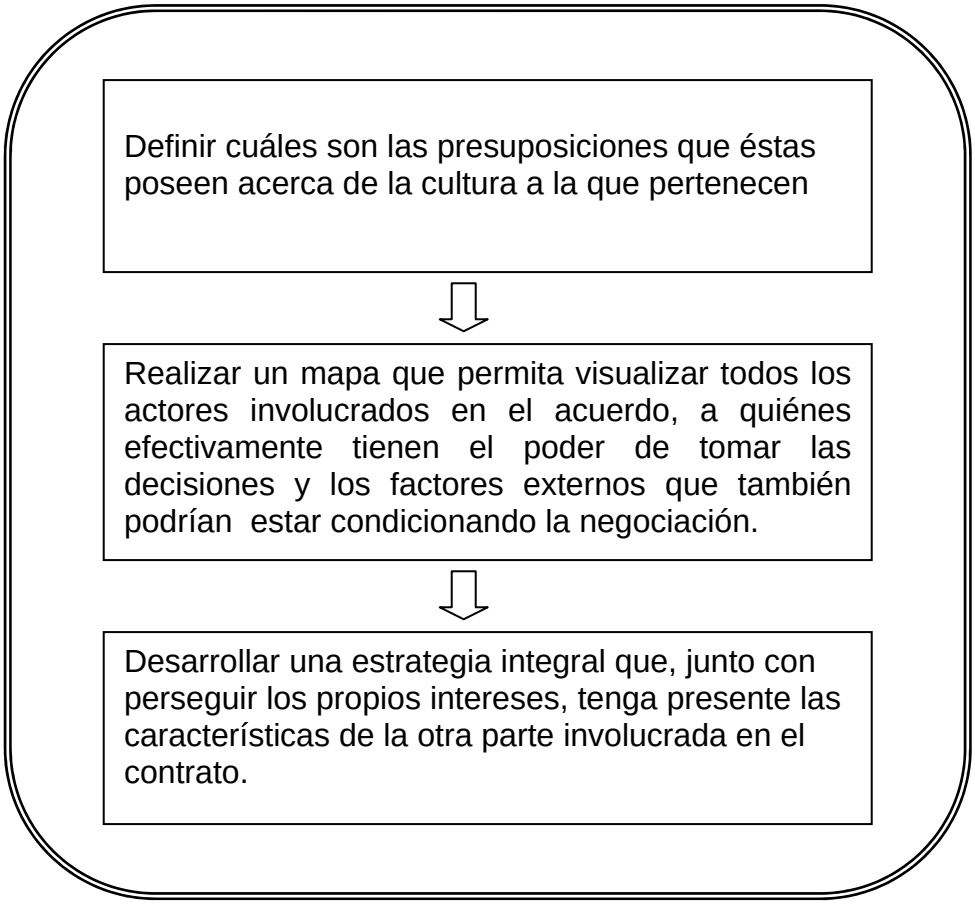
Definir cuáles son los factores que pueden instaurar o romper un acuerdo

Quienes realizan los acuerdos deben tener presente que existen factores externos a la negociación, que, aunque no se encuentren en la "mesa de negociación, igualmente inciden en el proceso.

En el caso de los factores externos de la negociación, se puede encontrar que muchos países tienen redes de influencias que podrían ser más poderosas que las mismas partes que llevan a cabo el contrato. Por ejemplo, en Italia podrían ser las familias de mayor poder, en Alemania el sector financiero, en Rusia las mafias o mercados negros. Con frecuencia, el poder de estos factores informales puede estar subestimado, lo cual puede resultar sumamente peligroso.

Para llevar a cabo una negociación inter-cultural o más allá de las propias fronteras, las organizaciones deben realizar distintas actividades, como las que se indican en el siguiente cuadro.

Cuadro n° 6: Actividades de la Negociación Intercultural



Desafortunadamente, saber quienes están involucrados en el proceso de negociación es tan sólo la mitad de la batalla. Al llevar a cabo una negociación se busca influenciar en la decisión final de un proceso organizacional. Este proceso, puede ser percibido distintamente desde culturas opuestas, por lo cual, pueden requerir de estrategias y técnicas de negociación, a su vez, absolutamente disímiles. Aunque es difícil generalizar, este proceso de toma de decisiones puede tomar diferentes formas, siendo las más comunes las siguientes:

- Desde arriba hacia abajo: Algunas veces se estará mediando con un “verdadero jefe”, esto es, una autoridad que no delega las decisiones de ninguna forma significativa, y que será el que tome siempre finalmente las decisiones de una manera unilateral. En otros casos, aunque el jefe sí otorgue cierta autonomía en las tareas, conviene igualmente ir directamente a él, puesto que puede resultar mucho

más efectivo para el proceso de negociación. En este sentido, la pregunta a hacer sería, ¿Quién es realmente el que toma las decisiones?.

- Consenso: Si la toma de decisiones de "arriba hacia abajo" se encuentra a un extremo, el tipo de "consenso" se encuentra exactamente en el otro. Este proceso es especialmente común en Asia. Muchas veces, para llevar a cabo un proceso de consenso será necesario que todas las unidades de una organización se encuentren involucradas en el acuerdo de manera de que todos los objetivos sean compatibles y los intereses de todos los participantes sean protegidos. Esta forma de tomar decisiones requiere de mayor atención dado que podría afectar la propia estrategia de negociación:

  i) En primera instancia, las cultura de "consenso" suelen poner mayor énfasis en las relaciones que en los acuerdos mismos, por lo cual, la empresa generalmente gastará mucho tiempo en aprender acerca de su organización de manera de alcanzar una relación más profunda antes de llevar a cabo la negociación. El alto gasto de tiempo, puede resultar muy frustrante para equipos más decisivos en su accionar (como los de "arriba hacia abajo").

  ii) En segundo lugar, en los procesos de "consenso" la negociación es mucho mayor y debe ser preparada anticipadamente por la organización. Es decir, se exige suministrar una mayor cantidad de detalles de manera de ayudar a la contraparte a salir de dudas y a acceder a favor de su propio interés.

  iii) Finalmente, se deberá focalizar la atención fuera de la "mesa de negociación" misma, y centrarse en las interacciones informales que se encuentren fuera de ésta. Esto se ilustra en la siguiente frase de los negociantes norteamericanos, "antes que los japoneses han alcanzado un consenso, no pueden negociar, después del consenso alcanzado en la otra.

3.3. Los Elementos Básicos de Comportamiento y Protocolo Inter-cultural en una Negociación[9]

Existen distintos componentes elementales de protocolo que pueden resultar de gran utilidad al momento de llevar a cabo una negociación entre dos partes que provengan distintas culturas. A su vez, los modales y el comportamiento pueden asegurar una mejor negociación en dos niveles, esto es; un nivel visible - donde se manifiestan los prácticas y hábitos - y un nivel más profundo y menos visible - que influye de forma sutil pero poderosa en la interacción entre las partes.

[9] La información presentada a continuación fue obtenida del artículo, Harvard Business Review Boston: "El desafío oculto de las Negociaciones más allá de las fronteras". Mar 2002, Vol. 80, p. 76-85, James K. Sebenius.

Los modales y el comportamiento que pueden asegurar una buena negociación son los siguientes:

Protocolo y Comportamiento (parte visible): Previo a comenzar cualquier tipo de negociación es fundamental considerar todos los comportamientos con respecto a la cultura con la que se está tratando, ya sea consultando bibliografía al respecto o a través de conversaciones con personas que tengan mayor cercanía con dicha cultura. Esto puede resultar crucial al momento de la interacción, debido a que los aspectos más evidentes tienen gran importancia en las decisiones finales alcanzadas, aunque muchas veces sean desconocidos para las partes que forman el acuerdo.

De manera de exponer una ilustración más acabada de estos comportamientos, presentamos un listado de las preguntas esenciales que nos ayudarán a develarlos:

- Saludos:
  - ¿De qué modo se dirigen las personas unas a otras?
  - ¿Cómo se saludan?

- Grado de formalidad:
  - ¿Mi contraparte esperará que me dirija a ella de manera formal o informal?

- Dar presentes o regalos:
  - ¿La gente de negocios intercambia regalos? ¿Son los regalos un gesto apropiado?
  - ¿Hay algún tabú asociado al dar presentes?

- Afecto corporal:
  - ¿Cuáles son las actitudes hacia el contacto físico?

- Contacto Visual:
  - ¿Es educado mirar directamente a los ojos? ¿Lo espera mi contraparte?

- Comportamiento:
  - ¿Cómo debería presentarme? ¿Formal o casual?

- Emociones:
  - ¿Será descortés demostrar emociones? ¿O resultará usual?

- Silencio:
  - ¿Es el silencio adecuado? ¿Esperable? ¿Ofensivo? ¿Respetable?

- Comer:

  - ¿Cuáles son los modales correctos al momento de una comida de negocios?
  - ¿Hay ciertas comidas que sean tabú?

- Lenguaje corporal:
  - ¿Existen ciertos gestos que sean formas descorteses de lenguaje?

- Puntualidad:
  - ¿Debería ser puntual y esperar que mi contraparte lo sea también? ¿O existen horarios y agendas más fluidas?

El tener sensibilidad hacia estos elementos básicos de toda interacción, evita el ser ofensivos, irrespetuosos, descorteses y puede ayudar a afianzar la comunicación entre las partes. Es por ello que tenerlos presente al momento de establecer las relaciones es fundamental. Por su parte, no considerarlos podría resultar dramático para un proceso de negociación.

Características culturales más profundas (parte invisible): Éstas corresponden a la parte más difícil de percibir en una cultura determinada. Corresponden a aquellas particularidades que nos indican el modo en que las personas interactúan entre ellas, si existe en la cultura mayor énfasis a lo grupal que a lo individual, o al acuerdo antes que las relaciones, etc. El antropólogo Edgard T. Hall´s (Harvard May-Jun, 1960) expone cuatro categorías de variables culturales relevantes:

- Relaciones: ¿La cultura pone el énfasis en el acuerdo o en las relaciones? En las culturas centradas en los acuerdos las relaciones emergen de ellos, mientras que aquellas focalizadas en las relaciones el acuerdo surge desde relaciones ya desarrolladas.

- Comunicación: ¿Son las comunicaciones indirectas o directas? Esto es, si el contexto no verbal juega un papel significativo en las negociaciones o no. A su vez, ¿Las comunicaciones de la cultura requieren de detalles o tan sólo de información más concisa? Para muchos norteamericanos lo valorado es “ir justo al punto”, mientras la cultura china, por el contrario, parece tener un insaciable apetito por los detalles.

- Tiempo: ¿La cultura es en general considerada “monocrónica” o “policrónica”? En las culturas anglo-sajonas, la puntualidad y los horarios son en general muy estrictos. Esta orientación monocrónica del tiempo, se contrapone a la actitud policrónica, donde el tiempo es más fluido, las fechas de entrega (deadlines) más flexibles, las interrupciones más comunes y las relaciones interpersonales tienen mayor relevancia que los horarios. Por ejemplo, las culturas occidentales usualmente tienen una preferencia por el llevar a cabo acuerdos eficientes, mientras en la cultura china, los gerentes (managers) suelen estar menos preocupados del tiempo.

- Espacio: ¿Tienen las personas preferencia por tener mucho espacio personal o no tanto? En muchas culturas de carácter más formal, el acercarse mucho a otra persona produce cierta incomodidad. A saber, mientras un suizo se alejaría lo más posible de la persona con la que lleva a cabo la negociación, un brasilero tomaría tal gesto como una forma de ofensa y desprecio.

En conclusión, la cultura de una organización puede ser concebida como un iceberg: posee partes que son visibles al momento de negociar (y las cuales pueden ser previamente estipuladas y parcialmente controladas por las partes que efectuarán el acuerdo) y, por otro lado, posee partes invisibles y más difíciles de reconocer. No obstante, serán precisamente éstas últimas, las que podrían afectar en mayor medida la negociación, por lo que resulta muy beneficioso examinarlas previo a cualquier interacción.

Al igual que con un iceberg, para una organización el peligro de un choque no es con aquello que se nos presenta a simple vista, sino precisamente con aquello que le subyace.

Realizar ejercicio n° 15 al 18

CLASE 08

4. ASPIRACIONES

En la vida, como también en las negociaciones, ocurre que aquellos que tienen altas aspiraciones generalmente alcanzan mejores objetivos. Entonces, las preguntas que se deben plantear son las siguientes:

- ¿Llevan las personas a la mesa de negociaciones aspiraciones de toda la vida?
- ¿Qué relevancia tienen esas aspiraciones?
- ¿Son cambiantes?

En general, existe contundente evidencia de que las personas llevan aspiraciones de toda una vida a la mesa de negociaciones y que éstas, en lo medular, se mantienen con pocas variaciones.

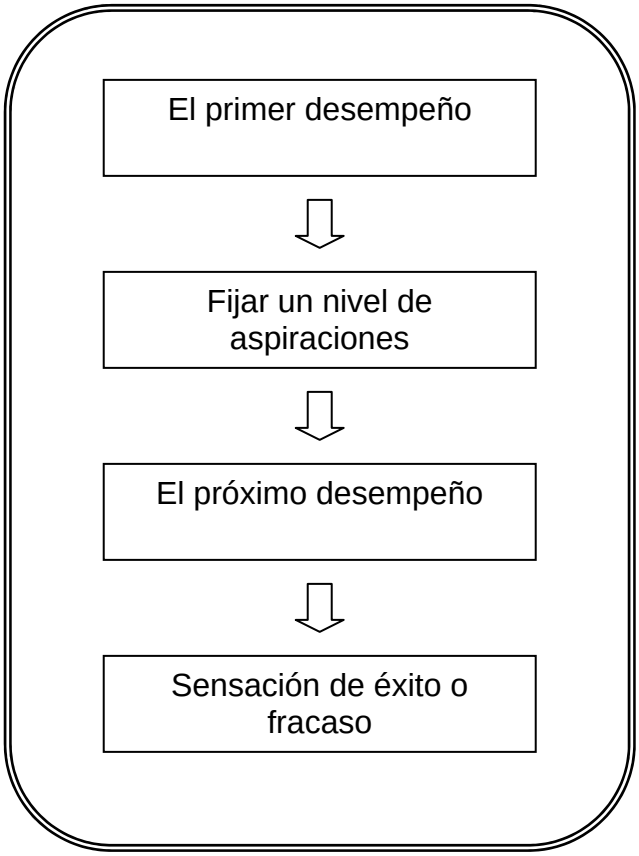
Entonces, si las aspiraciones son relevantes, es necesario analizarlas en relación con la fijación de objetivos, la toma de riesgos, la autoestima, la persistencia y el éxito. Las personas se fijan permanentemente objetivos cuando no están concientes de hacerlo.

Cuando una persona debe decidir entre una cosa u otra, la elección tendrá que ver con la prioridad de sus objetivos, esto es, con sus intereses, sus motivaciones más profundas. Lo importante es aprender a reconocer la forma en que las personas fijan sus objetivos para aplicar este conocimiento en las negociaciones.

El nivel de aspiraciones representa la jerarquía de necesidades para la persona. Es un reflejo de cuanto quiere alcanzar; es un estándar que se ha fijado la persona para sí misma. No es simplemente un deseo sino una firme intención de logro lo que involucra incluso su propia imagen. En algunos casos, el fallar en su consecución implica para muchas personas la pérdida de la autoestima.

De acuerdo a lo que sostiene el profesor Karrass, y como se puede observar en el cuadro n° 7, los objetivos se fijan por etapas.

Cuadro n° 7: Fijación de Objetivos por Etapas.



Lo anterior se puede ejemplificar de la siguiente manera:

Por ejemplo:

Un atleta acaba de corre 100 metros en diez segundos (primera etapa). Si el atleta es competitivo intentará correr la próxima vez los mismos 100 metros en 9,9 segundos (segunda etapa). En la próxima carrera (tercera etapa), si no logra superar sus metas sufrirá una desilusión y, en caso contrario, sentirá una sensación de éxito (cuarta etapa).

En la sociedad actual, las personas están permanentemente intentando mantener o aumentar sus logros presentes tanto materiales como inmateriales. Se fijan metas acerca del trabajo, sueldo, nivel socio económico, poder, convencimiento valórico, entre otros. La misma sociedad en que nos desenvolvemos nos provee una rápida retroalimentación, casi instantánea, ocasionando una continua revisión de nuestro nivel de aspiraciones y la fijación de nuevos objetivos.

Aún cuando el nivel de aspiraciones es una cuestión individual, no se puede desconocer que los objetivos no caen en un vacío social. Los miembros de un grupo juegan un importante rol en proveer el marco de referencia mediante el cual las personas deciden acerca de qué tan apropiados son los objetivos. Se entiende por grupos, desde el más básico y fundamental, constituido por la familia; pasando por otros intermedios, tales como partidos políticos, empresas, clubes deportivos; a otros mayores, tales como naciones y países.

Una persona puede definir lo que necesita de tres maneras: sobre la base de su desempeño pasado; sobre la base del desempeño de otros miembros del grupo o sobre la base del desempeño que realiza gente de otro grupo al que se quiera pertenecer.

Una vez que se escoge una referencia, ésta se transforma en una vara con la cual medir la autoestima. Las empresas, por ejemplo, fijan sus metas de la misma manera y es por ese motivo que es tan importante para ellas tener su propia imagen.

Por ejemplo:

Recuperar un ocho por ciento de una inversión es adecuado si con ello se logra que la empresa sea comparada con competidores de larga trayectoria. Sin embargo, un retorno de un ocho por ciento puede ser deficiente cuando se comprara con una organización más agresiva. En este caso, los ejecutivos de una empresa no sólo deben preguntarse dónde están, sino también deben preguntarse con quién se está comparando.

En las negociaciones resultan naturales las comparaciones con otros. Las comparaciones se pueden hacer en relación con decisiones anteriores u otros parámetros. Aún cuando un negociador tiene normalmente algunos puntos de referencia al comenzar una negociación, el rango de incertidumbre es tan amplio y los temas pueden ser objeto de tantas interpretaciones que muchas veces los puntos externos de referencia no son tan útiles. Incluso, pueden ser peligrosos ya que pueden hacer que el negociador sienta una seguridad que no corresponde y eso cause la aceptación de acuerdos inapropiados. De igual forma, los miembros del grupo juegan un rol en el establecimiento de metas en la negociación ya que invariablemente una decisión grupal es la generadora del proceso de establecimiento de objetivos.

Cada miembro del grupo tiene distinto nivel de aspiraciones y los objetivos de un grupo son a su vez producto de la negociación de los objetivos de cada uno de los miembros del grupo. Es esencial reconocer qué tanto los objetivos y la forma de negociación de toda organización, están determinados por un proceso grupal.

CLASE 09

4.1. Éxito y Fracaso

Cada demanda y cada concesión contribuyen a una sensación del oponente de éxito o fracaso. Es por tanto preferible conocer más acerca del mecanismo por el cual se siente el éxito. Tres puntos deben ser comprendidos cabalmente:

- El éxito es relativo, ya que dependerá de lo que se quiera obtener.

- La gente usualmente mejora sus aspiraciones después del éxito y las reduce después de un fracaso. Cuando se ha logrado tener un éxito importante hay una tendencia a fijar metas mucho más altas de las que hubiera fijado si el éxito hubiera sido moderado. Cuando el fracaso es moderado hay una tendencia a reducir las aspiraciones suavemente y bruscamente en caso de fracaso rotundo.

- Las personas no experimentan un éxito o fracaso cada vez que hacen algo. Obtienen pequeñas satisfacciones por hacer una simple tarea y no sienten el fracaso si el objetivo está muy por encima de sus capacidades. Sólo si una tarea está cerca del límite de las propias capacidades, la persona se siente bien o mal en relación con su desempeño.

El punto central de lo anteriormente explicado es que detrás de cada experiencia de fracaso o éxito puede descansar el conflicto. Por una parte las personas tienden a establecer menores objetivos por miedo, ya que temen el fracaso; por otra parte, tienden a fijar metas más altas porque desean el éxito.

Un buen negociador podría considerar cada acción y técnica en términos de lo que siente la otra parte acerca del éxito o fracaso. Una oferta moderada de parte de un negociador puede ser considerada como un éxito rotundo para la otra parte con bajas aspiraciones y puede animarlo a revisar sus objetivos más allá de lo límites reales. Muchos de los pasos que se dan en una negociación o cierre debieran ser diseñados para cambiar las aspiraciones de la otra parte en la dirección deseada mediante el mecanismo de éxito o fracaso.

Por Ejemplo:

Carlos es un empresario dedicado al rubro de los lácteos. En las últimas semanas ha estado en conversaciones con un pequeño productor de leches que está interesado en vender toda su producción al mejor precio posible. El empresario está pensando en pagar sólo $300 por litro, precio que para el productor supera sus expectativas, dado los bajos precios que se están pagando en el mercado. El negocio finalmente se realiza y ambos quedan satisfechos; por una parte Carlos, porque pagó un precio que para él significaba una oferta moderada, y por el otro lado, el productor lechero pues tenía pocas esperanzas de recibir un pago que le dejara utilidades.

De acuerdo al autor Mc. Clelland en su libro The Achieving Society, las personas que han tenido importantes logros tienden a exigir más de sí mismos en la lucha por sus desafíos. Trabajan más fuerte y mejor, como también valoran lo realizado más que la recompensa. La aspiración por obtener logros los hace necesitar rápidas retroalimentaciones de su trabajo. Generalmente están interesados en el dinero como un símbolo de su logro y no como un fin en si mismo.

Thomas C. Schelling, conocido profesor de Harvard, teorizó acerca de cómo las personas llegan a acuerdos. El proceso, según indica, es similar a cuando alguien pierde a una acompañante en una gran tienda y tiene que buscarlo. Según este autor, la persona busca a otra en donde piensa que va a estar y no donde debería estar la persona que se busca en base a sus propias expectativas. Lo mismo ocurre en la negociación. El autor cree que el acuerdo es la convergencia de las dos partes al igual que el encuentro que se da en la gran tienda. Las expectativas juegan un rol esencial en la negociación, en especial en el área de la toma de riesgos y el nivel de aspiraciones.

John Atkinson, conocido autor en la materia, respondiendo a la pregunta de cómo la gente que tiene una alta necesidad de logros tiene mayor éxito en alcanzar sus metas, desarrolló una teoría que abarca expectativas, riesgos, logros e incentivos.

Según este autor, la gente se mueve entre la recompensa de tener éxito y el miedo al fracaso. La gente escoge metas que provean la mayor satisfacción considerando la necesidad del logro, la recompensa, el riesgo de fracasar y las expectativas de éxito. Las personas no computan esto conscientemente; a cambio, razonan lo mejor que pueden basándose en su historia de éxitos y fracasos en situaciones similares.

El modelo de aspiraciones de Atkinson dice que los individuos fijan su nivel de aspiraciones evaluando el placer del éxito con el desagrado del fracaso. Intentan alcanzar objetivos para maximizar los atractivos del logro. Una de las cosas que se puede percibir es que las personas con un fuerte deseo de tener éxito no miran los riesgos de la misma manera que aquellos que se estresan por evitar el fracaso. Las personas exitosas maximizan los puntos atractivos del logro fijando su nivel de aspiraciones donde ellos pueden contribuir al éxito mediante sus propias habilidades.

En el otro lado, las personas con un importante miedo al fracaso evitan los desafíos porque amenazan su propia imagen. Si fijan bajos objetivos, no pueden fracasar; si fijan metas demasiado altas, dado que las probabilidades de éxito son escasas se sienten conformes puesto que el fracaso es prácticamente inevitable.

Realizar ejercicios n° 19 al 23

CLASE 10

5. TÁCTICAS PARA REDUCIR EL CONFLICTO EN LA NEGOCIACIÓN[10]

En la negociación, a veces, surgen conflictos que se pueden escapar de las manos; lo que en algunos casos, lleva al término de este proceso. El conflicto surge cuando no hay buena comunicación, cuando se reacciona agresivamente, cuando la información no se está difundiendo libremente o cuando las partes buscan sólo sus propios intereses y fácilmente tienden a culparse mutuamente diciendo: *"Ustedes no me dijeron esto"* o *"Eso no fue lo que me dijeron antes*".

Cuando las partes se concentran en los problemas, los intereses originales pueden ser olvidados y nuevos problemas comienzan a surgir en la negociación. Entonces, ésta se transforma en un juego de *ganar/perder*, donde se enfatizan las diferencias y se dejan de lado las similitudes o puntos de encuentro.

[10] "Think Before you Speak", capítulo 10, de los autores; Roy J. Lewicki, Alexander Hiam y Karen Olander. Editorial John Wiley & Son. Estados Unidos, 1996.

Ante los conflictos, las partes se focalizan en sus posiciones y dejan de ver el punto de vista de los otros. Entonces, las personas que forman parte del mismo bando, se comienzan a acercar y enfatizan sus similitudes. El resultado es siempre un escenario que se convierte en una competencia de *ganar/perder* y que termina siendo una situación de *perder/perder* para ambas partes. Entonces, todo el trabajo y esfuerzo gastado en construir una estrategia de cooperación parece perdido. En este caso, se debe tener claro que es algo que puede ocurrir, pero que es posible encontrar estrategias para prevenirlo y lograr manejar el conflicto de manera de alcanzar resoluciones exitosas.

5.1. Estrategias para la Reducción de Conflictos

Algunas veces, inclusive cuando se han preparado las acciones cuidadosamente y se ha intentado mantener una estrategia de colaboración en la negociación, siguen existiendo posibilidades de que algo salga mal. Ante esto, existen muchas técnicas que se pueden utilizar para continuar con una buena negociación. El método que se escoja dependerá del nivel de conflicto y del grado de confianza que se tenga en que efectivamente se logrará resolver las diferencias entre las partes.

Si se hace evidente que no se podrá resolver el conflicto usando estos mecanismos, entonces se debe llamar a un “tercero” para que medie en la negociación.

Por ejemplo:

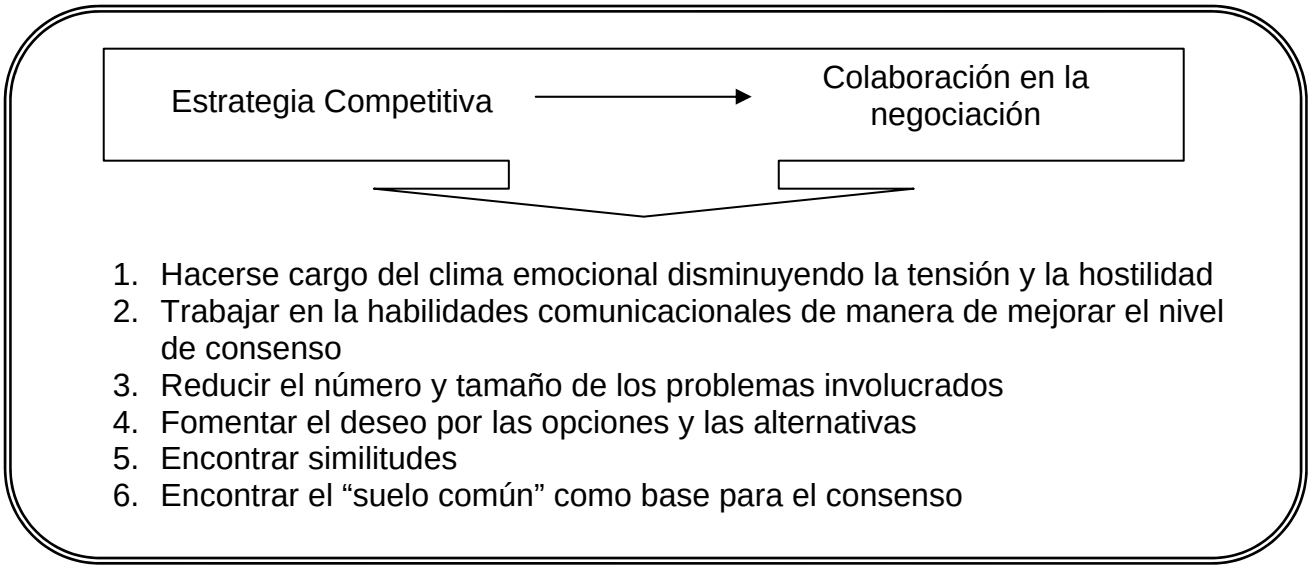
La negociación de un presupuesto para el desarrollo de una aplicación web. El desarrollador insistirá en la justificación de la cantidad de horas presupuestadas, el cliente insistirá en reducir la cantidad de horas o el precio final. Si el desarrollador es el que lleva “las de ganar” el cliente pensará 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.

Como se indica en el siguiente cuadro, existen técnicas para pasar de una estrategia competitiva a colaboración en la negociación.

Cuadro n°8: Estrategia Competitiva de Colaboración en la Negociación



Cada una de estas técnicas se analiza en detalle:

1. Disminuir la Tensión: Las tres grandes técnicas para disminuir la tensión emocional entre las partes son:

a) Soltar la tensión: Hacer una acotación divertida puede alivianar la tensión del ambiente. Por supuesto, el chiste o comentario debe ser apropiado y no ofensivo para quien lo recibe, porque de otra forma solamente producirá mayor tensión.

b) Separación de las partes: Esta puede ser una técnica emocional en escalada. La forma más simple de hacer esto es "tomándose un descanso". Éste puede ser de quince minutos, una hora, varias horas o días, dependiendo del nivel emocional de estrés y la urgencia de obtener el acuerdo. Es recomendable explicar claramente cuál es la razón del "descanso". Esto brindará a todos la oportunidad de calmarse para pensar en lo que está ocurriendo y tratar de resolver con más decisión el conflicto cuando estén de vuelta en la mesa de negociación.

c) GRIT (*Graduated Reciprocation in Tension*): Este método de reducción de la tensión fue desarrollado en el contexto diplomático, donde la tensión de las negociaciones usualmente en lugar de ir descendiendo, va siendo cada vez mayor. Corresponde al trabajo de ir disminuyendo la tensión que se le devuelve a la otra parte, para lo cual se comienza a hacer pequeñas concesiones que inviten al otro a también ir disminuyendo la tensión. La concesión, que puede ser incluso una disculpa, cambia el curso que las relaciones estaban teniendo hasta el momento. Las partes van realizando pequeñas concesiones hasta que el ambiente se calma y entonces, se puede continuar con la negociación. El proceso está

diseñado para restaurar la confianza mediante una disminución de las disputas, mostrando a la otra parte que en realidad se quiere llegar a una resolución mutuamente aceptable.

2. Trabajar las habilidades Comunicacionales

La comunicación efectiva es fundamental para alcanzar una negociación exitosa. Cuando la comunicación entre las partes decae, ocurre lo mismo con la negociación. En algunas áreas la comunicación puede ser problemática, por lo cual presentaremos algunas formas de mejorarla:

a) Escuchar activamente: Escuchar con atención ayuda a la otra parte a saber que está siendo escuchada. Escuchar en forma activa es fundamental en las negociaciones de colaboración. Es crucial cuando el clima emocional aumenta al punto en que la resolución de la negociación pasa a estar en peligro. A su vez, puede ayudar a no malinterpretar los mensajes de la otra parte. Se debe hacer notar a la otra parte que se le ha escuchado, repitiendo lo que ha dicho y comprobando si se ha escuchado bien.

Por ejemplo, el decirle al otro; "*Déjeme ver si le entendí correctamente. Yo creo que usted ve el problema de ésta manera….".* Este reflejo del mensaje no implica que usted necesariamente concuerde con la otra parte, sino solamente que la está escuchando. Si malinterpretó el mensaje, la otra parte tendrá la oportunidad de hacérselo notar, lo cual asegura que éste sea recibido en forma correcta.

b) Cambio de roles: Una táctica para mejorar la comunicación es hacer un cambio de roles. El objetivo es entender y argumentar los problemas desde el punto de vista de la otra parte. El cambio de roles le puede dar una idea de cómo la otra parte mira el problema. Otra forma de utilizar esta técnica es hacer que la otra parte vea su punto de vista, como por ejemplo, "*Si lo mira desde mi punto de vista…".*

c) Utilizar la imaginación: Otra técnica posible de utilizar es el imaginar. En ella hay cuatro etapas:

(i) Cada una de las partes escribe cómo se describen ellos a sí mismos
(ii) cada parte describe a la otra parte
(iii) cada parte describe cómo la otra parte la ve a ella
(iv) cada parte describe cómo la otra parte se ve a sí misma

Las dos partes, entonces, intercambian información y la analizan, de manera de conocer con mayor profundidad sus comportamientos. El propósito de imaginar es discutir y corregir las percepciones que podrían estar equivocadas. Esto frecuentemente ayuda a identificar cuán importantes son los conflictos en la situación.

3. Reducir el número de problemas

Otra forma de disminuir la tensión entre ambas partes es ser capaz de manejar el tamaño del conflicto. Para hacerlo, se debe mirar la cantidad de problemas que se tiene en la mesa de negociación. Si el conflicto aumenta, el número de problemas también aumenta. Con ello, las personas se frustran y comienza a haber aun más problemas.

Hay muchas formas de reducir los problemas, las cuales pueden ser utilizadas aisladamente o en combinación, algunas de éstas son las siguientes:

(i) Reducir el número de partes que existen a cada lado
(ii) Reducir el número de temáticas y discusiones
(iii) Reestablecer los problemas en términos concretos en lugar de principios abstractos (trasladarlos desde intereses amplios a intereses específicos)
(iv) Restringir el uso de procedimientos (resolver sólo “este conflicto” en lugar de pretender lidiar con todos)
(v) Intentar fragmentar en varios pedazos los problemas de mayor tamaño y
(vi) Despersonalizar los problemas (“separar los problemas de las personas”)

4. Fomentar el deseo por las opciones y alternativas

Si usted logra entender las necesidades de la otra parte, entonces estará en una mejor posición para alcanzar una solución. Especialmente si su oferta toma en cuenta las necesidades de la otra parte. Debe estar seguro de hacer ofertas en lugar de demandas o amenazas dado que, en general, las personas no responden bien a estas últimas, sino que por el contrario, usualmente llevan a que el clima de tensión aumente. El secreto está en moverse hacia sus necesidades, más que en su contra. Para ello, debe hacer “más dulce su oferta”, presentándola como más deseable al otro, mostrar sus cualidades y encontrar la forma de hacerla más creíble.

5. Encontrar similitudes

Si continuamos con el esfuerzo de colaborar con el otro, que es el mejor acercamiento a una negociación, las partes querrán centrarse en un objetivo común.

Hay cuatro maneras principales de buscar similitudes:

(i) Establecer metas en común
(ii) Focalizarse en enemigos comunes
(iii) Acceder a seguir procedimientos comunes y
(iv) establecer un marco común para acercarse a la negociación.

6. Establecer un "suelo común" como base para acercarse al problema

Hasta ahora hemos revisado como las partes pueden buscar similitudes entre ellas, en sus objetivos, propósitos, intereses y estilos de negociación. Si los intereses aún aparecen muy distantes, vea si existe un piso común que permita acercarlos de alguna forma. Intente redefinir el conflicto y acomodar los intereses. Esto implica crear una "amplia definición de la negociación" que permita a las partes ver su situación desde una perspectiva más amplia. Cambie la forma en que las partes ven el problema e intente que imaginen su solución ideal, para comenzar a trabajar desde ahí.

CLASE 11

5.2. Tácticas para pasar desde una Estrategia Competitiva a una de Colaboración

La primera estrategia para pasar desde un estilo competitivo de negociación a uno de colaboración se refiere a cuando la otra parte tiene más poder que uno, la segunda, a cuando la otra parte se niega a jugar "bajo mis reglas" y la tercera, a cuando la otra parte se guía tan sólo por el precio o utiliza "trucos sucios" en su negociación. En cada circunstancia es necesario analizar la situación y decidir qué se debe hacer y cómo es posible darla vuelta hacia formas más cooperativas.

Si la otra parte es más poderosa que uno

El poder de la otra parte puede venir de fuentes mucho más grandes, por lo cual ésta podría controlar los recursos, los posibles resultados e inclusive el tiempo que se utilice para la negociación. Cualquiera de estos factores podría ponernos en desventaja. Si la otra parte parece tener mayor poder, existen varias tácticas a utilizar:

- Puede intentar acomodar y "ablandar" a la otra parte hasta el punto en que elijan no utilizar su poder.

- Puede intentar evadir la transacción. Esto podría darle algún poder que logre balancear su poder en relación al poder del otro. A su vez, si usted anuncia que tiene una mejor alternativa, podría ser capaz de forzar a la otra parte a salirse de su estrategia competitiva, especialmente si ellos no tienen una buena alternativa.

- Podría persuadir al otro a no hacer uso de su poder de manera de instarlo a entrar en un estilo de colaboración y compromiso en la negociación.

Si la otra parte se niega a negociar bajo “mis reglas”

Si la otra parte se niega a negociar, hay dos alternativas a seguir. La primera, que debería intentarse antes que la segunda, es situarse fuera de la situación particular e intentar mirar las cosas desde el punto de vista de la otra parte. Intentar identificar sus intereses, haciendo preguntas abiertas. Para ello, utilice la técnica de escuchar activamente. La segunda se refiere a llevar el conflicto a un tercero, que brinde legitimidad y confianza, permitiendo evaluar la situación objetivamente.

Ante esto, debe intentar abrir la negociación y encontrar similitudes y puntos de encuentro con la otra parte, de manera de que sea más fácil para todos el introducirse en una estrategia colaborativa.

Si la otra parte:

a) Tiene como único objetivo obtener el “mejor precio” en la negociación

Si la otra parte se focaliza en buscar tan sólo el mejor precio en la negociación, entonces usted se encuentra ante un negociador competitivo. Hay bastantes cosas que se pueden hacer para desincentivar esta situación:

- Pedir algo a cambio *(“Si yo accedo a este precio, ¿Qué hará usted por mi?”).*
- Mire los intereses antes que el dinero. De esta manera, podría incluirlos luego a su producto y hacerlo más atractivo.
- Si señalan que podrían conseguir el producto en cualquier otra parte por un menor precio, enfatice el valor y la originalidad de lo que usted está ofreciendo.
- Ofrezca un paquete con valor agregado. Hay algunas cosas que podrían estar naturalmente incluidas en el producto.
- Enfatice la relación personal. Si tiene una buena relación, puede llevar a que la concentración en el precio (competencia) se mueva hacia la idea de obtener un buen trato para todos (colaboración).
- Compare la situación de la otra parte con su propio negocio. Pregúntele si ellos podrían reducir el precio como se lo están pidiendo a usted y aún mantenerse en el negocio.
- Rételos a que se ajusten a un trato si usted se ajusta; busque que se comprometan (“*Yo lo haré….si ustedes lo hacen”).*

- Mantenga el mismo precio. Si el valor del producto es adecuado, ellos volverán a negociar con usted.

b) Utiliza trucos sucios en su negociación:

Es muy difícil negociar con otra parte cuando ésta insiste en utilizar una estrategia competitiva y usted sigue buscando que colaboren. Si ellos comienzan a utilizar trucos sucios entonces, es aún más difícil seguir siendo amable. No obstante, si realmente quiere dar vuelta la situación, debe intentar seguir siendo lo más amable y cortés posible. Deje sus sentimientos afuera y manténgase en suelo firme. Reconozca sus puntos de vista, apóyelos, complemente las necesidades del otro con las suyas y celebre las concesiones que haga.

De todas formas, si usted siente que le están entregando información falsa para amenazarlo e intimidarlo o lo están presionando más de la cuenta, existen algunas tácticas que pueden ser utilizadas:

- Ignore los trucos: Con esto, no nos referimos a que debe ignorar a la otra parte, sino sólo sus “comportamientos sucios”. Esto es mucho más fácil decirlo que llevarlo a cabo en la práctica, sin embargo, si lo hace correctamente, puede que dejen de hacer uso de estos trucos.

- Identificar su comportamiento: La otra forma es señalar el comportamiento que lo está molestando, sin atacar personalmente a quién lo está haciendo. Simplemente, dígale que usted tiene un problema con cómo está actuando. Sutilmente, hágale saber que usted sabe lo que está haciendo y sea firme y claro en señalar que considera que adoptar tal actitud es inaceptable.

- Negocie cómo se va a negociar: Una tercera táctica a utilizar es tomarse un tiempo para hablar respecto a cómo se llevará a cabo el proceso de negociación y establecer ciertas normas que permitan reglamentar los procedimientos.

- Dar una advertencia: Si el comportamiento inadecuado persiste, advierta a la otra parte que su conducta está poniendo en peligro la negociación. Ellos necesitan entender que no pueden seguir actuando así, puesto que la negociación podría fracasar.

Aunque es muy fácil caer en la tentación de “darles un poco de su medicina”, lo más recomendable es seguir siendo amable, ya que de otra forma se entraría en una estrategia aún más competitiva que la anterior. Con ello, habrá perdido la oportunidad de colaborar en la negociación y de obtener resultados beneficiosos para la relación y para ambas partes.

CLASE 12

5.3. ¿Qué hacer cuando la otra parte está siendo difícil?

Negociar con alguien cuyo comportamiento está siendo constantemente difícil, resulta un trabajo complejo. Para algunos, es tan sólo un asunto de ignorar dicho comportamiento, mientras que para otros, es algo mucho más complicado.

Hay cinco pasos para romper un comportamiento conflictivo, de manera de crear un ambiente favorable en la negociación:

- Recuperar el equilibrio y control del propio comportamiento.
- Ayudar a la otra parte a controlar su comportamiento.
- Cambiar el tono de la negociación desde una competitiva a una de colaboración.
- Ayudar a la otra parte a salir de sus escepticismos de manera de que puedan alcanzar una resolución satisfactoria.
- Obtener un cierre, lo que es el objetivo último de la negociación.

Los pasos señalados, pueden resumirse en el siguiente recuadro.

Cuadro n°9: Pasos para Romper un Comportamiento Conflictivo

Si el oponente…	Lo que estará tentado de hacer es…	Lo que debe hacer…
¡Ataca!	¡Contraatacar!	¡Aléjese!
Insiste en su posición	Echar abajo su posición y fortalecer la suya	Escuchar activamente
Se enoja	¡Enojarse usted también!	Mantenga la calma, ignore sus emociones
Si el oponente dice…	Usted está tentado de responder…	Lo que debe hacer …
No es mi idea	¡No me importa!	Involucrarlo en sus ideas
No satisface mis necesidades	¡No me importa!	Asegúrese de haber entendido las necesidades de su oponente y busque la forma de satisfacerlas

En resumen, se debe hacer una oferta que la otra parte no pueda rechazar. Sin embargo, en el cierre de la negociación puede que su oponente se niegue a aceptar la idea, ante lo cual, usted debe mostrar más fuertemente su MAAN y estar listo para

utilizarlo en caso que sea necesario. Hágale saber las consecuencias que tendrá el hecho de no alcanzar un acuerdo. Fortalezca las opciones y concéntrese en las ventajas que obtendrá con el acuerdo.

5.4. Manejando el conflicto con una persona difícil

Al encontrarse en una situación conflictiva, lo primero que se debe hacer es mantener la calma y luego, ver cómo sería posible revertir los hechos. Si usted decide intentar hacer cambios, recuerde que un cierre exitoso de los conflictos se logra a través de mantener una comunicación efectiva entre los involucrados en él. Esto depende de dos factores:

(i) Tener presente y valorar las diferencias de las personas,

(ii) Desarrollar una estrategia personal para lidiar efectivamente con las personas conflictivas.

Para ello, los siguientes pasos pueden ser de gran utilidad:

- Identifique exactamente el comportamiento de quien lo está molestando: Concéntrese en el comportamiento, no en la persona.
- Enfrente el comportamiento del otro: Esto debe ser realizado de la forma menos amenazante posible. Intente no atacar a la persona.
- Esté dispuesto a escuchar lo que la otra parte tiene que decir: Utilice su habilidad para escuchar e identifique los sentimientos y emociones de la otra persona.
- Resuelva el conflicto intentando ver las necesidades de la otra parte
- Implemente una resolución

Cuadro n°10: Claves para un Proceso Exitoso en la Solución del Conflicto

Separar a las personas del problema. Recordar que el problema es la relación, no las personas.

Reconocer y apreciar las diferencias

Ser flexible con los puntos de vista y los estilos de trabajo de las otras personas

Aceptar las diferencias de opinión

Centrarse en el resultado más que en las posiciones

Los beneficios que tiene el haber manejado un conflicto correctamente son:

- El conflicto que es percibido como negativo, es enfrentado y resuelto. Esto ayuda a las partes a ir más allá de sus estereotipos o a seguir asignando atributos negativos a las diferencias.

- Las partes pueden aprender acerca de las necesidades de los otros, considerando sus puntos de vista para entender mejor las razones de su comportamiento.

- La habilidad para resolver los conflictos se fortalece y las personas aprenden a encontrar soluciones creativas a ellos.

- Las partes pueden beneficiarse de haber mejorado su capacidad de entender al otro y formar una buena relación con éste. Esto permite generar confianza para futuros encuentros.

Realizar ejercicio n°24 al 30