



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Técnicas de Negociación Empresarial



**Apunte  
electrónico**



SUAYED

# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **AUTORA**

Lic. Magaly Cortina Ocaña

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

Mtra. Dayanira Granados Pérez

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y aplique los conceptos y técnicas fundamentales de negociación en los más diversos ámbitos de la vida organizacional, tanto a nivel individual como grupal, con el fin de contribuir al logro de objetivos organizacionales.

## TEMARIO OFICIAL

(64 horas)

	Horas
1. Naturaleza de la negociación	4
2. La comunicación en la negociación	6
3. Etapas básicas y proceso de negociación	6
4. La programación neurolingüística	6
5. Características del negociador	6
6. Herramientas de la negociación	6
7. Negociación con el mercado	8
8. Tipos de integración	6
9. Planeación de la negociación	6
10. Estrategias de la negociación	10
<b>Total</b>	<b>64</b>



# INTRODUCCIÓN

La negociación es una herramienta que tiene mucha importancia tanto en el ámbito empresarial como en todos los ámbitos de la vida social.

La negociación ayuda a resolver conflictos entre los seres humanos de manera educada y pacífica, logrando evitar así conflictos mayores, que conllevan consecuencias negativas de carácter moral, económico y social para los individuos y las empresas.

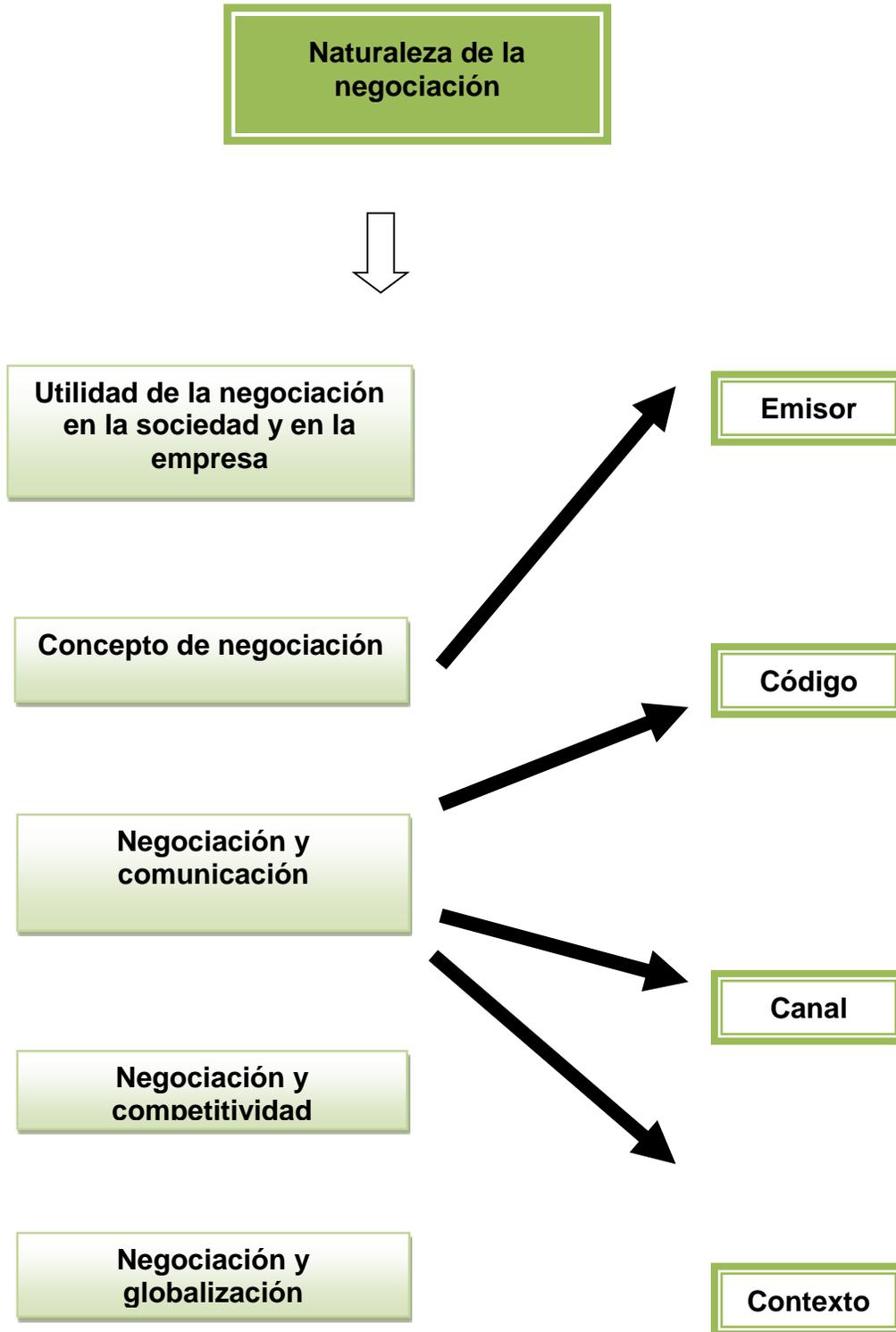
Para el ser humano es fundamental vivir en sociedad; por esto, el poder solucionar los conflictos por medio del diálogo y la comunicación, es una tarea que debe aprenderse con la finalidad de tener mayor tranquilidad en todas las esferas de la vida, y eludir impactos perniciosos en la vida privada y laboral.

Dentro de la empresa, el desarrollo de habilidades y el conocimiento de técnicas de negociación son de suma importancia, puesto que las empresas se enfrentan todo el tiempo a situaciones que exigen aplicar dichas técnicas.

Por lo tanto, se puede asegurar que para las empresas esta herramienta es básica, pues en todo momento se realizan operaciones comerciales que implican negociaciones.

Como se puede ver, la negociación es sumamente importante; por eso durante el desarrollo de este curso se estudian elementos que ayudarán a tener mayor comprensión de lo que la negociación implica, así como el conocimiento de estrategias y aspectos fundamentales que coadyuvarán al mejor entendimiento de cómo puede efectuarse una negociación que ayude al individuo, personal y profesionalmente, a solventar de manera adecuada y pacífica los conflictos que se le presenten a lo largo de sus vida, sin importar el papel que en ese momento esté jugando.

# ESTRUCTURA CONCEPTUAL



# UNIDAD 1

## Naturaleza de la negociación



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá los elementos de una negociación.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 1. Naturaleza de la negociación

1.1. Utilidad de la negociación en la sociedad y en la empresa

1.2. Concepto de negociación

1.3. Negociación y comunicación

1.4. Negociación y competitividad

1.5. Negociación y globalización

## INTRODUCCIÓN

Como ya se ha dicho, la negociación en la vida de los seres humanos es una de las actividades más frecuentes en diversas áreas, no solo en las de índole empresarial o comercial, sino también en la personal.

Debido a la naturaleza de los seres humanos, siempre existen problemas y desacuerdos con los otros, es por eso que la negociación se vuelve una herramienta fundamental en la vida de los individuos, tanto en el ámbito personal como en el ámbito profesional; es inherente al hombre que habita en sociedad. Las ideas y formas de pensar, la cultura, y otros factores como la educación difieren entre los individuos y afectan la manera en que resuelven sus conflictos.

Existen otros factores involucrados en el proceso de negociación, que juegan un papel importante en la utilización adecuada de esta herramienta; uno de los más importantes y complicados es el de la comunicación, ya que cuando las partes se encuentran en un conflicto de intereses es muy difícil establecer un buen canal de comunicación para su resolución. Por tanto, en esta unidad se tratarán algunos conceptos básicos para entender qué es la negociación, en qué consiste y como pueden desarrollarse habilidades a lo largo de la vida para aplicarlas a la resolución de conflictos.

## 1.1. Utilidad de la negociación en la sociedad y en la empresa

La negociación es un elemento de la vida que comenzó a existir desde que el hombre se establece en sociedad y cuenta con un determinado orden social. Es importante destacar que desde siempre han existido conflictos de intereses entre los individuos, en diferentes ámbitos de su vida, y que no siempre ha sido fácil resolver estos conflictos de una manera pacífica y justa para ambas partes.

Como se sabe, en la antigüedad, antes de que existiera el orden social y jurídico como actualmente lo conocemos, existía la famosa *ley del talión*, la cual se refiere a un principio jurídico de justicia en donde se le asignaba una pena retributiva a la persona que cometía un determinado crimen; en otras palabras, una pena que fuera equivalente al acto cometido en contra de la persona dañada, esta ley entonces obedecía a la famosa frase “ojo por ojo y diente por diente”, por la que más que justicia se obtenía una venganza por el acto cometido en contra de alguien. Por esto podemos darnos cuenta de que la negociación no jugaba un papel predominante en la vida de los individuos de aquellas épocas.

Sin embargo, la resolución violenta de los conflictos generaba más pérdidas que ganancias, es decir, aun ganando se perdía. Pero con la evolución social también ha evolucionado la forma de resolver los conflictos.



Otro punto importante, observable en la negociación y que resulta difícil de aplicar, es el concepto de justicia, concepto complicado de entender, sobre todo cuando dos personas, organizaciones o partes se encuentran envueltas en un conflicto de intereses.

La justicia tiene su origen en la palabra latina *iustitia*, que puede definirse como “la virtud cardinal que supone la inclinación a otorgar a cada uno aquello que le pertenece o le concierne”, lo que se oye fácil; sin embargo, es muy difícil discernir lo que cada una de las partes merece. Las preguntas que las partes podrían hacerse serían: ¿quién tiene la razón?, ¿quién merece qué?, ¿qué es lo justo? Cuando dos partes se encuentran en conflicto, justicia sería que una parte obtenga lo que quiere o pelea, lo que no sería justo para la otra, y de aquí surge justamente el concepto de negociación, cuyo principio fundamental podría ser el lograr que ambas partes queden satisfechas con la solución que se le ha dado a un determinado conflicto. ¿Difícil verdad?

El hablar de justicia en la negociación tiene gran importancia, debido a que ésta siempre estará involucrada en la resolución de los conflictos o diferencias entre las partes implicadas y buscará siempre soluciones viables a los problemas y controversias con las que se topan las personas a lo largo de su vida.

Por otro lado, dentro de la empresa, las personas que están al mando, y en cualquier posición jerárquica dentro de ella, deben tomar decisiones para el logro de los objetivos de la organización, lidiar con situaciones diversas y controlar todas las actividades de la empresa. Todas estas acciones implican procesos de negociación.

Muchas investigaciones, muestran que la mayor parte del tiempo de los gerentes y personas de mando, es utilizada en la realización de negociaciones, tanto en el ambiente externo como en el ambiente interno de la organización, lo que evidencia su importancia.



Se puede decir que la vida organizacional y empresarial se basa 100% en la realización de negociaciones con los diferentes actores de la vida empresarial, tanto en el microambiente como en el macro ambiente de la misma, por ejemplo: los clientes, los proveedores, los empleados, los accionistas, los competidores, entre otros.

Es debido a esta actividad que para las personas que se involucran de cualquier forma en las empresas es importante desarrollar determinadas habilidades y conocimiento relacionado con la negociación, a fin de facilitar su labor en la organización y evitarse entrar en luchas interminables de poderes.

La negociación, por lo tanto, se convierte en la herramienta más importante a desarrollar para poder sobrevivir en el ambiente organizacional y empresarial en este mundo tan competitivo, tanto en nivel nacional como internacional, basado siempre en la lucha de poder y dominio. Por ello muchas empresas gastan enormes recursos capacitando a sus empleados en el aprendizaje y desarrollo de técnicas de negociación, aunque en otros casos hacen caso omiso del desarrollo de dichas técnicas, sin apreciar la importancia de una buena negociación entre los actores de la vida organizacional y en todos los ámbitos empresariales.

Por otro lado, existen otras formas de resolver los conflictos y controversias entre las partes, como, por ejemplo, el arbitraje, definido como una alternativa para resolver conflictos de intereses sin que sea necesario llegar a la jurisdicción habitual, en el que las partes en conflicto deciden elegir a un tercero que goce de independencia (el árbitro), quien será el encargado de llevar a cabo la solución del litigio y pronunciar el laudo arbitral. Otra forma de resolver conflictos, pero que es costosa y representa dolores de cabeza, es por medio de procesos judiciales o mediadores siempre complicados.



Es por esto que la negociación es preferible en la solución de conflictos.

A continuación, se abordará con más detalle el concepto de negociación y sus aspectos relacionados.

## 1.2. Concepto de negociación

Antes de definir la *negociación*, es importante destacar que es considerada un arte, debido a todos los elementos que intervienen en un proceso de negociación, tales como la creatividad, la expresión, el lenguaje no verbal y, sobre todo, el entender lo que no se dice.

Existen muchas formas de definir la negociación. “” La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea”.<sup>1</sup>

La negociación, también se considera una estrategia o un plan de acción.<sup>2</sup>

Por otro lado, la negociación se define como el proceso que les ofrece a los contendientes la oportunidad de intercambiar promesas y contraer compromisos formales, tratando de resolver sus diferencias.<sup>3</sup>

Como se puede observar, el concepto de negociación es muy sencillo; sin embargo, el aplicarlo es sumamente difícil, pues requiere que los individuos cuenten con determinadas habilidades de pensamiento, comunicación y entendimiento hacia la otra parte, ya que dentro de un conflicto de interés cada una de las partes tiene una postura totalmente opuesta a la de la otra, puesto que si no fuera así, no habría necesidad de negociar porque no existiría un conflicto de intereses, por lo que la herramienta de la comunicación juega un papel fundamental en el desarrollo de la negociación, como se verá en el siguiente subtema.

---

<sup>1</sup> Barbara A. Budjac Corvette (2013), Técnicas de negociación y resolución de conflictos, Prentice Hall, México. Pp2

<sup>2</sup>Aníbal Sierralta R. A. (2005), Negociaciones comerciales internacionales: texto y casos. Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú, pp69

<sup>3</sup> (Colosi y Berkely,1981) "Negociación colectiva: El arte de conciliar intereses". Editorial Limusa, México.D.F.

## 1.3. Negociación y comunicación

Para realizar exitosamente una negociación es necesario contar con una buena comunicación, pero cuando existe un conflicto de interés es muy difícil que se dé; sin embargo, es imprescindible lograrla para solucionar los conflictos o controversias por las que están atravesando las partes.

Para entender la relevancia de la comunicación en la negociación Anzie (1971), define la comunicación como el conjunto de los procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas -emisor, emisores- con una o varias personas -receptor, receptores-, con el objeto de alcanzar determinados objetivos.

Para Fonseca (2000), comunicar es "llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes."<sup>4</sup>

Se aprecia que la comunicación juega un papel trascendente en la negociación, debido a que es la manera en que nos interrelacionamos con otros individuos, y es el medio por el cual podemos lograr acuerdos.

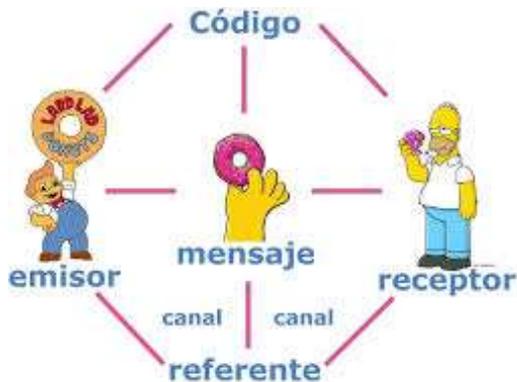
La comunicación requiere de varios elementos para poder realizarse:

- a) **Emisor:** El individuo que transmite la información.
- b) **Receptor:** Quien recibe la información.
- c) **Código:** Conjunto de signos que el emisor utiliza para cifrar el mensaje.

---

<sup>4</sup> «Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica», Primera Edición, de Fonseca Yerena María del Socorro, Pearson Educación, México, 2000, Pág.

- d) **Canal:** Elemento físico por medio del cual el emisor transmite el mensaje al receptor.
- e) **Mensaje:** Información que se transmite.
- f) **Contexto:** Circunstancias temporales, espaciales y socioculturales que rodean el hecho o acto comunicativo y permiten comprender el mensaje.



Por otro lado, es importante destacar que la comunicación conlleva un proceso de 8 pasos para alcanzarla efectivamente, sin importar de qué manera se dé el mensaje. Los pasos son:

- 1) **El desarrollo de una idea:** En la negociación este paso es trascendental, ya que de él se deriva justamente lo que está en discusión y se quiere negociar, por lo que se debe meditar cuidadosamente la idea que se quiere transmitir a la otra parte.
- 2) **La codificación del mensaje:** Se refiere al cómo se dirá el mensaje, es importante considerar las características del receptor para que sea entendible o, de lo contrario, no surtirá el efecto deseado.
- 3) **La transmisión del mensaje:** Una vez que ha sido codificado debe pasar por el llamado canal de comunicación, que es el medio idóneo para transmitir el mensaje al receptor; se debe cuidar cómo será transmitido para evitar “ruidos” y “barreras” que lo distorsionen.
- 4) **Recepción:** Es la manera en que el receptor recibe el mensaje; puesto que se percibe por los sentidos, si llega a más sentidos más claro será el mensaje.
- 5) **Descifrado o decodificación:** Es el cómo entiende el mensaje el receptor. En la negociación juega un papel sustancial debido a que es el cómo se entenderá el mensaje enviado, y, por lo tanto, este entendimiento causará una



reacción que, en un momento dado, generará una respuesta positiva o negativa.

- 6) **La aceptación:** Es la reacción y la respuesta del receptor ante el mensaje recibido, respuesta que puede ser positiva o de aceptación y negativa o de rechazo.
- 7) **El uso:** Este es un paso decisivo para el establecimiento de la comunicación, ya que es el uso que el receptor le dará al mensaje.
- 8) **La retroalimentación:** Se cierra el ciclo de la comunicación cuando la respuesta generada por el receptor se exterioriza.

En resumen, la comunicación es cardinal para que cumplir la negociación, pues si el mensaje no es transmitido adecuadamente, este proceso podría ser un fracaso y no se lograrían los objetivos de la organización, basados en solucionar la controversia o problema, que se haya presentado, de manera pacífica y relativamente sencilla.

## 1.4. Negociación y competitividad

La negociación es también una herramienta que le puede dar competitividad a una empresa, pues si la aplica con tino a sus conflictos, logrará mantener relaciones más largas y sanas con las demás partes.

Es esencial destacar que en el mundo organizacional y empresarial las relaciones públicas juegan un papel vital en los diferentes sectores de la industria y los mercados, generando ventajas competitivas.

La competitividad como la señala IMCO<sup>5</sup> refiere “una forma de medir la economía en relación a los demás, es como una carrera donde importa qué tan bien le va a uno respecto a los otros, en otras palabras, la competitividad es la capacidad para atraer y retener talento e inversión.”

Por otro lado, en ICESI <sup>6</sup>(2013) la competitividad se define como: “la habilidad de una empresa de mantener un crecimiento constante, en cuanto a capacidad de diseñar, producir y/o comercializar bienes y servicios.”

Se infiere que una empresa que lleva de manera adecuada las negociaciones a la hora de resolver sus conflictos es una empresa que tiene una ventaja sobre las demás.

---

<sup>5</sup> [http://imco.org.mx/videos\\_es/que\\_es\\_competitividad\\_-\\_imco/](http://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/) (2012)

<sup>6</sup> <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/>

## 1.5. Negociación y globalización

Para hablar del tema de la negociación y la globalización, es vital entender lo que implica ésta en la vida personal y profesional de las personas.

La globalización es un concepto hoy imprescindible, es una realidad que además del impacto sobre la vida personal tiene suma importancia para las empresas, ya que la realización de sus operaciones comerciales forzosamente debe adaptarse a ella.

La globalización desde el punto de vista de James H. Mittelman, profesor de relaciones internacionales e investigador en economía política internacional, considera que “La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. (1996:3)



Debido a lo anterior, la negociación no solo debe llevarse a nivel local, sino considerar que se realizará con personas de otras culturas, de otros contextos y de otras empresas provenientes de otros países, por lo cual no solo es importante tener desarrolladas técnicas y habilidades de negociación, sino, además, se debe tener conciencia de la cultura y otros aspectos relacionados con el país de que se trate, pues si no se consideran podrían cometerse errores y fracasar en la negociación.

La negociación internacional es más compleja que la negociación entre partes de un mismo país, debido a que en ésta no solo juega un papel importante el resolver un conflicto entre las partes, sino que existe una mayor incertidumbre y riesgo; aspectos legales diferentes, dado que cada país cuenta con un marco jurídico propio; menor información de la otra parte, pues al provenir de otro país resulta más difícil allegarse la información necesaria para saber a quién se está enfrentando y, por supuesto, aspectos culturales que influyen para poder llevar a cabo una negociación en donde el resultado sea benéfico para ambas partes.

Por lo dicho, cuando se trata de negociar con personas de otros países lo más recomendable es:

1. Allegarse de la mayor cantidad de información de la empresa de que se trate, a fin de contar con mayor conocimiento de la contraparte.
2. Conocer a fondo la cultura del país de que se trate, para no cometer errores y lograr el objetivo de la negociación.

Algunos artículos interesantes relacionados con el tema son:

- De gerencia.com 2015 “20 consejos para negociar con éxito”  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=776>
- Wiki how 2015 “Como tener éxito en una negociación”  
<http://es.wikihow.com/tener-%C3%A9xito-en-una-negociaci%C3%B3n>
- Educaméricas 2008 - 2016 “¿Cómo alcanzar el éxito en una negociación colectiva?”  
<http://www.educamericas.com/articulos/reportajes/%C2%BFcomo-alcanzar-el-exito-en-una-negociacion-colectiva>

A continuación, se brindan algunas sugerencias de cómo llevar una negociación.

### **TIPS PARA TENER ÉXITO EN UNA NEGOCIACIÓN**

1. Conocer lo más que se puede a la contraparte: Esto se logra por medio de la búsqueda de información para poder lograr obtener datos que nos ayuden a saber con quién vamos a negociar.
2. Designar adecuadamente a las personas que formarán parte del equipo dentro de la negociación, ya que el cambio de miembros de este equipo puede tener una repercusión importante dentro del desarrollo de esta, ya que podría perderse la secuencia o información valiosa dentro de la negociación por el cambio de los miembros que intervienen en esta.
3. Es importante ser flexible ante la contraparte, sobre todo si se trata de una negociación internacional, se debe de tratarse de adaptarse en medida de lo posible a las circunstancias de ellos, con la finalidad de lograr una mejor empatía que nos lleva a una negociación exitosa.
4. Mantener la confianza: Es importante tomar en cuenta dentro de la negociación la relación entre las partes debe de mantenerse lo más sana posible, por lo que generar un ambiente de confianza y transparencia es fundamental en todo momento.
5. Establecer acuerdos reales: Las partes deben de cumplir con lo que acuerda dentro de la negociación, por lo que es importante que los acuerdos sean factibles de llevarse a cabo para evitar cualquier controversia futura.
6. Contemplar el no llegar a un acuerdo: Sería muy adecuado decir que lo más importante dentro de una negociación es lograr un acuerdo, sin embargo, se debe de estar preparado para el supuesto de no llegar a este, e inclusive saber en qué momento es mejor buscar otras opciones.

Para obtener un ejemplo acerca de una negociación internacional acude a la siguiente dirección:

“Sector empresarial se prepara para las negociaciones del Acuerdo transpacífico”

<http://www.economiahoy.mx/economia-eAm-mexico/noticias/6883967/07/15/Sector-empresarial-se-prepara-para-terminar-las-negociaciones-del-Acuerdo-Transpacifico.html>

## RESUMEN

Para concluir diremos que la negociación juega un papel trascendental en la vida de los seres humanos en los diferentes ámbitos de su vida. También se explicó la importancia de la negociación para lograr acuerdos y resolver los conflictos suscitados entre las partes, que pueden provenir del mismo país o de países diferentes, por lo cual se debe tener la información pertinente. Además, se habló del alcance de la comunicación para triunfar en la negociación; cómo se engendra el proceso de comunicación y los elementos que intervienen. Otro aspecto saliente fue el aprecio de la negociación para tornar más competitiva a la empresa y consolidar sus relaciones positivas a largo plazo.

En la siguiente unidad se abordará más a detalle lo relacionado con la comunicación como herramienta básica de la negociación.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Perdiguero, E. (1995). <i>Mediación y conciliación y arbitraje en el derecho laboral.</i>	Arbitraje, mediación, conciliación.	Págs. 245 – 295
Pinazos y Musitu. (1993) <i>Psicología de la comunicación humana.</i>	Aspectos interpersonales de la comunicación no verbal.	Págs. 77-112

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P, y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004) *Técnicas de negociación. Como negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Czinkota Michael R, Kotable Masaki (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª Edición). México: Thomson, 599 pp.
2. Fernández Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson, 336 pp.
3. Fischer Laura, Espejo Jorge (2004). *Mercadotecnia* (3ª Edición). México: Mc Graw Hill, 540 pp.
4. Kerin A. Roger, Berkowitz N., Eric, Hartley W. Steven, Rudelius William (2003). *Marketing* (7ª Edición). *Marketing*. México: Mc Graw Hill, 857 pp.
5. Kotler Philip (2001). *Dirección de Marketing* (La edición del milenio) (10ª Edición). México: Pearson Prentice Hall, 718 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=571&amp;t=LA-NEGOCIACI%D3N.htm">http://www.ilvem.com.ar/shop/otraspaginas.asp?paginanp=571&amp;t=LA-NEGOCIACI%D3N.htm</a>	La negociación a lo largo de la historia.
<a href="http://www.een.edu/blog/consideraciones-de-la-negociacion-en-empresas.html">http://www.een.edu/blog/consideraciones-de-la-negociacion-en-empresas.html</a>	La negociación en la empresa.
<a href="http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html">http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html</a>	El proceso de comunicación.
<a href="http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm">http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/eso1/t1/teoria_1.htm</a>	Elementos de la comunicación.
<a href="http://www.el-exportador.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6742676_4600721_4600699,00.html">http://www.el-exportador.es/icex/cda/controller/PageExportador/0,8723,6735394_6735487_6742676_4600721_4600699,00.html</a>	Aspectos de una negociación internacional.

## UNIDAD 2

# La comunicación en la negociación



# OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá el proceso básico de la comunicación aplicado a un proceso de negociación.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 2. La comunicación en la negociación

2.1. Propósitos de la comunicación

2.2. Proceso de la comunicación

2.3. Clasificación de la comunicación

2.4. Principios de la comunicación

2.5. ¿Cómo escuchar mejor?

2.6. Lo que no se debe hacer al escuchar

2.7. ¿Cómo hablar?

2.8. Comunicación no verbal

2.8.1. Kinésica

2.8.2. Gestual

2.8.3. Vocálica

2.8.4. Táctil

2.8.5. Proxémica

2.8.6. Olfativa

2.8.7. Cronémica

2.8.8. Artefactual



## INTRODUCCIÓN

La comunicación juega un papel cardinal en la negociación, por lo que es primordial entender su proceso para aplicarla de manera adecuada.

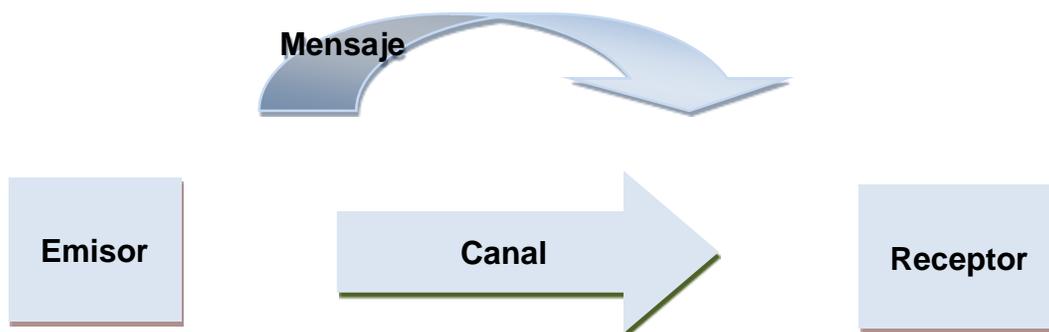
Aparentemente, la comunicación es un concepto sencillo; sin embargo, existen una serie de conceptos básicos que se deben tomar en cuenta para realizarla correctamente.

En esta unidad se abordarán conceptos relacionados con la comunicación, y los elementos que giran alrededor de ésta, es decir, su proceso, su clasificación, algunos consejos al escuchar y al hablar, la comunicación no verbal y sus diferentes tipos, con la finalidad de comprender el concepto de comunicación, y utilizarla con tino en la negociación.

## 2.1. Propósitos de la comunicación

La comunicación es un factor muy primordial en la negociación, pues por medio de ella se logra un acuerdo para solucionar los conflictos o la toma de decisiones.

Para realizar el proceso de la comunicación es importante que exista un emisor, que envía un mensaje al receptor por medio de un canal, y aunque estos elementos nos son los únicos que intervienen, sí puede asegurarse que estos tres elementos son los básicos en la transmisión de un mensaje y que se cumpla el principal propósito de la comunicación: comunicar



La comunicación siempre tendrá un fin principal, que será afectar a los individuos de manera directa o indirecta, el lograr persuadir, comunicar y logra un cambio en los individuos que se encuentran en dicho proceso, es decir, sin comunicación no puede llevarse cabo la negociación, debido a que no habría forma de transmitir el mensaje.

La comunicación tiene muchos propósitos, entre los más importantes podemos mencionar los siguientes.

- Hablar con el fin de que sea entendible lo que se está diciendo.
- Aprender a hablar de uno mismo y no de los demás.
- Prevenirse de herir egos.
- Establecer relaciones de trabajos.
- Logra realizar enfrentamiento con el problema y no con las personas.

## 2.2. Proceso de la comunicación

Se ha hablado en varias ocasiones del proceso de comunicación, en el cual se han mencionado los siete elementos que lo componen, que serán definidos más a detalle a continuación:

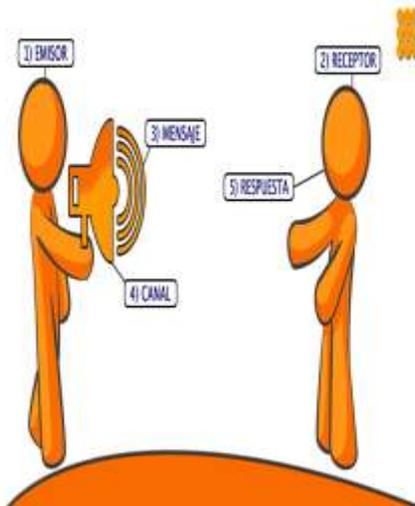
a) **Mensaje:** El mensaje es de donde emana todo el proceso de comunicación, ya que de no existir éste, no habría qué comunicar. Puede definirse como la información que el emisor envía al receptor. Debe de estar muy bien pensado para ser efectivo y escuchado por el receptor.



b) **El emisor:** Se define como “aquél que envía un mensaje en un código apropiado para ser adecuadamente recibido y comprendido por el receptor, dando forma así al proceso comunicativo que puede suceder de diversas e infinitas maneras”, en otras palabras, es la persona que va a estar encargada de transmitir el mensaje, es la persona que tiene algo que transmitir, es la fuente generadora del mensaje.

El emisor debe de contar con la capacidad de organizar el mensaje de tal manera que este pueda ser entendido a la hora de externarlo.

Es importante destacar que el emisor no podría serlo, si no existen un mensaje y un receptor al cual se dirija.



c) **Receptor:** es definido como “El público al que va dirigido el mensaje”<sup>7</sup>, él va a ser el encargado de decodificar el mensaje, que debe ser entendible.

d) **Canales de comunicación:** El canal de comunicación es el elemento físico por medio del cual se establecerá el mensaje; se define como el medio por el cual se transmite la información que intercambian emisor y receptor. Es frecuente referenciarlo también como canal de datos.

Estos pueden ser:

- 1) **Personales:** Este es un canal directo, ya que llega de inmediato al receptor.
- 2) **Masivos:** Los cuales pueden ser por medios escritos, radial, televisivo o informático.

Es importante destacar que el canal de comunicación debe aportar un mensaje claro y entendible y lograr que se establezca una retroalimentación, para lograr el fin.



Dentro de la negociación este canal se vuelve todavía más importante debido a que si no se posee la retroalimentación no se logrará cumplir con los objetivos de la negociación.

e) **Codificación:** Es la transformación de la creación de un mensaje a través de las reglas o normas de un código o lenguaje específico. Es un aspecto muy importante de la comunicación, pues su pertinencia le da continuidad proceso.

<sup>7</sup> Clow Baack, (2010). Publicidad y promoción y comunicación integral en marketing, México. Pearson pp 19



Existen 5 principios básicos de la codificación:

1. **Pertinencia:** Se refiere a que el mensaje debe tener un contenido y un significado, por lo que es muy importante la correcta selección de las palabras, las gráficas o los símbolos que conforman el mensaje que se quiere dar.
2. **Sencillez:** Consiste en formular el mensaje de la manera más sencilla que sea posible.
3. **Organización:** Reside en que el mensaje debe tener en una serie de puntos que faciliten su comprensión, pues de lo contrario no le quedará claro al receptor.
4. **Repetición:** Debido a que en ocasiones el mensaje no queda claro a la primera, es vital que los puntos principales del mensaje se formulen más de dos veces, con el objetivo de darle claridad el mensaje,
5. **Enfoque:** Es importante destacar que el mensaje debe ser claro y que este debe prescindir de los detalles que no sean verdaderamente necesarios.
6. **Decodificación:** Radica “en que el receptor convierte los signos que le llegan en un mensaje”. De esta forma los signos son asociados a las ideas que el emisor trató de comunicar.
7. **Retroalimentación:** Esta se vuelve el elemento más importante debido a que es la respuesta del receptor, si no existiera querría decir que el mensaje no fue comprendido de manera adecuada.

La retroalimentación es:

1. **Útil:** lo cual sirve para realizar un enriquecimiento de la información que proporciona el emisor.
2. **Descriptiva:** le da la efectividad necesaria para que el mensaje sea entendido.
3. **Específica:** de manera que indique la comprensión del mensaje.
4. **Oportuna:** debe ser proporcionada en el lugar y contexto adecuados para que el mensaje sea comprendido.

Como se pudo ver existen muchos elementos que deben darse para que el proceso de comunicación sea realmente efectivo, y existen elementos sin los cuales este proceso no podría llevarse a cabo, por lo que es muy importante conocerlos y entenderlos, pero, sobre todo, practicarlos.

## 2.3. Clasificación de la comunicación

Existen diversas formas de clasificar a la comunicación en las empresas u organizaciones, dependiendo de diversos factores, como son, por ejemplo, el cómo es transmitida, hacia quién está dirigida, etc. A continuación, se describirán algunas clasificaciones.

Clasificación en función de para quien está diseñada y/o a quien va destinada.

- a) **Comunicación interna:** La comunicación interna se hace para un grupo de personas que están interrelacionadas de alguna manera, por ejemplo: la que se lleva dentro de una empresa.
- b) **Comunicación externa:** Es la que se lleva a cabo fuera de la empresa.
- c) **Comunicación vertical:** Se da en las empresas tomando en cuenta la jerarquización que existe entre los miembros, es importante destacar que en la organización existe la jerarquización en donde se designa el nivel que cada uno de los individuos tiene. En este caso la comunicación puede darse de manera ascendente o descendente.
- d) **Comunicación descendente:** Este tipo de comunicación parte de los puestos más altos o con un nivel jerárquico superior hacia los niveles inferiores o más bajos de una organización.
- e) **Comunicación ascendente:** El emisor pertenece a un nivel jerárquico menor al del receptor. Este tipo de comunicación es conveniente debido a que siempre es valioso que los niveles jerárquicos cuenten con una cierta retroalimentación desde los niveles más bajos, con el objetivo de conocer sus dudas, quejas y sugerencias.
- f) **Comunicación horizontal:** Se da cuando tanto el emisor como el receptor cuentan con la misma jerarquía, lo cual que facilita la comunicación.

- g) **Comunicación interpersonal:** Se genera entre dos personas que comparten determinada cercanía.
- h) **Comunicación intrapersonal:** Este la que se lleva a cabo con uno mismo, ayuda a reflexionar y se realiza con el pensamiento.
- j) **Comunicación colectiva:** También es llamada comunicación grupal y cumple con un objetivo de tipo social; para cumplir con un objetivo común, generalmente es llevada por tres personas o más. Es, por ejemplo, la que se verifica en convivencias sociales, con familiares, amigos y colegas.
- k) **Comunicación de masas:** También es conocida como comunicación grupal, y acontece con muchas personas.

Existe otra clasificación, que se da dependiendo del medio utilizado:

- a) **Comunicación oral:** Sucede cuando se utilizando como medio de transmisión la voz, a través de un código formado por signos sonoros, formalmente estructurado; puede ser individual o colectiva.
- b) **Comunicación escrita:** Es transmitida por medio de la escritura, y también puede ser individual o colectiva.
- c) **Comunicación visual:** El medio de transmisión es la imagen, que puede ser por diapositivas, dibujos, gráficos, fotos, etc.
- d) **Comunicación audiovisual:** Es transmitida por dos medios, que se combinan para formar uno: imagen y voz. Los medios más comunes utilizados para esta forma de comunicación son la televisión, el cine, los videos, etc.

Sin importar qué clasificación tenga o por cuál medio sea transmitida la información, para entablar procesos de comunicación, aquélla debe contar con características que aseguren que realmente sea entendida por el receptor y se logre la anhelada retroalimentación.

En el ámbito de negociación, tales características se hacen todavía más importantes debido a que obtener una respuesta es siempre primordial para consumir este proceso.

Las características de la información son:

- a) **Claridad:** Debe de ser clara para el receptor, debemos tomar en cuenta quién será la persona que la recibirá con el fin de utilizar las palabras o signos adecuados para cumplir con el cometido.
- b) **Precisión:** Debe de ser precisa, es decir, debe estar acorde al tema que se está tratando dentro de la negociación.
- c) **Objetividad y veracidad:** Debe ser verdadera y tener un sustento real. Interés: lo transmitido debe ser de interés para nuestro receptor, pues, de lo contrario, no sería posible contar con una correcta realimentación.
- d) **Oportuna:** Debe llegar en el momento en que es requerida, ya que, de no ser así, sobre todo cuando de negociación se trata, no podría consumir ésta.

## 2.4. Principios de la comunicación

La comunicación efectiva consiste en comunicar y que se entienda lo que se comunica, pues son dos aspectos muy diferentes. En muchas ocasiones al comunicarnos con otra persona no logramos entender el mensaje que nos quiere hacer llegar, ni por medio del lenguaje verbal, ni por el no verbal.

Según Peter Druker (2011) existen cuatro principios fundamentales de la comunicación:

1. La comunicación está basada en dos elementos: la comunicación verbal y la comunicación no verbal. Esto es claro, no solo importa lo que decimos, sino cómo lo decimos, nuestra voz y el mensaje deben estar acordes con el lenguaje de nuestro cuerpo o, de lo contrario, el mensaje perderá su efecto.

Por ejemplo: cuando la mamá regaña a su hijo pequeño, que no logra comprender que su mamá está enojada debido a que ella lo está regañando mientras platica con sus amigas, es decir, el mensaje de “Estoy enojada. Estás

haciendo algo que no se debe” no le está llegando adecuadamente al niño. Sin embargo, si la mamá se pone frente al niño, sin importar tanto el tono que esté utilizando, el niño comprenderá que la mamá de verdad está enojada y dejará de hacer lo que a la mamá le molesta. Es decir, el mensaje siempre debe estar acompañado por una serie de símbolos que le den un verdadero significado.

2. Dentro de la comunicación, encontramos algo tanto comunicación implícita como explícita, haciendo que una clarifique a la otra, lo que, según el autor, es la *metacomunicación*.
3. Los seres humanos utilizamos dos formas de comunicarnos con los demás individuos.



- a) **Analógica:** Se refiere a cómo utilizamos la voz y la fisiología para transmitir un determinado mensaje (comunicación no verbal).
  - b) **Digital:** Se refiere básicamente a las palabras que utilizamos para dar un mensaje (comunicación verbal).
4. Existe dentro del proceso de comunicación una interacción de tipo complementaria o también llamada asimétrica, en la que uno de los participantes toma el papel llamado superior o primario, mientras que la otra toma un papel inferior o secundario. Por ejemplo: la comunicación dada entre el jefe de un determinado departamento y el empleado que forma parte de éste. Claramente se observa que la posición superior la tiene el jefe.
  5. También puede darse que exista en lugar de una interacción asimétrica una interacción simétrica, en donde ambas partes son iguales, aunque siempre queda el peligro de que pueda existir el factor competencia o rivalidad, con lo que la comunicación pasaría a ser asimétrica.

Un ejemplo de esta es la que se da entre personas que laboran en un mismo departamento y que tienen la misma jerarquía.

6. Otro principio importante es que la comunicación debe ser congruente, para que la información realmente tenga relevancia para el receptor y, por lo tanto, exista una adecuada realimentación.

## 2.5. ¿Cómo escuchar mejor?

El escuchar es una de las tareas más difíciles de desarrollar dentro de la negociación, debido a que a todos nos gusta que nos escuchen, sin embargo, no todos sabemos escuchar, lo cual al final funciona como una barrera entre el emisor y el receptor, lo que impide que se cumpla el proceso de comunicación.

Para ser un buen emisor, la persona debe comenzar siendo un buen receptor. A continuación, se detallan algunos consejos que deben ser utilizados para lograr recibir mejor un mensaje, y así tener más elementos para negociar.

1. **Trabajar el lenguaje corporal:** Es importante mirar de frente a aquella persona con la que se está negociando, o inclinarse un poco más hacia ella. El demostrarle a la otra parte que se le está escuchando, da generalmente una respuesta positiva, con lo que se logrará más dentro de la negociación.
2. **Analizar el lenguaje corporal del emisor:** Siempre es importante tomar en cuenta el lenguaje corporal de la persona con la que se está hablando, con el propósito de verificar que lo que está diciendo es veraz y obtener una mayor cantidad de información relacionada con la negociación, para beneficio de la misma. El desarrollar la capacidad de escuchar ayuda a que se cree un

vínculo con la contraparte y de esta manera poderse contestar preguntas como: ¿qué haría yo?, ¿cómo resolvería esta situación?, ¿qué haría si estuviera en su lugar? El hacer sentir mayor seguridad a los demás ayuda a crear un vínculo con la otra parte y así lograr resolver más rápido cualquier conflicto.

3. **No interrumpir:** Un elemento del buen receptor o, en otras palabras, de quien sabe escuchar, es el no interrumpir, pues así se logra entender mejor las ideas completas del emisor, y obtener información que te beneficie a la hora de negociar.
4. **Invitar a las personas a hablar:** Sobre todo cuando estás realizando una negociación, ya que obtener la mayor información que se pueda, ayuda a tener más opciones para resolver un determinado conflicto, o dar solución a una situación. Por esto no se puede permanecer en silencio en una negociación, pues no existiría realmente el proceso de la comunicación, necesario para poder lograr un objetivo o un punto fundamental de la negociación.
5. **Realizar un poco de retórica:** Es importante demostrarle al emisor que se le escucha realmente, usando frases como, por ejemplo, “te escucho”, “conforme a lo que tú me dices”, “considero que lo que me estás diciendo”, etc. Así el emisor se percatará de que realmente se le está tomando en cuenta y se creará mayor empatía con él. Además, de esta manera se evitan malentendidos y se verifica la información que se está recibiendo, la otra parte nota la atención que se le está prestando, lo que ayuda a la negociación.
6. Es importante **evitar discusiones:** En una negociación, ésta es una regla de oro. “No discutas, comunícate”, es una postura básica que ayuda a ambas partes. Discutir o polemizar no beneficia a nadie, ni en lo personal ni en lo profesional.
7. Es importante **considerar los pequeños detalles:** Poner atención y cuidar hasta el más mínimo detalle, ya que en éstos muchas veces puede estar la solución a la negociación.

8. **Ser honesto:** La honestidad es un factor importante dentro de la negociación, aunque en el ámbito empresarial resulta muy difícil; no obstante, es menester valorar que para las organizaciones es importante mantener relaciones duraderas y positivas, a fin de lograr mayor competitividad en el ámbito empresarial.

Escuchar no es una tarea fácil, ya que siempre anteponemos nuestros intereses a los de los demás; empero, a lo largo de este tema pudiste darte cuenta de la importancia que juega el papel de ser un buen receptor en la negociación.

## 2.6. Lo que no se debe hacer al escuchar

En el tema 2.5 se dieron algunas estrategias para poder escuchar mejor, y así lograr que la negociación fluya mejor.

Es importante asentar que una negociación no es un debate, que el objetivo de un negociador no es tomar una posición y defenderla a pesar de todo, demostrando que se tiene la razón, sino que el objetivo de negociar es influir en el adversario, tratar de persuadirlo y convencerlo, y alcanzar conjuntamente una verdadera solución.

Algunos consejos valiosos de lo que no se debe hacer al escuchar son:

1. **No escuchar pasivamente:** En una negociación no solo aplica el saber escuchar sino, además, responder, ya que de lo contrario no se alcanza la comunicación ni retroalimentación necesarias para una adecuada negociación; por esto, se debe escuchar de una manera activa, ofreciendo siempre una respuesta a nuestro emisor.

2. **No se vale no observar ni estar al pendiente a las señales del lenguaje no verbal:** Es muy importante siempre estar atento a lo que sucede dentro de la negociación con la finalidad de captar cualquier detalle, así como estar pendiente del lenguaje no verbal de nuestro emisor, a fin de captar cualquier señal que emane de éste, que nos pueda dar mayor información sobre lo que realmente busca.
3. **No ponerse en el lugar del otro:** Dentro de la negociación es muy importante ponerse en el lugar del otro para tratar de crear un mayor vínculo con él y así obtener un mejor resultado.
4. **Interrumpir:** Es importante no interrumpir a la contraparte con la finalidad de comprender de mejor sus ideas.
5. **Hablar demasiado:** Es importante externar las opiniones que se tienen con respecto a los temas de la negociación, pero siempre se debe dar oportunidad a la contraparte de externar las suyas con la finalidad de recabar la mayor cantidad de información posible, a fin de conseguir una buena resolución de manera conjunta.
6. **Tener prisa para explicar nuestro punto de vista:** Es imprescindible dar el punto de vista, pero debe hacerse en el momento oportuno.
7. **No dar al adversario el tiempo:** Para aceptar, para que este pueda asimilar las ideas y propuestas de la otra parte.

Como se puede apreciar es fundamental seguir estos consejos, tener la mente abierta, oídos abiertos y, sobre todo, analizar con cuidado cada uno de los aspectos verbales y no verbales.

## 2.7. ¿Cómo hablar?

El cómo hablar es otro factor primario en la negociación, ya que muchas veces por medio de la voz podemos establecer situaciones positivas o negativas sin darnos cuenta y e influir en el desarrollo de la negociación.

Existe una disciplina auxiliar de la comunicación no verbal llamada *paralingüística*, que estudia los elementos vocales y la notable influencia que la voz tiene en la comunicación oral.

La paralingüística es la disciplina encargada del estudio de las variaciones que no tienen nada que ver con el código y el contenido de lo que se quiere comunicar, sino más bien con aspectos relacionados con lo que se describe a continuación, para entenderla mejor y conocer su importancia para la negociación.

- a) **El tono:** El tono con el que hablamos causa un impacto poderoso, positivo o negativo, en la comunicación. Con el tono de la voz podemos expresar emociones, es por esto que se debe cuidar el tono de voz que se utiliza a la hora de negociar.
- b) **Funciones de la voz:** La voz es un elemento que diferencia a las personas, es parte de la personalidad de cada individuo. Se dice que 38 % de la comunicación oral depende de la voz que negocia.
- c) **El volumen:** Es otro factor destacado que se encuentra descrito dentro de la paralingüística y que forma parte de la comunicación. Por ejemplo, cuando el interlocutor sube el tono de voz, demuestra de alguna manera que quiere imponerse ante la otra parte, por lo que esto no es recomendable dentro de una negociación.

- d) **El ritmo:** Se refiere a la fluidez verbal con la que se expresan las personas; puede denotar diferentes actitudes ante la negociación, es por esto que es importante cuidar el ritmo con el que se habla, este no debe de ser ni muy lento ni muy rápido.

A continuación, se describen algunas características que debe tener la voz para mejorar la comunicación a la hora de negociar.

- a) **Claridad:** Hablar claramente es una de las principales características de la dicción, que es la forma en cómo se expresan las personas; juega un papel señalado en la comunicación.
- b) **Pureza:** Se refiere a la forma de utilizar la voz, que debe ser de manera limpia, clara; es, en otras palabras, el pronunciar sonidos exactos y sin tropiezos.
- c) **Intensidad o alcance:** Es la fuerza con la que se da el mensaje, que repercute en el entendimiento de éste.
- d) **Variedad o flexibilidad vocal:** Equivale a dar modulación a la voz, conforme se requiera dentro de la conversación.
- e) **Velocidad:** Es otro elemento a considerar cuando estamos realizando el proceso de comunicación, debido a que es por medio de este que depende el entendimiento que tenga dicho mensaje, ya que si se dice muy rápido pudiese no comprenderse de manera adecuada o si se dice muy lento podría provocar una reacción diferente a la esperada.
- f) **Pausas:** Nos ayudan a darle significado al mensaje que estamos transmitiendo.
- g) **Énfasis:** Se refiere a resaltar por medio de la voz los elementos considerados más prominentes.

Como se puede ver, estos factores son decisivos en el éxito de la negociación.

## 2.8. Comunicación no verbal

La comunicación verbal es uno de los elementos más importantes dentro de lo que es la comunicación, nos ayuda a que el mensaje llegue de una manera adecuada. Se puede decir que 70% del mensaje que las personas envían dependen del lenguaje verbal, 20% del tono de voz y solo 10% el mensaje.

Como podemos ver, la importancia del lenguaje no verbal radica en que justamente nuestro cuerpo habla por nosotros y muchas veces el lenguaje no verbal que emana de nosotros no es coherente con las palabras que salen de nuestra boca, causando así que el proceso de comunicación se rompa, debido a que se causa confusión al receptor, haciendo que nuestro mensaje no llegue y, por consecuencia, no tengamos una adecuada retroalimentación.

La comunicación no verbal Según, A. M. Cestero (1999) abarcaría todos los signos y sistemas de signos no lingüísticos que comunican o se utilizan para comunicar.”<sup>8</sup>



La comunicación no verbal muchas veces es parte de 70% a 90% de lo que estamos diciendo. En ésta tenemos apreciar aspectos como:

- a) **La apariencia:** Motivo de rechazo o bienvenida.
- b) **La mirada:** Con ella expresamos emociones, aversiones, deseos e inquietudes; juega un papel crucial en la comunicación.

<sup>8</sup> Cesteros, A. M. (1999). *Comunicación no verbal y enseñanza de lenguas extranjeras*. Madrid: Arcos-Libros.

- c) La expresión facial juega un papel sobresaliente, pues por medio del rostro podemos demostrar, por ejemplo, interés hacia lo que se está diciendo, la comprensión que estamos teniendo, así como las emociones experimentadas.
- d) **Los gestos:** Muchas veces un gesto dice más que mil palabras, por medio de éste podemos dar a entender un sin número de mensajes sin necesidad de decir una sola palabra, por esto debemos tener especial cuidado con los gestos que realizamos a la hora de negociar. Es conveniente destacar que muchas veces, como todo lo relacionado con el lenguaje no verbal, éste resulta difícil de controlar, pues suele realizarse de manera involuntaria, inconsciente.
- e) Además de los gestos de nuestra cara, el movimiento de nuestras manos también expresa dichas emociones.
- f) La postura es otro factor apreciable que debe valorarse a la hora de comunicarnos, pues por medio de la postura podemos revelar las actitudes y sentimientos hacia nosotros mismos y hacia los demás.
- g) La proximidad y el contacto físico son sinónimo de simpatía, confianza, sociabilidad etc., dado que generan un mejor ambiente entre las partes.

La comunicación no verbal se divide en varios elementos, que serán abordados individualmente para su mejor entendimiento y observar la importancia que tienen cada uno de ellos en el proceso de negociación.

### 2.8.1. Kinésica

Este tipo de comunicación se basa en el movimiento de las diferentes partes del cuerpo, tales como los gestos corporales y las expresiones faciales. Las expresiones corporales se definen como los comportamientos no verbales más fáciles de observar, pues emanan de todo el cuerpo.

Los gestos, por ejemplo, en muchas ocasiones no los podemos separar de las palabras, ya que son marcadores del propio lenguaje: marcan el nivel de educación, el cansancio, los inicios y finales de alguna relación.

Como podemos darnos cuenta, el cuerpo habla por sí mismo, inclusive muchas veces no es necesaria la utilización de palabras para poder comunicar algo, ya que nuestro cuerpo lo hace sin necesidad de ellas.

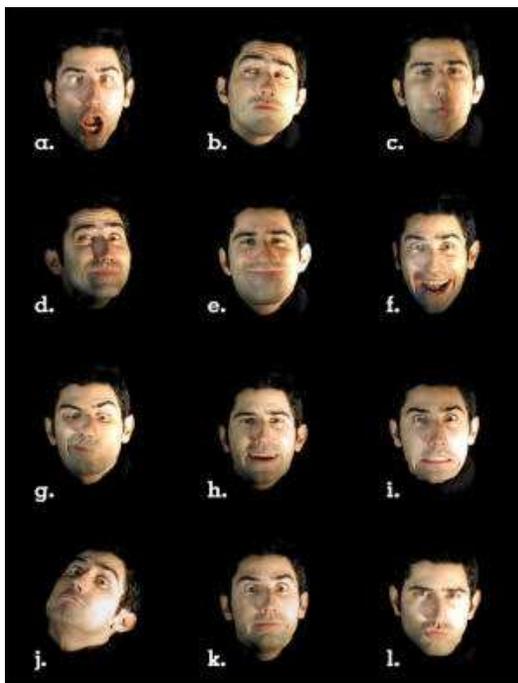
Por ejemplo:

Cuando sentimos asco por alguna situación o hacia algunas cosas, nuestro cuerpo se contrae y gesticula de tal manera que es evidente la repulsión que sentimos por algo.

Otro ejemplo muy claro es cuando una persona se siente atraída por otra, las miradas, el contoneo del cuerpo, y la búsqueda de la cercanía corporal con la otra persona denota este interés sin necesidad de usar palabras.

Es por esto que dentro de una negociación es importante que exista una conciencia, aunque resulta difícil, del vínculo del lenguaje no verbal con el lenguaje verbal, a fin de emitir un mensaje más claro.

## 2.8.2. Gestual



Otra manifestación del lenguaje no verbal es el gestual, a diferencia del lenguaje corporal descrito en la kinésica, éste solo se va a enfocar en las expresiones faciales.

Con el rostro podemos expresar todas nuestras emociones claramente, y sin darnos cuenta, ya que son movimientos involuntarios inherentes al hombre, cuyo control necesita práctica y preparación, ya que suelen ser espontáneos.



### **2.8.3. Vocálica**

Se refiere a la disciplina auxiliar de la comunicación no verbal que estudia los elementos vocales y su notable influencia en el desarrollo de las habilidades de la voz en la comunicación oral, llamada paralingüística, de la cual ya se habló.

### **2.8.4. Táctil**

Es destacable que este tipo de comunicación es muy común observarla entre los seres humanos y los animales, puesto que no requiere de palabras para poder comunicarse, sino solo del roce o del contacto físico, muy necesario para los seres humanos.

Un ejemplo de esto:

Es el abrazo que le damos a los amigos, con el que decimos aquí estamos.

El beso que le damos a nuestra pareja para decirle que la amamos.

O el estrechamiento de mano que le damos a nuestro colega para poder crear un ambiente de empatía.

### **2.8.5. Proxémica**

Este tipo de comunicación incluye el uso dado al espacio físico en que se desenvuelve el hablante, además de su percepción del entorno cercano.

En este caso intervienen factores como el ritmo, la actitud, el comportamiento espacial, la orientación, la sincronización del habla y la dirección de la vista, entre otros, los cuales son parte complementaria de este tipo de lenguaje. El silencio es también tomado como canal de comunicación ya que transmite diversas situaciones como darle fin a algo; también, v.gr., cuando una persona no sabe qué decir, se siente incómoda.

Existen cuatro tipos básicos de distancia para la interacción de los seres humanos:

1. **Distancia íntima:** Esta se maneja a aproximadamente 20 cm de la otra parte, lo que implica cercanía extrema y contacto corporal.
2. **Distancia personal:** Esta se manifiesta básicamente entre familiares, amigos y compañeros, ya que implica cierto nivel de cercanía y alguna forma de contacto corporal.
3. **Distancia social:** Esta permite cierta distancia en los espacios públicos.
4. **Distancia pública:** Esta se da con el límite impuesto por la capacidad de la voz del comunicador y los recursos técnicos.

### 2.8.6. Olfativa

La comunicación olfativa es otra de las maneras en que los individuos se comunican, lo que muchas veces no se aprecia; sin embargo, tiene igual importancia que las otras. Existen estudios que han demostrado que los individuos recuerdan 35% de lo que huele, sólo 2% de lo que oye y 5% de lo que ve. Por esto



el uso de aromas, por ejemplo, para mejorar las ventas y la valoración sobre un producto o una marca es una práctica casi “comercialmente nueva”.

Es relevante que los olores espolean las zonas del cerebro responsables del placer, del humor, los deseos y los impulsos.

Un ejemplo de este tipo de comunicación en la negociación, es para crear un cierto ambiente, con la finalidad de que ésta sea llevada de mejor manera.

### 2.8.7. Cronémica

La cronémica es el tipo de comunicación que está relacionada con el comportamiento en el tiempo, se maneja a través del lenguaje corporal.



La cronémica, se define como “la estructuración y el uso que hace del tiempo el ser humano.”<sup>9</sup>

Existen tres tipos de cronémica:

1. **Cronémica interactiva:** tiene que ver con la duración y con diversos signos usados en el proceso de comunicación.
2. **Cronémica conceptual:** es “la apreciación del tiempo por el individuo en dependencia de su cultura”.
3. **Cronémica social:** “Está estrechamente ligada a las reuniones sociales, cómo se estructuran las tareas de cada día, si toma o no el mismo tiempo hacerle la visita a un amigo o ir a una entrevista de trabajo.”

### 2.8.8. Artefactual

Este tipo de comunicación se refiere al mundo físico o espacio que rodea a la interacción comunicativa. “Toda acción social es afectada por el contexto físico en el que ocurre”. En otras palabras, los objetos y la ubicación que éstos tienen en un lugar físico, como pueden ser los muebles, la iluminación, las plantas, el decorado, etc., son analizados en relación con la recepción o el rechazo de la comunicación. La disciplina que los estudia es la comunicación artefactual.

Existe una clasificación que contempla la forma en que se presentan los objetos ante los receptores:

- **Objetos integrados:** Son los usados con un propósito específico por los participantes, que se encuentran en un cierto estado de comunicación.
- **Objetos incidentales:** Son artefactos que pueden afectar a los receptores, aunque no formen parte de un plan intencional de usarlos o ejercer una influencia en éstos.

---

<sup>9</sup> Fernando Poyatos, La comunicación no verbal. I. Cultura, Lenguaje y conversación, Istmo, Madrid. 1994



Existe otra clasificación basada en el uso que el emisor le da dentro del proceso de comunicación:

- **Objetos revelados:** “Son los que el comunicador usa con énfasis; señala y muestra a los receptores.”
- **Objetos ocultos:** No son detectados por el público como parte del proceso comunicativo y, sin embargo, se ha planeado su uso.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con el cómo se debe de negociar en la empresa puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<http://www.losrecursoshumanos.com/sin-comunicacion-no-hay-negociacion/>

<http://www.eaeprogramas.es/empresa-familiar/2015/09/la-importancia-de-la-comunicacion-en-la-negociacion-comercial.htm>

### **TIPS PARA LLEVAR UNA COMUNICACIÓN ASERTIVA EN LA NEGOCIACIÓN**

1. **Comunica en primera persona:** Dentro de una negociación es muy importante dejar en claro tu punto de vista por lo que es importante usar frases como “Mi idea es que...” “Yo pienso que...”, ya que de esta manera dejas en claro que es tu perspectiva y que lo que dices es una sugerencia y no algo obligatorio.
2. **Los argumentos son importantes:** A la hora de hablar es importante que argumentes de manera clara tus ideas ya que de otra forma podría llegar a parecer manipulador.
3. **El respeto es muy importante:** Habrá personas que no concuerdan con tus ideas, sin embargo, es importante que dejes tu postura muy en claro, pero siempre debe de hacerse de manera respetuosa y educada.
4. **No tomes las cosas de manera personal:** Recuerda que dentro de una negociación empresarial las circunstancias no son personales, se manejan intereses ajenos a tu persona, por lo que debes de tener siempre presente esta situación para poder manejar las situaciones de manera asertiva.

## RESUMEN

La comunicación tiene muchos elementos que se conjuntan en un proceso, en donde todos y cada uno de ellos juegan un papel importante. Existen dos tipos básicos de comunicación: la verbal y la no verbal. A su vez, la no verbal tiene diferentes manifestaciones.

Por otro lado, es destacable que la comunicación verbal no podría darse de manera adecuada sin la comunicación no verbal, que juega también papel significativo pues aproximadamente 70% del mensaje corresponde a ésta. Lo que demostramos con nuestro lenguaje no verbal y con otros elementos que componen este tipo de comunicación tienen gran influencia en el mensaje que se transmite al receptor.

También se aprendió que es trascendental saber escuchar para poder entender a la otra parte y así tornar más efectivo el mensaje dado por los diferentes canales de comunicación existentes.

Puede concluirse que el conocimiento adecuado de la comunicación y todos los procesos que intervienen en él, sirven para realizar una negociación más efectiva entre las diferentes partes que intervienen, en otras palabras, es un elemento esencial, ya que sin la comunicación no podría existir una negociación, ahí radica la importancia de su estudio.

# BIBLIOGRAFÍA



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Brett, J.M. (1984) Managing organizational conflict. Professional Psychology.	Research and practice.	664-678
Deutsh, M. (1958) Trust and suspicion.	Journal of conflict resolution 2.	265-279

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P, Altimira, Ricardo (2003). *Claves de Negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. RISTAU Robert, *Introducción a los negocios*, México, Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Kotler Philip, Armstrong Gary (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.
2. Lamb W. Charles, Joseph Hair F. y Carl Mc Daniel (2002). *Marketing* (6ª Edición). México: Thomson, 751 pp.
3. Mc Carthy Jerome y William Perreault (2001). *Marketing. Un Enfoque Global* (13ª Edición). México: Mc Graw Hill, 797 pp.
4. Sandhusen, Richard L. (2002). *Mercadotecnia*. México: CECSA, 660 pp.
5. Stanton William, Michael Etzel y Bruce J. Walker (2003). *Fundamentos de Marketing* (13ª Edición). México: Mc Graw Hill, 764 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html">http://www.elergonomista.com/comunicacionproceso.html</a>	El proceso de comunicación.
<a href="http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/esol1/t1/teoria_1.htm">http://recursos.cnice.mec.es/lengua/profesores/esol1/t1/teoria_1.htm</a>	Elementos de la comunicación.
<a href="http://relacionesypubli.lacoctelera.net/post/2007/03/22/el-proceso-comunicacion-y-tipos-comunicacion">http://relacionesypubli.lacoctelera.net/post/2007/03/22/el-proceso-comunicacion-y-tipos-comunicacion</a>	Proceso de la comunicación.
<a href="http://www.elementosdelacomunicacion.com/elementos-del-proceso-de-la-comunicacion.htm">http://www.elementosdelacomunicacion.com/elementos-del-proceso-de-la-comunicacion.htm</a>	Elementos de la comunicación.
<a href="http://comunicacionefectivapr.wordpress.com/2011/07/14/los-4-principios-de-la-comunicacion/">http://comunicacionefectivapr.wordpress.com/2011/07/14/los-4-principios-de-la-comunicacion/</a>	Principios de la comunicación asertiva.

<a href="http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448148479.pdf">http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448148479.pdf</a>	La comunicación no verbal.
<a href="http://www.cienciapopular.com/ciencia/comunicacion-no-verbal">http://www.cienciapopular.com/ciencia/comunicacion-no-verbal</a>	Comunicación no verbal.
<a href="http://www.retoricas.com/2009/05/el-emisor-en-comunicacion.html">http://www.retoricas.com/2009/05/el-emisor-en-comunicacion.html</a>	El emisor.
<a href="http://www.ecured.cu/index.php/Receptor_%28comunicacion%29">http://www.ecured.cu/index.php/Receptor_%28comunicacion%29</a>	El receptor.
<a href="http://www.ecured.cu/index.php/Canal_de_Comunicacion">http://www.ecured.cu/index.php/Canal_de_Comunicacion</a>	Canal de comunicación.
<a href="http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm">http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm</a>	Elementos de la decodificación.
<a href="http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm">http://www.cca.org.mx/lideres/cursos/redaccion/comunicacion/cont_elementos.htm</a>	Caso de comunicación
<a href="http://introduccionalacomunicacioncientifica.blogspot.com/clasificacion-de-la-comunicacion">http://introduccionalacomunicacioncientifica.blogspot.com/clasificacion-de-la-comunicacion</a>	Clasificación de la comunicación.
<a href="http://tiposde.info/tipos-de-comunicacion/">http://tiposde.info/tipos-de-comunicacion/</a>	Comunicación táctil.
<a href="http://www.expreoralyescrita.blogspot.mx/2012/03/caracteristicas-de-la-comunicacion.html">http://www.expreoralyescrita.blogspot.mx/2012/03/caracteristicas-de-la-comunicacion.html</a>	Paralingüística.
<a href="http://pacenlove.blogspot.mx/">http://pacenlove.blogspot.mx/</a>	Comunicación artefactual .
<a href="http://www.elementosdelacomunicacion.com/elementos-del-proceso-de-la-comunicacion.htm">http://www.elementosdelacomunicacion.com/elementos-del-proceso-de-la-comunicacion.htm</a>	Elementos de la comunicación.
<a href="http://cobranzas.wordpress.com/2009/10/28/la-actitud-y-el-comportamiento-durante-la-negociacion/">http://cobranzas.wordpress.com/2009/10/28/la-actitud-y-el-comportamiento-durante-la-negociacion/</a>	La actitud y el comportamiento durante la negociación.
<a href="http://tiposde.info/tipos-de-comunicacion/#sthash.pOaRbGXs.dpuf">http://tiposde.info/tipos-de-comunicacion/#sthash.pOaRbGXs.dpuf</a>	Tipos de comunicación.

## UNIDAD 3

# Etapas básicas y proceso de negociación



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá e implementará cada una de las etapas necesarias para culminar una negociación exitosa.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 3. Etapas básicas y proceso de negociación

- 3.1. Determinación de objetivos de la negociación
- 3.2. Primera etapa: preparación
- 3.3. Segunda etapa: maximización de las alternativas
- 3.4. Tercera etapa: negociación con la persona adecuada
- 3.5. Cuarta etapa: margen de maniobra
- 3.6. Quinta etapa: restricciones de negociación
- 3.7. Sexta etapa: resolución final
- 3.8. Séptima etapa: decir lo correcto
- 3.9. Reed back de la negociación
- 3.10. Seguimiento de la negociación

## INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha entendido el concepto de negociación y la importancia que tiene la comunicación, así como los elementos de ésta y su proceso, podemos hablar más a fondo acerca de lo que implica el arte de negociar.

El negociar requiere, como se ha hablado, de un proceso, o etapas que deben de efectuarse cuidadosamente por las dos partes, buscando ponerse de acuerdo de una u otra manera para resolver la situación o conflicto que se presenta en un determinado momento.

Es por esto que el conocimiento de este proceso juega un papel muy importante en el desarrollo de la negociación, debido a que no es fácil lograr una buena negociación ni, mucho menos, llegar a un resultado en el que ambas partes queden satisfechas, por lo que para poder negociar se requiere de varias etapas y de una preparación, tanto de las personas que intervienen en el proceso como de la situación misma. En esta unidad se hablará de cuáles son las etapas necesarias para posibilitar el proceso de negociación y así alcanzar los objetivos planteados.

Es importante destacar que en este programa se desglosará cada una de las etapas del proceso de negociación. Muchos autores manejan la negociación en cuatro grandes fases, que se ilustran en el triángulo que aparece a continuación.



Para comenzar, una *etapa* se define como: “Momento, periodo o estado en que se divide un proceso” (*The Free Dictionary*); también se define como “un período delimitado y contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior” (definición.abc); en otras palabras, es algo que se va a formar conforme aparecen los sucesos, en donde debe pasar algo antes y algo después, a fin de culminar en un resultado.

Y por último proceso se define como la “la acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.” Es decir, el proceso, en resumen, está conformado por las etapas necesarias para producir un resultado y un objetivo concreto.

Una vez que se han entendido estos dos conceptos, podemos comenzar a reseñar las etapas del proceso de negociación.

## 3.1. Determinación de objetivos de la negociación

Para comenzar se puede decir que la primera y la más importante actividad que se debe realizar dentro del proceso de negociación es sin duda la determinación de los objetivos de la negociación, lo cual, sin embargo, en ocasiones, resulta difícil de definir, ya que inclusive las partes que intervienen en el proceso, muchas veces, no saben bien cuál es el punto medular de la negociación.



Sin embargo, el o los objetivos deben ser claros para ambas partes, pues de esta manera se evitará tratar puntos innecesarios a la hora de estar negociando y que podría traer como consecuencia el no solucionar el conflicto; por otro lado, es importante destacar que el fijar de manera clara los objetivos u objetivo ayudará a que la negociación fluya con mayor facilidad.

Un objetivo preciso contestará las siguientes preguntas: ¿qué queremos conseguir de la negociación?, ¿cómo lo conseguiremos? y ¿con quién lo conseguiremos?

Un objetivo preciso se define como lo que hace referencia al objeto, en otras palabras, es una meta o finalidad por cumplir disponiendo de medios determinados. En general, la consecución de un determinado objeto lleva implícita la superación de obstáculos y dificultades que podrían hacer naufragar el proyecto o, al menos, dilatar su concreción.

Cuando el fin perseguido en la negociación está claro, se puede determinar en qué parte se puede ceder y cómo y cuáles movimientos efectuar.

Algunas preguntas que podemos hacernos para fijar el objetivo de una negociación, podrían ser:



1. ¿Cuál es la principal prioridad que tenemos en la negociación?
2. ¿Qué determina la importancia de dicha prioridad?
3. ¿Cuáles podrían ser las consecuencias de no lograr dicha prioridad?

Es importante recordar que este objetivo o prioridad será el eje rector de la negociación, por lo que debe ser muy claro, ambicioso y factible, sin embargo, muchas veces no se logra alcanzar tal cual, y como se ha planeado, por lo que se debe contar con un posible rango de resultados basándose en el objetivo que ha sido fijado para la negociación.

Estos rangos pueden ser:

- a) **Resultado óptimo:** El cual se convierte en el mejor resultado posible que se puede obtener dentro de la negociación.
- b) **Resultado aceptable:** Este será el que esté por debajo del resultado óptimo, pero suficientemente bueno para cerrar el acuerdo.
- c) **Resultado mínimo:** Este va a marcar el mínimo aceptable, por debajo del cual no interesa cerrar ningún acuerdo.

Para conseguir el mínimo aceptable en una negociación es necesario evaluar todas las alternativas factibles y, así, evitar anclar en la que dañaría los intereses en juego.

Por esto, por medio de este rango de resultados será más fácil determinar hasta dónde se puede ceder en la negociación y evitar cerrar un trato a toda costa, ya que se podría caer en el supuesto de cerrar algo que no beneficia para nada a alguna de las partes y se aleja mucho de los objetivos que ésta se había planteado para la negociación.

Como se puede ver, los objetivos deben estar fijados claramente antes de comenzar con cualquiera de las otras partes del proceso de negociación, así se tendrá un inicio y una realización adecuados de la negociación.

## 3.2. Primera etapa: preparación

Una vez que los objetivos han sido definidos y aclarados, puede comenzarse a preparar la negociación. Sus etapas satisfacen la necesidad de sentar las bases de la negociación y el camino por el que se transitará.

La preparación de la negociación se puede definir como la actividad interna del grupo negociador que apunta a su coherencia e integración, mediante sesiones de trabajo dirigidas al establecimiento de la tarea, la dominación del tema, la búsqueda de la información necesaria y el definir los roles, de manera que cada uno de los integrantes del equipo conozca los aspectos generales y las particularidades que engloba su participación,

Es clave el factor información, que a veces no es fácil de obtener, pero debe acopiarse la suficiente y tratarse para aumentar el poder de negociación.



**Figura 3.1. Fuentes de información.**

En la imagen previa se puede ver que existen básicamente dos tipos de fuentes informativas para preparar bien la negociación: las internas y las externas. A continuación, se muestran tales fuentes:

**Fuentes internas**  
(dentro de la empresa)

Las bases de datos internas (que, por ejemplo, permiten obtener información referente a los clientes), los estados financieros (que, por ejemplo, permiten obtener información referente a la situación financiera de la empresa), los registros de inventarios, registros de ventas, registros de costos, el personal de la empresa, etc.

**Fuentes externas**  
(fuera de la empresa)

Internet (páginas web de organismos gubernamentales, páginas web de la competencia, etc.), oficinas de gobierno, locales de la competencia, proveedores, distribuidores, clientes, diarios, revistas, publicaciones, etc.; en donde se puede obtener información referente a estadísticas, tendencias, etc.

Es importante registrar también las fuentes primarias y secundarias:

**Fuentes primarias**

(Información que se obtiene directamente por parte de la empresa).

Personas encuestadas, entrevistadas o sondeadas para una investigación de mercado, el personal de la empresa, los registros de ventas, el personal de ventas, etc.

**Fuentes secundarias**

(Información o datos que ya han sido publicados o recolectados para propósitos diferentes al actual).

Bases de datos de la empresa, base de datos comerciales, entidades gubernamentales, asociaciones, cámaras de comercio, institutos de estadística, universidades, centros de investigación, ferias comerciales, bibliotecas, libros, etc.

El conocimiento de esta información permitirá a los negociadores:

- a) Evaluar las fortalezas y debilidades de las contrapartes y utilizarlas en beneficio de la negociación.
- b) Conocer las opiniones de la contraparte.
- c) Disminuir la incertidumbre y evitar cualquier tipo de sorpresa o situación imprevista que pudiere presentarse.
- d) Lograr la elaboración de una mayor cantidad de propuestas y las variantes que pudieren existir.
- e) Reconocer cambios dentro de la negociación y entonces enfrentarla de modo adecuado.

Según lo que se comenta en el libro “Técnicas de negociación y resolución de conflicto de la editorial Pearson<sup>10</sup>, en la estrategia, que es como el plan que se realiza para poder llevar a cabo una buena negociación, es necesario cuidar los siguientes aspectos:

---

<sup>10</sup> Barbara A. Budjac Corvette “Técnicas de negociación y resolución de conflicto” Editorial Pearson, México 2011. Pp 193



1. El estilo que se tendrá en la negociación, los cuales dependen de las características de cada uno de los individuos que se encuentran en esta, además de los roles que se encuentren desempeñando.
2. Búsqueda de información de la contraparte: es importante conocer la contraparte para poder saber ante quién o quiénes nos estamos enfrentando. Esta información brinda elementos para decidir cómo se desarrollará la negociación en aspectos como lugar, tiempo y modo.

Con lo referente a la contraparte es importante tomar en consideración los siguientes aspectos:

- a) Integrantes que conforman el equipo o la persona con la cual se dará la negociación, tomando en cuenta cargos, nivel cultural, estilos y antecedentes personales.
  - b) Poder que poseen los negociadores.
  - c) Los puntos fuertes y débiles que pudieren tener.
  - d) Las actitudes y comportamientos que se han tendido con el grupo o la persona con las que se negociará.
  - e) Realización de un pronóstico de los objetivos de negociación, en el cual se jerarquizarán éstos.
  - f) Realización de un pronóstico de los resultados que se proponen alcanzar considerando su jerarquía.
  - g) Valorar la información que se dará a la contraparte y cuándo se trabajará con desinformación, la cual es definida en la página de [que-significa.com](http://que-significa.com) como: "Falta de información u ocultación de ella, la manipulación intencionada de una información para conseguir un fin." En otras palabras, determinar qué información se debe ocultar y cómo debe ser utilizada para alcanzar los objetivos establecidos.
3. Las tácticas que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la estrategia. En la cual podemos tomar en cuenta lo siguiente.

- a) La elaboración del plan de acción corresponde a la estrategia trazada para alcanzar los objetivos y a las tácticas o medidas concretas para lograr dicha estrategia, la que se define como: “el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto” (definición abc.com)
- b) Definir el enfoque general de la negociación, el cual puede ser, entre otros, el de esperar, el de atacar o el de apoyarse en el poder.
- c) Definir el nivel de flexibilidad que se llevará dentro de la negociación.
- d) Preparación del escenario o ambiente físico en donde se realizará la negociación, que juega un papel muy importante en la negociación.



En este caso, se deben apreciar aspectos relacionados con los servicios que se proporcionarán, el lugar, las atenciones, la imagen que se desea proyectar.

4. Los Gambitos, el cual es un término que se utiliza para referirse a las maniobras que se llevarán a cabo para poder tener éxito y obtener una ventaja ante la contraparte.
5. Técnica: La técnica, cuya misión es proporcionar bienestar material a la humanidad y constituir el fundamento de la vida moderna. Se requiere tener en cuenta que cada persona juega diferentes papeles y por ello se debe establecer cuál será el papel que jugará cada uno de los miembros del equipo en las negociaciones y revisar estos roles al finalizar cada una de las sesiones de trabajo<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Padrón Martínez C. L. (2002), Administración, ciencia, técnica y tecnología Revista Contaduría y Administración, No. 205, abril-junio

## 3.3. Segunda etapa: maximización de las alternativas

Como se comentaba anteriormente, la obtención de la información es básica para desarrollar diversas alternativas en la negociación, a fin de maximizar las opciones que lleven a consumir el objetivo propuesto.

Una alternativa es la opción existente entre dos o más cosas; en otras palabras, hay varias opciones y de éstas se escoge una que logre el objetivo de la negociación.

Existe un modelo llamado “Mejor alternativa a un acuerdo negociador”, MAAN, que está basado en un modelo de Harvard llamado en Inglés “Best Alternative to a Negotiated Agreement”, BATNA, que consiste en una variable que es clave en el resultado del proceso de negociación; se le llama “alternativa ganga”, y es el mejor curso de acción para satisfacer los intereses propios sin el consentimiento de la otra parte; de hecho es la principal y más genuina fuente de poder de ese proceso. Es importante que en la etapa de la preparación se estudien las alternativas con las que se contaba para solucionar la negociación y así lograr los objetivos anhelados. Y de aquí se deriva lo que es el MAPAN “Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado”, que brinda opciones de solución negociada.

En este caso, el MAPAN trata de buscar la última alternativa de solución que se tendría para poder concluir una negociación sin afectar los objetivos planteados.



La opción de un MAPAN debe ser un último recurso, y la solución alterna que se plantee debe ser siempre mejor a ésta. No obstante, es menester fijar un MAPAN sólido siguiendo estos consejos<sup>12</sup>:

- Saber qué ocurrirá si no se consigue un acuerdo en la negociación. Tener esta información siempre da cierta capacidad de movimiento, ya que, en este caso, probablemente es de suma importancia que se dé la negociación o, en otro caso, puede posponerse de no cumplirse las expectativas de una de las partes. El contar con esta información da cierta holgura y margen de decisión, y en el caso la utilización del MAPAN es una buena opción.
- Inventar una lista de acciones posibles en caso de llegar a un acuerdo.
- Mejorar las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas, con el objetivo de maximizar las alternativas y visualizar el escenario o escenarios posibles que pudieren negociarse.
- Seleccionar la mejor opción, tras un análisis de cada una de las alternativas posibles.
- No subestimar el propio poder de negociación, ya que muchas veces creemos que pueden tener mayor debilidad que nosotros y con esto se pueden descuidar detalles que siempre deben de tomarse en cuenta por mínimos que sean para poder lograr el objetivo.
- Estudiar el MAPAN de la otra parte, si es que se cuenta con la información respectiva, pues ésta puede beneficiarnos, sobre todo si la contraparte no lo sabe.
- No confundir el MAPAN con el límite inferior, el cual es la peor de las soluciones que podríamos tener dentro de la negociación.

Como se pudo observar en este punto, las alternativas juegan un papel muy importante dentro del proceso de negociación, éstas siempre deben ser evaluadas y analizadas antes de comenzar la negociación, con el propósito de contar con la información necesaria para realizar la negociación adecuada y lograr los objetivos fijados.

---

<sup>12</sup>. Manzanero A. L. (2002), La negociación como solución a situaciones conflictivas; Anuario de Psicología Jurídica, 12, 129-140.

## 3.4. Tercera etapa: negociación con la persona adecuada



En la negociación muchas veces es necesario tratar con los diferentes individuos involucrados, por lo que siempre es indispensable identificar a aquellos actores que juegan un papel troncal en la decisión final.

Es por esto que cuando se está negociando se debe tomar en cuenta efectuarlo con la persona adecuada, para evitarse mal entendidos o que no se pueda cumplir con lo acordado debido a que la persona con la que se negoció no cuenta con la autoridad suficiente para tomar determinado tipo de decisiones, lo que causaría una pérdida de tiempo y recursos para la organización y las personas.

Es por esto que desde el principio se debe tratar de hablar con las personas apropiadas y así agilizar la solución negociada.

Algunas preguntas que pueden formularse para saber si se está negociando con la persona adecuada, son las siguientes:

- a) ¿Quiénes son las personas responsables?
- b) ¿Quiénes toman las decisiones?

Como ya se comentó, no siempre la persona que nos recibe es la que decidirá, por lo que es importante llegar a la persona que decide; por esto será de suma importancia preguntarse si se está negociando con quien se debe, pues de no ser así, la pérdida de tiempo sería inevitable.

## 3.5. Cuarta etapa: margen de maniobra

Una vez definidos los objetivos, realizado la adecuada preparación de la negociación, evaluado las alternativas, con el objetivo de maximizarlas, y corroborado que se está dirigiendo a la persona correcta, entonces es el momento de hablar acerca del margen de maniobra que se puede tener; es importante destacar que éste va de la mano con las alternativas y la maximización de las mismas, ya que ambas etapas lo que tratan de lograr es justamente sentar el terreno en donde se puede mover un negociador en una determinada situación.

El margen de maniobra permite al negociador tomar diversas alternativas en diversos escenarios para moverse durante la negociación.



Para entender mejor lo que es el margen de maniobra imaginemos que a un vendedor se le da 10% de holgura, por arriba o abajo, en el precio de un producto, cuyo precio final él establecerá según las condiciones de su mercado; este margen de maniobra le permite negociar el precio con los posibles clientes, dependiendo de las expectativas de cada uno de ellos.

Es significativo apreciar tal margen durante la negociación, a fin de saber con qué recursos se cuenta y hasta donde se pueden flexibilizar las opciones para el logro de los objetivos.

## 3.6. Quinta etapa: restricciones de negociación

Muchas veces, a pesar de que se sabe que el negociar es la mejor forma de resolver los conflictos o buscar soluciones entre las partes, se duda de que sea la mejor opción.

Las dudas pueden surgir por diversas situaciones:

- La necesidad de ser agradable a los demás
- El temor a la confrontación
- El temor a los intereses de uno mismo
- El miedo a que se nos engañe
- La falta de confianza
- La necesidad de ganar siempre
- La tendencia de sentirse más que los demás
- La necesidad de manipular

Estas actitudes, en general, restringen el poder negociar con tino, debido a que funcionan como un bloqueo de la negociación, lo que es un problema a la hora de negociar, por esto debe evitarse presentar estas actitudes, ya que para realizar una buena negociación la apertura es fundamental.

## 3.7. Sexta etapa: resolución final

Generalmente, el cierre de la una negociación se da cuando se ha llegado a un acuerdo, que es un convenio entre dos o más partes o una resolución premeditada de una o más personas. Esto quiere decir que ambas partes han encontrado un punto medio en donde se sienten satisfechas con el resultado.

Una vez que se ha logrado una resolución a una determinada situación o conflicto por medio de la negociación, se debe discurrir que en el mundo laboral se debe plasmar por escrito, con la finalidad de que el acuerdo sea respetado por las partes y además se tenga un respaldo del mismo, con el fin de evitar un nuevo conflicto por el incumplimiento de lo acordado.

Cuando se vaya a firmar el convenio se debe estar completamente seguro de que lo acordado es lo más conveniente para cada una de las partes, ya que una vez firmado, no habrá marcha atrás, ésta solo podría darse si las partes están de acuerdo en realizar los cambios a dicho documento. De otra manera, se tendría que proceder legalmente, implicando recursos económicos, humanos y tiempo; por lo que debe leerse dicho documento cuidadosamente para evitar controversias futuras.

Por otro lado, el cuidar la relación entre las partes también resulta importante, sobre todo cuando se trata de negocios, pues representa una vía de comunicación primaria entre las organizaciones.

Otra forma de desembocadura de la negociación es cuando se rompen las relaciones sin lograr acuerdos; esto es lo que menos se espera que suceda.



Es destacable que el acuerdo de la negociación no es la última etapa de la misma, ya que siempre es necesario mantener un seguimiento de aquél a fin de que sea respetado y ejecutado, además de crear una relación entre las organizaciones y las personas que interactuaron en dicha negociación.

### **3.8. Séptima etapa: decir lo correcto**

Decir lo correcto se oye sencillo, sin embargo, muchas veces es complicado, ya que se deben buscar las palabras correctas para establecer la comunicación entre partes.

Dentro de la negociación existe también un protocolo que se debe seguir para fortalecer las relaciones entre las partes, lo cual es de suma importancia en el ámbito empresarial.

Protocolo se define como: “un proyecto donde se especifican los elementos que resulta necesario para abordar el estudio de un fenómeno específico de la realidad”<sup>13</sup>, es decir, la forma en que deben hacerse las cosas por costumbre y que todas las personas sumergidas en alguna actividad deben seguir.

Para poder realizar una negociación de manera “educada” debemos cuidar lo que se dice, y por supuesto seguir un protocolo, con el objetivo de establecer bases sólidas que generen un ambiente cordial y agradable para que confíen tanto en las personas que están involucradas como en las propuestas que ellos establecen.

---

<sup>13</sup> Ortiz-García J. M. (2006), Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación, Salud en Tabasco Vol. 12, No. 3, septiembre-diciembre.

A continuación, se indican algunos consejos que se deben seguir para poder establecer una negociación de manera educada y llena de cortesía:

1. Establecer un calendario de reuniones y encuentros es muy importante, pues es una manera de respetar las actividades de la contraparte; siempre se deben establecer las fechas mirando las actividades y los tiempos de la contraparte, y en caso de que surgiera un contratiempo para que la reunión o encuentro se pudiere efectuar en la fecha acordada es sobresaliente avisar a la contraparte con antelación para que pueda considerarse y establecerse una nueva fecha de encuentro.
- 2.Cuál es el objetivo de la reunión: es crucial establecer los objetivos, pues es vital para la fluidez de la negociación.
3. Qué pretendemos con esa reunión (un acuerdo previo, un acuerdo definitivo). Además de los objetivos generales de la negociación, también es importante fijar el objetivo que se quiere lograr en cada una de las reuniones, con el fin de ir avanzando hasta el objetivo final. Es destacable que en el mundo empresarial a veces no es posible negociar todo en una reunión debido a la complejidad de las decisiones que se deben tomar.
4. Qué se va a decir.
5. Cómo se va a decir.
6. Qué hacer en caso de reacciones negativas o imprevistos que surjan.
7. Evaluación de resultados y posibles conclusiones.

Puesto que la cortesía en la negociación juega un papel señalado, es prominente cuidar hasta el más mínimo detalle con el fin de dar buena impresión y sentar las bases para el buen resultado de la negociación.

## 3.9. Reed back de la negociación

Una vez concluida la negociación es menester un feedback o realimentación con la finalidad de obtener información que ayude a futuras negociaciones, ya sea con la misma organización o con otras.



El feedback es esencial en el proceso de comunicación, e imprescindible en la negociación, pues brinda datos relacionados con ambas. En comunicación, el feedback se encarga de recoger todo lo que el emisor puede captar que causó su mensaje en el receptor. Esta información es muy útil y permite al emisor conocer si su mensaje ha sido correctamente entendido y la repercusión del mismo en el interlocutor. Así puede adaptarse de una manera más efectiva a las necesidades del éste.

El feedback propicia acumular experiencia y hacer una retrospectiva de cómo se llevaron los asuntos, si es que hubo algunos que pudieron realizarse mejor y concientizar los errores cometidos a la hora de negociar.

## 3.10. Seguimiento de la negociación

Una vez terminado el proceso de negociación es importante seguir los acuerdos que han sido tomados dentro de la negociación; entonces se puede observar cómo se van realizando, es decir, se verifica el cumplimiento de lo acordado.

Es recalable que un mal seguimiento podría significar el que surjan nuevos conflictos y rupturas de relaciones.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con el cómo se debe de negociar en la empresa puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/agric\\_s/negoti\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/agric_s/negoti_s.htm)

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=40460403>

### **FASES PARA LLEVAR ACABO UNA NEGOCIACIÓN.**

Puede decirse que todas estas fases se pueden dividir básicamente en 4 pasos esenciales para poder llevar a cabo la organización:

FASE 1 La preparación

FASE 2 Discusión

FASE 3 Propuestas

FASE 4 Cierre y Acuerdo

## RESUMEN

Como podemos observar, el realizar la adecuada planeación de la negociación es un proceso que requiere de diversas etapas para lograr un buen resultado. Es preciso establecer primero el objetivo que dará la directriz de la negociación; posteriormente, viene la etapa de preparación, en la que se acopia información que ayude a conocer a la contraparte y a tomar decisiones que lleven a buen término la negociación; una vez que se tiene esta información se puede pasar a la maximización de las alternativas con la finalidad de lograr mejores resultados.

Otro aspecto importante que se vio es el asegurarse de que la negociación se está llevando con la persona correcta, ya que de no ser así se pierde tiempo valioso para las partes.

Otro aspecto significativo es contar con un margen de maniobra para tener mayor campo de acción y aprovechar mejor las alternativas. Por otro lado, también es central tomar evaluar las acciones factibles o irrealizables de la negociación, ya que es importante recordar que es muy importante que las relaciones a largo plazo se establezcan de la mejor manera posible para poder aprovechar todas las oportunidades y lograr obtener una mejor resolución final.

Por último, es importante obtener una retroalimentación o feedback que ayude a los negociadores a poder ver cómo se llevó a cabo la negociación para poder aprender de esta y poder utilizar estos aprendizajes en futuras negociaciones.

Como se puede observar el procedimiento es muy lógico, sin embargo, requiere de una planeación cuidadosa.

## BIBLIOGRAFÍA



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Brett, J.M. (1984) Managing organizational conflict. Professional Psychology	Research and practice.	664-678
Deutsh, M. (1958) Trust and suspicion.	Journal of conflict resolution 2.	265-279

### Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P. y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente.*, México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente.* México, Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios.* México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Kotler Philip, Armstrong Gary (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.
2. Lamb W. Charles, Joseph Hair F. y Carl Mc Daniel (2002). *Marketing* (6ª edición). México: Thomson, 751 pp.
3. Mc Carthy Jerome y William Perreault (2001). *Marketing. Un enfoque global* (13ª edición). México: Mc Graw Hill, 797 pp.
4. Sandhusen, Richard L. (2002). *Mercadotecnia*. México: CECSA, 660 pp.
5. Stanton William, Michael Etzel y Bruce J. Walker (2003). *Fundamentos de marketing* (13ª edición). México: Mc Graw Hill, 764 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-16.htm">http://www.aulafacil.com/Tecneg/Lecc-16.htm</a>	Rangos de resultados de los objetivos en negociación.
<a href="http://que-significa.com/significado.php?termino=desinformaci%F3n">http://que-significa.com/significado.php?termino=desinformaci%F3n</a>	Significado de desinformación.
<a href="http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedor/articulos/51/prepnegociacion.htm">http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedor/articulos/51/prepnegociacion.htm</a>	Importancia del conocimiento de la información.
<a href="http://www.crecenegocios.com/fuentes-de-informacion/">http://www.crecenegocios.com/fuentes-de-informacion/</a>	Fuentes de información.
<a href="http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_MAPAN.htm">http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_MAPAN.htm</a>	MAPAN.



<a href="http://www.eumed.net/ce/2009a/lmbv.htm">http://www.eumed.net/ce/2009a/lmbv.htm</a>	MAAN.
<a href="http://187.174.84.106/siise/procap/ktml2/files/uploads/modulo06.pdf">http://187.174.84.106/siise/procap/ktml2/files/uploads/modulo06.pdf</a>	Restricciones a la negociación.
<a href="http://euc2c.com/es/?page_id=251">http://euc2c.com/es/?page_id=251</a>	Cierre de las negociaciones.
<a href="http://www.retoricas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html">http://www.retoricas.com/2009/05/el-feedback-en-la-comunicacion.html</a>	El feedback en la comunicación.

## UNIDAD 4

# La programación neurolingüística



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno podrá aplicar la programación neurolingüística en procesos de negociación.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 4. La programación neurolingüística

4.1. Teorías y fundamentos de la PNL

4.2. Teoría de los hemisferios y mapas mentales

4.3. El lenguaje como técnica de la comunicación

4.4. Aplicaciones prácticas de la PNL en el proceso de la negociación

---

## INTRODUCCIÓN

La *Programación Neurolingüística* (PNL) es una disciplina trascendente que se está utilizando en diversas áreas, tanto personales como profesionales. Para entender su aplicación es primordial comprender qué es y en qué consiste.

“La PNL (programación neurolingüística) constituye un modelo, formal y dinámico de cómo funciona la mente y la percepción humana, cómo procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal.” Como se puede ver, gracias a la PNL es posible identificar cómo funciona la mente humana, así como las percepciones que se tienen y cómo se lleva a cabo el procesamiento de la información para la utilización de diversos aspectos de la vida de los seres humanos. Por otro lado, gracias a la PNL es posible identificar aquellas estrategias que les funcionan a las personas exitosas para el logro de sus objetivos y de esta manera enseñárselas a otras personas.

Entre las herramientas utilizadas por la PNL para lograr sus objetivos, están la comunicación y la percepción, que ayudan al aprendizaje, a enfrentar diversas situaciones de estrés, a gestionar conflictos, superar fobias y, por supuesto, a negociar. De ahí la importancia del estudio de esta disciplina en un programa relacionado con la negociación.

En la negociación, la programación neurolingüística juega un rol sustancial debido a que se interactúa con seres humanos, quienes casi siempre son complejos, por lo que es importante desarrollar habilidades y herramientas aplicables dentro de las actividades empresariales y personales.

## 4.1. Teorías y fundamentos de la PNL

Es importante destacar que todas las teorías se basan en investigaciones para poder tener cierta validez, éste también es el caso de la programación neurolingüística, cuyo método es de carácter cualitativo, debido a que al tratarse del estudio relacionado con el comportamiento de las personas se basa en la observación.

Richard Bandler y John Grinder son los que desarrollaron la PNL a principios de los años setenta en Estados Unidos. Es importante destacar que para que esta pudiera ser considerada una teoría tenía que tener una explicación.

La PNL está basada en la observación de los individuos exitosos. Parte de una teoría constructivista. Para poder desarrollar este modelo, Grinder y Bandler investigaron los patrones operativos de tres de los más grandes terapeutas de esa época: Virginia Satir, reconocida como la mejor terapeuta familiar de aquel tiempo; Fritz Perls, creador de la terapia Gestalt, que posibilita el desarrollo total del ser humano, y el Dr. Milton H. Erickson, máximo exponente de la hipnosis contemporánea.

Se le llamó PNL porque muestra la relación entre la mente, el lenguaje y el organismo.

## 4.2. Teoría de los hemisferios y mapas mentales

La PNL, como muchas otras disciplinas, está basada en diversas teorías, particularmente en la teoría de los hemisferios y mapas mentales.

Para poder entender esta teoría, primero que nada se debe definir lo que es un mapa mental, que es una herramienta utilizada para atraer, estimular y presentar retos a las personas y se define como “un método muy eficaz para extraer y memorizar información<sup>14</sup>. Los mapas mentales o *mind maps* son una técnica que permite organizar y representar información compleja de forma gráfica. En otras palabras, es una manera lógica y creativa de tomar notas y expresar ideas y reflexiones sobre un tema.

El mapa mental descansa en una *estructura*, formada a partir de un núcleo de donde se derivan líneas, símbolos, colores, palabras e imágenes para poder explicar conceptos, con lo cual se facilita la memorización y la organización de éstos, y los cuales funcionan de la misma manera en que funciona el cerebro humano, facilitando así la adquisición de determinada información. Es decir, los mapas ayudan a realizar una gráfica que desbloquea el proceso dinámico del cerebro y facilitan el aprendizaje. Se caracterizan por lo siguiente:

1. La idea capital, que va al centro y es el punto de partida del mapa.
2. Los temas principales que son los que surgen a partir de la idea y se unen a ésta por medio de líneas de donde se desprenderá más información.

---

<sup>14</sup> Anna Marra (2012) Legal Project Management: Técnicas para competir en el nuevo mercado legal de pág. 78

3. Los temas secundarios, que se derivan de los temas principales como ramificaciones.
4. Estas ramificaciones forman una estructura de nodos conectados.

Para entender por qué los mapas mentales son tan importantes, debemos comprender cuál es la arquitectura de nuestro cerebro.

Se ha investigado acerca de cómo trabaja nuestro cerebro, para poder aplicarlo en la PNL. Es sorprendente la respuesta: cada dato, sensación o pensamiento que es introducido en nuestro cerebro (por ejemplo, los olores, las imágenes, los colores, líneas, etc.) es representado como una esfera central de la que surgen miles e incluso millones de ramificaciones, que representan una asociación y cada una de éstas cuentan con una red infinita de vínculos y conexiones.

De aquí se deriva el concepto llamado *pensamiento radial*, que se define como "la capacidad del cerebro de pensar de manera asociativa, relacionando imágenes e información".<sup>15</sup>

Es significativo que este tipo de pensamiento aumenta la capacidad de memoria de los individuos.

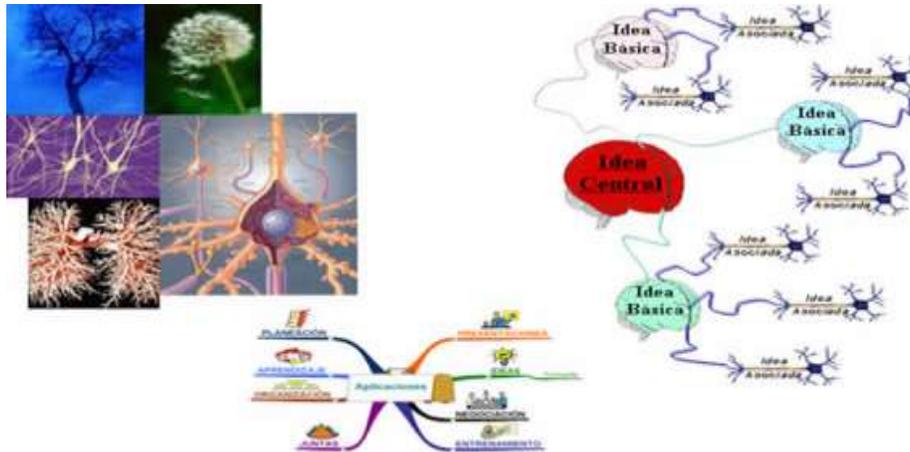
En 1970, la revista *Scientific American* publicó un estudio, que fue realizado por Ralph Haber, donde demostraba que los individuos reconocen las imágenes con una precisión de entre 85 y 95 por ciento. De allí la famosa frase "una imagen vale más que mil palabras". Por esto los mapas mentales son tan eficaces, pues no solo evocan pensamiento e ideas utilizando imágenes, sino que por sí solos son imágenes, lo que optimiza el pensamiento creativo y la memoria.

Los mapas mentales representan la misma forma en que nuestro cerebro almacena la información.

---

<sup>15</sup> Buzan T (2013), *Cómo crear Mapas Mentales*, México: Urano p. 24

El escritor de obras de psicología Tony Buzan es a quien se le atribuye la invención de los mapas mentales como la herramienta más eficaz para expresar ideas visualmente. Tony Buzan posee la marca registrada de *mind map* o *mind mapping*. A continuación, se hablará acerca de esta teoría relacionada con los hemisferios para entender mejor las bases de la PNL.

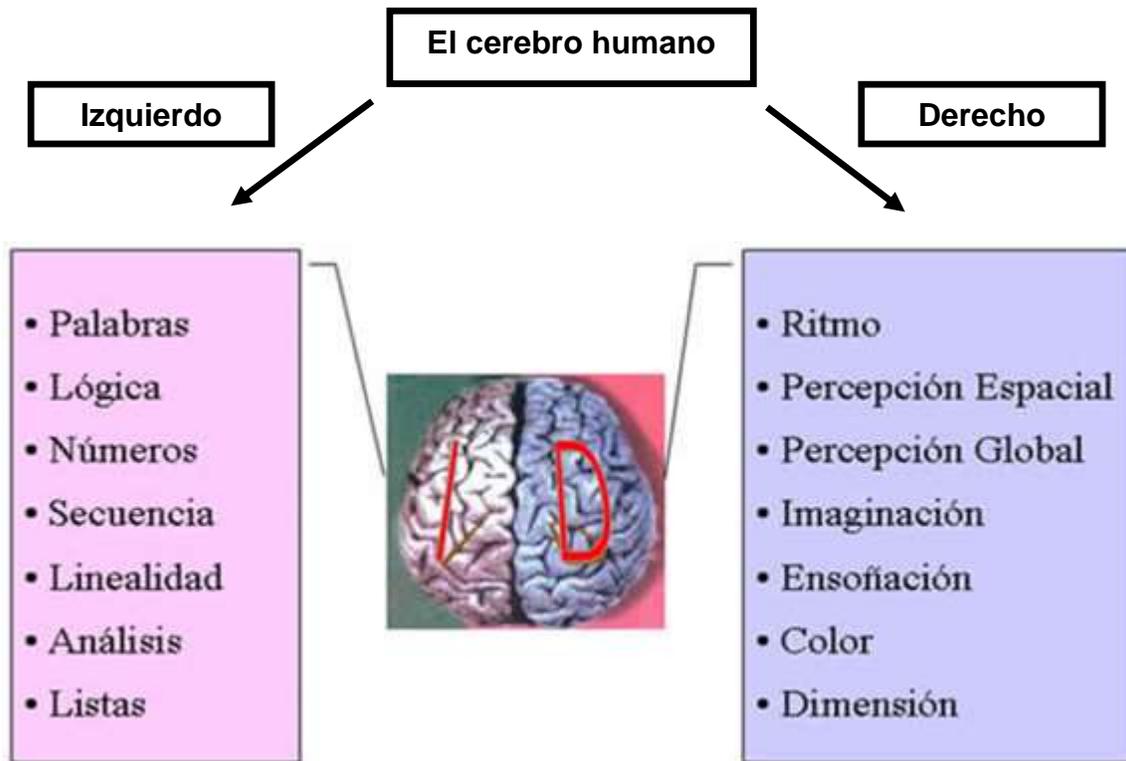


**Figura 4.1 Ejemplos de mapas mentales**

### **Teoría de los hemisferios**

El cerebro humano está dividido en dos hemisferios: el derecho y el izquierdo, cuyas respectivas funciones son distintas y complementarias.

“En California, el Dr. Roger Sperry, que ganó un premio Nobel por esta investigación, confirmó que la parte de desarrollo evolutivo más tardío del cerebro, la “capa pensante” del córtex cerebral, estaba dividida en dos hemisferios, y que cada uno de ellos llevaba a cabo una serie completa de tareas intelectuales, denominadas habilidades corticales”, que son representadas en el siguiente esquema:



El estudio de Sperry confirmaba que cuanto más integradas estaban estas actividades, más cooperación se producía en el cerebro; cada una de estas habilidades intelectuales mejoraba el rendimiento de las demás.”

Por esto, cuando se realizan los mapas mentales, no sólo se practica y ejercita la memoria y el procesamiento de la información, sino que también se usan todas las demás habilidades corticales.

El uso de ambos hemisferios y las actividades que engloban, confirman que los mapas mentales son la herramienta más completa para integrar en sus estructuras todos los métodos que reflejan pensamientos.

En conclusión, los usos de los mapas mentales son múltiples: organizan las ideas, estudian y resuelven problemas, etc.

## 4.3. El lenguaje como técnica de la comunicación

Mucho se ha hablado durante el desarrollo de este programa del alcance de la comunicación en las relaciones interpersonales, así como para el desarrollo de la negociación. Es por esto que el estudio de la comunicación se hace tan trascendental en el ámbito de la negociación.

Como pudimos observar, la PNL ayuda justamente a desarrollar estrategias de comunicación entre las personas, para poder entender mejor lo que piensan y como son, y de esta manera facilitar la interrelación entre ellas.

Para hablar de comunicación es necesario hablar antes acerca de lo que es el lenguaje, por ser una de las principales o la más importante técnica de comunicación.

El lenguaje es una herramienta que permite organizar los pensamientos de los individuos y así dirigirlos en una dirección concreta.

Lisa Parkinson<sup>16</sup> menciona que el uso del lenguaje en la mediación es esencial, ya que es la manera en que expresamos las ideas. El lenguaje realmente efectivo debe ser:

- a) **Sencillo y claro:** A fin de expresar las ideas de manera entendible para la otra parte, pues muchas veces, cuando los individuos están bajo presión, la capacidad de entender y asimilar la información se ve limitada; por esto,

---

<sup>16</sup> Lisa Parkinson (2005). *Mediación: Teoría y Práctica*. México: Gedisa, p.

mientras el lenguaje claro y sencillo facilita a la contraparte el entendimiento de nuestras ideas.

- b) **Positivo y cuidadoso:** Puesto que en la negociación existen conflictos de intereses, se debe tener cuidado con las palabras proferidas, tratando de evitar herir susceptibilidades, dado que además de obtener un buen resultado al final de la negociación también es valioso que perdure la buena relación entre las partes.
- c) **Mirar al futuro:** El lenguaje debe apuntar a que las partes dirijan su atención al futuro, verbalizando sus intenciones, ya que de esta manera resulta más fácil alcanzar acuerdos.
- d) **Reconocer a las personas:** Esto implica la aquiescencia para escuchar a la contraparte y corregir e introducir los cambios propuestos, si son razonables.
- e) **Respeto:** El lenguaje de la negociación debe basarse en el respeto, lo que facilita la escucha por parte de la contraparte.

El lenguaje también tiene diversas funciones referidas a las expresiones que pueden transmitir las actitudes del emisor frente al proceso comunicativo.

Es importante tomar en cuenta que el lenguaje se utiliza para comunicar la realidad de determinados hechos.

El lenguaje tiene seis funciones:

1. **Función emotiva:** El emisor emite un mensaje que hace referencia a lo que siente, predomina sobre todos los demás factores.

Las formas lingüísticas que se usan en estas funciones corresponden a interjecciones y oraciones exclamativas.

- ¡Ay! ¡Qué calor hace en esta habitación!
- ¡Qué gusto de verte!
- ¡Qué rico está el café!

2. **Función conativa:** En este caso el receptor es el que va a predominar sobre todos los otros factores que intervienen en la comunicación, que se centra en la persona del tú. De quien se espera una respuesta o una acción.  
Las formas lingüísticas en ésta corresponden principalmente al vocativo, a las oraciones imperativas e interrogativas.
  - Jenny, haga el favor de traer más agua.
  - ¿Trajiste el documento?
  - Pedro, cierra la puerta, por favor.
  
3. **Función referencial:** En esta función, el acto de comunicación está centrado en el contexto, se refiere a que la importancia radica en el asunto o el tema al cual se hace referencia. En este caso son utilizadas las oraciones afirmativas o negativas.
  - No hace calor
  - La junta se suspende hasta después de la comida.
  
4. **Función metalingüística:** se centra en el código, que es el factor predominante.
  - El Sr. Juárez no sabe muchas cosas de la empresa y le pregunta a su jefe: ¿qué significa el logo de la empresa?
  - Julia se encuentra con una amiga en la empresa y le dice: Ilse, ¿a qué estrategia administrativa te refieres?
  
5. **Función fática:** Esta función aparece cuando se inicia, se interrumpe, se continúa o se finaliza la comunicación en donde se utilizan frases como: *Buenos días*, para saludar; *Adiós*, para finalizar; *Perdón. Espere un momentito... como le decía*, para interrumpir.
  
6. **Función poética:** se utiliza principalmente en la literatura, este acto de comunicación está centrado en el mensaje mismo, en la disposición, y en la forma en cómo se transmite.

Los principales recursos que utiliza la función poética son los expresivos: las figuras retóricas y de dicción como la metáfora, la rima, la aliteración, etc.

Por ejemplo: “Bien vestido, bien recibido”; “Casa Zavala, la que, al vender, regala”.



## 4.4. Aplicaciones prácticas de la PNL en el proceso de la negociación

La PNL es valiosa por las aplicaciones que ha tenido en diversos ámbitos de la vida, no solo en la negociación, por ejemplo, en:

- **La salud:** Se aplica mucho en el ámbito de las patologías relacionadas con el estrés, las somatizaciones, las alergias, o como ayuda en situaciones que requieren de especial autocontrol.
- **Psicoterapia:** Se utiliza en las técnicas que curan fobias y estrés postraumático; en individuos con conflictos internos, desordenes de la personalidad, desordenes sociales, adicciones, etc.
- **Deportes:** Ayuda a los deportistas a mejorar el rendimiento o al aprendizaje de algunos deportes como el golf, tiro, ciclismo.
- **En el ámbito empresarial:** Su aplicación es muy reciente, pero ya ha dado valiosas aportaciones al trabajo en equipo, la administración de personal, el liderazgo, motivación, comunicación, creatividad, toma de decisiones, adaptaciones al cambio, evaluación del desempeño de ventas y, obviamente, en la negociación y la solución de conflictos, entre otras actividades.
- **En el desarrollo y mejora personal:** Este es uno de sus principales usos, ya que retoma cuestiones aplicadas en casos tan específicos como la autoestima, el asertividad, relaciones de pareja, relaciones interpersonales, conflictos, manejo de crisis personales y orientación al éxito, que, al final, impactan en muchas áreas de la vida humana.
- **Educación:** Se aplica, por ejemplo, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, enfocado a resultados y solucionar problemas de aprendizaje de materias como matemáticas, física y química. También se aplica en



aumentar la creatividad, mejorar el trato en el salón de clase, así como en la eficacia en la labor docente.

Otros ámbitos de aplicación de la PNL son la política, las ventas, la comunicación y todos los ambientes de las relaciones interpersonales.

En el ámbito de la negociación ayuda a encontrar una manera más rápida y eficaz de lograr un aprendizaje, evitar el estrés y negociar con mayor ventaja frente a la contraparte.

Asimismo, ayuda a conocer mejor a las personas, pero principalmente a uno mismo como individuo, descubriendo habilidades que muchas veces hasta uno mismo desconoce que poseía o que podía llegar a poseer.

También contribuye a desarrollar la Inteligencia emocional, que se define como: “la capacidad que tiene una persona de manejar, entender, seleccionar y trabajar sus emociones y las de los demás con eficiencia y generando resultados positivos”<sup>17</sup>. La importancia del desarrollo de la inteligencia emocional está muy relacionada con el aprender a entenderse a uno mismo como persona, conocer cuáles son las reacciones que se tienen como individuo y qué situaciones las desencadena, con el objetivo de poder controlarlas, lo que es esencial en el ámbito de la negociación, pues a veces los individuos se encuentran en contextos o con ciertas personas con las que resulta difícil moderar sus propias emociones.

Imaginar que, en algunas ocasiones, inclusive dentro de una negociación, una persona tenga que interactuar con individuos que le resulta muy difícil tolerar, y que si se sobrepusieran los sentimientos propios individuales a los intereses empresariales podría generarse un conflicto mayor, sería una situación negativa tanto para el individuo cuanto para su empresa.

---

<sup>17</sup> Capón Doval (2014), La importancia de la inteligencia emocional en el aula, Revista Arista Digital, Núm. 47–agosto.



Por lo que en la negociación controlar las emociones es trascendental para el negociador, pues se pone en juego la misma negociación y las relaciones a largo plazo, tan importantes en el ámbito empresarial y personal.

Se puede concluir que la programación neurolingüística en el ámbito de la negociación proporciona:

- Un aumento considerable y rápido de la autoconfianza.
- Ayuda a desarrollar el crecimiento personal y profesional encaminando a los individuos hacia el éxito.
- Permite a los individuos ser quienes desean y quienes quieren ser.
- Reduce el estrés entre los individuos. lo que ayuda a tomar decisiones más certeras y manejar mejor muchas situaciones profesionales y personales.
- Ayuda a llevar la negociación de manera más objetiva generando relaciones más sanas y duraderas.
- Ayuda a solucionar positivamente los conflictos.

## RESUMEN

La programación neurolingüística es una herramienta muy útil y utilizada; ayuda a desarrollar de manera más sencilla las actividades en las que las relaciones interpersonales juegan un papel central; por esto, su aplicación en las actividades empresariales se ha hecho cada vez más común.

Entre las herramientas que utiliza la programación neurolingüística están los mapas mentales, pues éstos siguen patrones de funcionamiento de nuestro cerebro y, por lo mismo, hacen mucho más entendible todo.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con el cómo se debe de negociar en la empresa puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<http://empresa.euroresidentes.com/2008/03/cmo-negociar-en-la-empresa.html>

<http://comunidad.manpower.com.mx/wps/portal/comunidad/Home/Empleados/Noticias-y-Articulos/saber-negociar>

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con la PNL y la negociación acude a las siguientes páginas:

<http://www.e-coaching.com.ar/articulos/art005.htm>

<http://namagazine.es/2015/02/03/la-pnl-como-herramienta-de-valor-en-la-negociacion/>

[http://www.ecured.cu/PNL\\_aplicada\\_a\\_la\\_negociaci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/PNL_aplicada_a_la_negociaci%C3%B3n)

#### **APLICACIONES DE LA PNL EN LA NEGOCIACIÓN**

1. La PNL ayuda a tener personas más integrales, y que ayuda a la toma de decisiones.
2. La PNL ofrece herramientas que ayudan a la empresa a desarrollar mejores relaciones con sus diferentes públicos.
3. El uso del lenguaje no verbal
4. Ayuda a mejorar la empatía entre los individuos que intervienen dentro de una negociación

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	La irracionalidad como principal enemigo del negociador	45 - 63
Anastasio Ovejero Bernal	Errores irracionales más frecuentes en la negociación	64-85
Anastasio Ovejero Bernal	Cómo preparar la negociación	86-105

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*, México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Buzan, T. (2002). *El libro de los mapas mentales: cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. México: Urano, 350 pp.
2. De Bono, E. (1991). *Ideas para profesionales que piensan: nuevas consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa*. México: Paidós, 420 pp.
3. De la Parra, E. y María. del C. Madero (2002). *La fascinante técnica de los esquemas mentales: su teoría y aplicación práctica*. México: Panorama, 229 pp.
4. Edwards, B. (2000). *Nuevo aprender a dibujar con el lado derecho del cerebro* (5a edición). México: Urano, 318 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm">http://www.capitalemocional.com/Pnl/pnl.htm</a>	PNL
<a href="http://www.queesunmapamental.com/Teoria-de-mapas-mentales.htm">http://www.queesunmapamental.com/Teoria-de-mapas-mentales.htm</a>	Teoría de los mapas mentales
<a href="http://www.mujeeresdeempresa.com/management/080702-mapas-mentales-potenciar-nuestro-cerebro-estimular-creatividad.asp">http://www.mujeeresdeempresa.com/management/080702-mapas-mentales-potenciar-nuestro-cerebro-estimular-creatividad.asp</a>	Mapas mentales
<a href="http://bufete-mijangos.es/blog/?p=138">http://bufete-mijangos.es/blog/?p=138</a>	El lenguaje como técnica de comunicación
<a href="http://tecnicacomunicacionoralyescrita.wordpress.com/funciones-del-lenguaje/">http://tecnicacomunicacionoralyescrita.wordpress.com/funciones-del-lenguaje/</a>	Funciones del lenguaje



<a href="https://sites.google.com/site/programacionneurolingueistica/Home/fundamentos-de-la-pnl">https://sites.google.com/site/programacionneurolingueistica/Home/fundamentos-de-la-pnl</a>	Fundamentos de la PNL
<a href="http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/inteligencia-emocional-y-la-neurolinguistica-1.htm">http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Ger/inteligencia-emocional-y-la-neurolinguistica-1.htm</a>	Fundamentos de la PNL
<a href="http://www.saberalternativo.es/spa/desarrollo_personal.asp?var1=&amp;var2=Qu%20es%20la%20programaci%20neurolingu%20stica,PNL&amp;nar1=0&amp;nar2=1108">http://www.saberalternativo.es/spa/desarrollo_personal.asp?var1=&amp;var2=Qu%20es%20la%20programaci%20neurolingu%20stica,PNL&amp;nar1=0&amp;nar2=1108</a>	Qué es la Programación Neurolingüística, PNL
<a href="http://www.pnoelcoach.com/pnl/historia_pnl.php">http://www.pnoelcoach.com/pnl/historia_pnl.php</a>	Fundamentos de la PNL
<a href="http://www.pnl.org.mx/historia-de-la-pnl.html">http://www.pnl.org.mx/historia-de-la-pnl.html</a>	Historia de la PNL

## UNIDAD 5

### Características del negociador



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá las características esenciales de un negociador efectivo.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 5. Características del negociador

- 5.1. Previsión de los objetivos
  - 5.2. Recapitación sobre la situación
  - 5.3. Evaluación del interlocutor
  - 5.4. Preparación de la argumentación propia
-

## INTRODUCCIÓN

Se ha hablado mucho de negociación y del proceso que conlleva realizarla, sin embargo, es destacable que, para lograr una buena negociación, también es necesario que las personas cuenten con ciertas características.

Se ha dicho que negociar es un arte, un arte que puede aprenderse, y que un buen negociador va perfeccionando a lo largo de su vida empresarial y personal.

Es importante destacar que existe un sistema llamado PREP que consiste en cuatro etapas, las cuales forman el acrónimo a partir de lo siguiente:

- Prever los objetivos
- Recapacitar sobre el asunto
- Evaluar al interlocutor
- Preparar la propia argumentación

Gracias a este sencillo sistema un negociador sabe qué es lo que debe hacer para llegar a ser buen negociador y no perder la meta fundamental que es lograr sus objetivos.

## 5.1. Previsión de los objetivos

Antes de tomar cualquier medida siempre es importante establecer los objetivos correctamente, ya que, por no hacerlo, se malgastan recursos y esfuerzos. Los objetivos deben jerarquizarse, es decir, ordenar los elementos por su valor. Según la página de [alegsa.com](http://alegsa.com): “En una organización, la jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Con esta se define la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad”, en otras palabras, se debe de ir desde el objetivo considerado el más importante hasta el último objetivo que se desee alcanzar dentro de la negociación.

La jerarquización implica que cada elemento, en este caso cada objetivo o meta, que se encuentra dentro de estrategia en la negociación estará de alguna manera subordinado al que tenga por encima del suyo, con excepción del que está en el primer lugar de la cadena de jerarquización.

Por ello, al establecer los objetivos siempre es importante tomar en cuenta todas las *alternativas*, que se definen como “la situación de optar o elegir entre dos cosas diferentes o dos posibilidades de acción” ([definiciónabc.com](http://definiciónabc.com)), o sea, en la negociación siempre se contará con diversas opciones que deben evaluarse para tomar decisiones más certeras, considerando tanto las propias opciones como las de la otra parte.

Jerarquizando los objetivos de manera adecuada, se establece una base más clara de lo que se quiere con la negociación y se hace más sencillo formular una estrategia para alcanzarlos.

## 5.2. Recapitación sobre la situación

Una vez que se han jerarquizado los objetivos, que son sobre los que un negociador se debe enfocar, sin perder de vista los otros que se hayan planteado, es central considerar que en todo momento el negociador debe tomarse el tiempo necesario para analizar con detenimiento la situación que se está presentando, lo que repercute de manera significativa en el éxito de la negociación y, por supuesto, en el logro de los objetivos trazados.

Para entender mejor lo que debe hacerse en este punto, es destacable que *recapitar* significa reflexionar, analizar sobre determinadas situaciones; también se define como “Pensar o reflexionar sobre un asunto con detenimiento y atención” (Thefreedictionary.com). Por esto, el pensar bien el camino a seguir es fundamental. Muchas veces, aunque se haya planteado una estrategia, esta puede modificarse conforme se va desarrollando la negociación y se va teniendo más información, esta estrategia, por lo tanto, debe ser flexible y se debe tomar en cuenta desde que se plantea.

La *recapitación* sobre el tema básicamente obedece a la cantidad de tiempo que dedicará el negociador al análisis de los temas que serán tratados en la negociación, pues si no se hiciera se puede caer en el supuesto erróneo de que se comprenden todos los temas de la negociación, cuando no es así, ya que es complicado conocer de modo total los intereses y estrategias de la contraparte. Por lo tanto, si no se recapita no se negociará exitosamente.

Recapitar puede ser arduo, pero muy significativo, pues proveerá al negociador de información valiosa para el logro de los objetivos planteados, además de dar una visión más amplia de lo que la contraparte desea. Como puede verse, una de las

claves para ser un buen negociador es contar con la mayor cantidad posible de información para tomar decisiones atinadas y mejorar las estrategias, en pocas palabras, “recapacitar sobre la situación” se convierte en una actividad indispensable de la negociación.

## 5.3. Evaluación del interlocutor

Una vez que los objetivos han sido planteados y que se ha recapacitado sobre la situación, es momento de saber y conocer con quién se está tratando, o sea, evaluar al interlocutor. Para esto es importante saber qué significa el hecho de realizar una evaluación, en la página de definición.com se dice que “El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés *évaluer* y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.” Es por esto que el evaluar al interlocutor se refiere al hecho de tratar de conocer lo más que se pueda a la contraparte, lo que significa no solo limitarse a conocer la personalidad del o de los individuos, o el estilo comunicativo que desarrollan, si no que más bien se refiere a conocer más a fondo sus expectativas con la finalidad de anticipar sus deseos y aspiraciones y así lograr tener más tiempo para estudiar mejor posibles soluciones y alternativas, y sacar mayor ventaja.

Por otro lado, el conocer mejor con quién se está tratando ayuda al negociador a entender qué camino se debe tomar para obtener mejores resultados en la negociación, lograr los objetivos y, algo que dentro del ámbito empresarial nunca se debe de perder de vista, mantener relaciones saludables, para posibles negociaciones futuras, y de esta manera abrir un camino de comunicación entre las partes.

## 5.4. Preparación de la argumentación propia

Y el último paso del PREP es la preparación de la argumentación propia, que requiere de analizar suficiente información para establecer una buena estrategia argumentativa. Pero partamos definiendo el término argumentación que “Consiste en defender una idea (**TESIS**) mediante unas razones (**ARGUMENTOS**) que demuestran su certeza”.

Las características de una buena argumentación son las siguientes:

- Ser sencilla
- Ser ordenada
- Adaptarse a las circunstancias en que se emplee

La argumentación es siempre una actividad difícil, ya que desarrollarla con fuerza y solidez requiere de una preparación previa y justificación amplia, de tal manera que la contraparte entienda claramente la posición de quien argumenta, por lo que hay que aprender a expresar las ideas de manera significativa y puntual.

En la página de [wordpress.com](http://wordpress.com) se mencionan algunos consejos para realizar una buena argumentación:

- Es importante que las partes que se encuentran dentro del proceso de argumentación no sientan la imposibilidad de expresar las dudas que tengan, ya que de esta manera se cerraría, por decirlo así, el canal de comunicación y no se lograría el objetivo.
- Siempre deben defenderse las posturas que toman las partes y contar con los elementos necesarios para ello.



- Todos los elementos e ideas deben sustentar la idea principal, es decir, basarse en la tesis central.
- Es destacable que la tesis principal debe ser defendida solo con argumentos relacionados con ella.
- La apertura a la argumentación de la contraparte debe ser aceptada.
- Debe formularse clara y comprensiblemente, a fin de evitar confusiones.

La argumentación, pues, es un elemento esencial cuando se está negociando, dado que así se forma un canal de comunicación válido para ambas partes.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con las características del negociador puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<https://www.youtube.com/watch?v=NSmdc9G5aWM>

**PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEBE DE TENER UN BUEN NEGOCIADOR:**

- a. Gusto por la negociación: El negociar puede ser una ardua tarea, en muchas ocasiones desgastante y complicada, mientras más te guste más fácil será salir airoso.
- b. Ser gran comunicador: Es importante saber cómo comunicarse con las partes además de saber cómo presentar la oferta que se tiene, por lo que es necesario ser claro y preciso, para no llegar a confusiones y malentendidos.
- c. Ser persuasivo: Dentro de la negociación es importante el saber convencer utilizando los argumentos más adecuados en cada situación.
- d. Ser muy observador: El lenguaje no verbal es de suma importancia dentro de la negociación, por lo que aprender a descifrarlo es de suma importancia, hay que ver las actitudes de la contraparte, para conocer cuáles son sus “necesidades” y lo más importante lograr detectar el estilo de negociación que tiene.
- e. Ser psicólogo: Para poder interpretar sus actitudes y su honestidad, lo cual es fundamental a la hora de negociar.
- f. Ser sociable: Ayuda a tener un tema de conversación y lograr romper el hielo existente entre las partes lo que facilita la comunicación y por lo tanto la negociación.
- g. Ser paciente: La negociación toma su tiempo por lo que es importante saber esperar.
- h. Ser firme: Las ideas que se tienen deben de ser claras, El buen negociador es duro con sus ideas, pero suave con las personas.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con las características del negociador puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

## RESUMEN

Como se pudo ver, el sistema PREP suena muy sencillo, sin embargo, requiere de una buena preparación por parte del negociador para realizarla y obtener buenos resultados.

Es sustancial recordar los pasos que se deben seguir, verificarlos con precisión y de esta manera mejorar cualquier estrategia.

- Prever los objetivos
- Recapacitar sobre el asunto
- Evaluar al interlocutor
- Preparar la propia argumentación

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	La irracionalidad como principal enemigo del negociador	45 - 63
Anastasio Ovejero Bernal	Errores irracionales más frecuentes en la negociación	64-85
Anastasio Ovejero Bernal	Cómo preparar la negociación	86-105

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P. y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Buzan, T. (2002). *El libro de los mapas mentales: cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente*. México: Urano, 350 pp.
2. De Bono, E. (1991). *Ideas para profesionales que piensan: nuevas consideraciones sobre el pensamiento lateral aplicadas a la empresa*. México: Paidós, 420 pp.
3. De la Parra, E. y María. del C. Madero (2002). *La fascinante técnica de los esquemas mentales: Su teoría y aplicación práctica*. México: Panorama, 229 pp.
4. Edwards, B. (2000). *Nuevo aprender a dibujar con el lado derecho del cerebro* (5a edición). México: Urano, 318 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://guerreraerencial.blogspot.mx/2012/04/el-sistema-prep.html">http://guerreraerencial.blogspot.mx/2012/04/el-sistema-prep.html</a>	El sistema PREP
<a href="http://eveliomartinez.wordpress.com/2011/06/08/diez-reglas-para-una-argumentacion-ideal/">http://eveliomartinez.wordpress.com/2011/06/08/diez-reglas-para-una-argumentacion-ideal/</a>	10 reglas para una organización ideal.

## UNIDAD 6

# Herramientas de la negociación



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno distinguirá las herramientas básicas y auxiliares empleadas en una negociación.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 6. Herramientas de la negociación

6.1. Ceder poco, ganar mucho

6.2. Policía bueno, policía malo

6.3. Tácticas de equipo

6.4. Táctica de autoridad limitada

6.5. Tácticas de tiempo

6.6. Presión del poder

6.7. Escasez del dinero

6.8. Ultimátum

## INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha estudiado el proceso de la negociación y las características que debe tener un buen negociador podemos comenzar a hablar de las tácticas con las que cuenta la negociación para poder desarrollarse de manera más efectiva y dar herramientas que ayuden a las partes a lograr sus objetivos.

Para comenzar, véase la definición de táctica: “es claramente el uso de de los medios en el ámbito empresarial para conseguir un mejor rendimiento.” Según el diccionario enciclopédico de estrategia empresarial de Fransisco J. Manso Coronado.

En consecuencia, el éxito dentro de una negociación requiere de un buen negociador y una estrategia flexible que actúe en cualquier circunstancia; también es elemental conocer las tácticas aplicables a fin de obtener un mejor resultado. Estas tácticas deben conocerse y saber en qué lapso o circunstancias pueden ajustarse a los objetivos de la negociación.

En la negociación existen muchas tácticas para poder obtener ventajas, algunas de ellas son más sencillas de aplicar que otras debido a que surgen naturalmente, más en otras hay que conocer muy bien el cómo se aplican para poder ejecutarlas. A continuación, se hablará de las comunes, aunque existen muchas otras utilizables en la negociación.

## 6.1. Ceder poco, ganar mucho

Para comenzar a hablar de táctica, se hablará de una de las comunes, la que se denomina “Ceder poco, ganar mucho”.



La palabra ceder significa, según el libro “El lenguaje y la filosofía “ de Juan Zaragüeta” ceder significa “dar en términos muy generales”. Puede inferirse que esta estrategia es sumamente complicada, pues muchas veces es difícil discernir y equilibrar el objetivo propio con el de la contraparte y evaluar la posibilidad

de ceder hasta cierto punto para poder ganar en otros.

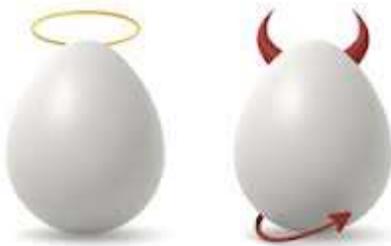
El ceder siempre es difícil para los individuos, ya que muchas veces las personas lo toman como que están perdiendo, sin embargo, es importante destacar que muchas veces se puede ceder en cosas que no son tan importantes y trascendentales para la negociación.

Pensemos en un ejemplo que se puede dar en la vida cotidiana: un adolescente quiere unos tenis, por lo que va a la tienda de calzado deportivo con su mamá, quien le dice que le comprará los tenis, que tanto quiere, siempre y cuando el calzado deportivo sea blanco o que, si no, no se lo comprará; sin embargo, el adolescente quiere los tenis, pero de otro color y escoge un modelo que no le agrada a su mamá.

El muchacho se pone a pensar que, si asume una postura rígida, al final saldrá perdiendo y no logrará alcanzar su objetivo: que le compren un tenis nuevo. Por lo tanto, al meditar la situación se da cuenta de que el blanco podría ser uno de los colores que él hubiese elegido, no su predilecto, pero no le molesta, por lo que el muchacho busca el modelo que a él más le agrada, pero de color blanco, condición impuesta por su madre. Al final, el adolescente logra tanto su objetivo (sus tenis nuevos del modelo de su preferencia, aunque blancos) como satisfacer la restricción de su mamá.

Por supuesto, este caso suena muy sencillo de resolver, más en la vida empresarial no siempre es así. Empero, el punto analizable es hasta donde es posible ceder en las pequeñeces que se dan dentro de la negociación, con el objetivo de lograr aquellas que realmente son importantes para una de las partes, y con esto mostrarle a la contraparte que se tiene la disposición de otorgar y no solo de recibir, lo cual mejorará la negociación, y fomentará una superior relación con la contraparte.

## 6.2. Policía bueno, policía malo



Otra táctica que se desarrolla en las negociaciones es la llamada “policía bueno, policía malo”, consistente en que una persona del equipo actuará como el “bueno” y otro, como “el malo”, con la finalidad de desequilibrar a la contraparte. En la página de [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com) se dice que en esta táctica “uno establece la relación y el otro consigue el contrato”. No obstante, hay ocasiones en que se tiene “el malo y el malo” y como táctica hay que cambiar un

malo por un bueno; sobre todo, en donde no existe química aparente entre ambas partes. Esta táctica es sencilla de aplicar, pero, a pesar de ser muy conocida, muchas veces las partes negociadoras no la reconocen debido a las circunstancias presentes en la negociación. Una de las partes establecerá la relación y la otra parte será la que conseguirá el contrato. En algunas ocasiones se dará que un individuo empezará siendo el bueno y luego este mismo se convertirá en el malo y viceversa, esto se dará sobre todo cuando no existe química entre las partes, e inclusive habrá ocasiones en que la misma persona juegue el doble papel del bueno y el malo.

## 6.3. Tácticas de equipo

Esta táctica es una de las más importantes y aplicables debido a que para tener éxito en las negociaciones interempresariales es muy trascendente negociar y trabajar en conjunto para alcanzar los fines de la empresa.

En los equipos de trabajo no se aprenden teorías sobre el funcionamiento de los grupos. Se aprende a “hacer” y a “ser.” Se adquieren técnicas para “hacer” y valores y destrezas para “comportarse” en las relaciones de trabajo con otras personas. La unión de técnicas para “hacer” y de valores y destrezas para “comportarse” es lo que entendemos por “competencia”.

Trabajar en equipo es una de las competencias transversales más frecuentemente citadas en los documentos que tratan de la calidad en la gestión de los centros y en la actividad docente del profesorado. Efectivamente, no se puede avanzar mucho en la mejora de la calidad en la gestión de los centros o en la mejora de la actividad docente, si las personas implicadas en esos procesos no tienen la competencia para trabajar en equipo.

Se suele hablar de la competencia para el trabajo en equipo. En realidad, esta competencia es una suma de competencias. Algunas de estas competencias son imprescindibles para que el equipo sea eficaz, en el sentido de que logra los objetivos propuestos.

Otras competencias permiten al equipo alcanzar un alto nivel de excelencia y de eficiencia, porque suponen mayor desarrollo de las capacidades de sus miembros.

Uno punto para atender y formar un equipo de negociación es el número de personas que lo conformarán, ya que entre más sean, más compleja será la toma de decisiones. El número indicado es de 3 a 4 personas, con la finalidad de facilitar el formular las estrategias.

Otro consejo es que las personas el equipo deben respaldar en todo momento al negociador principal.

También se advierte que los integrantes deben tener buen manejo de la comunicación no verbal, pues aumentará su nivel comunicativo.

La utilización del tiempo debe acordarse entre las partes.

Cada uno de los miembros del equipo debe conocer perfectamente las funciones que desarrollará, aquilatando las habilidades y conocimientos de cada uno.



Prestar atención al mobiliario, en especial a la mesa redonda, pues ésta da mayor acercamiento entre las partes negociadoras, y contar con el material y equipo básicos como, verbigracia, proyectores, pizarras etc.

Las recomendaciones tratadas son imprescindibles y su finalidad es que la negociación sea manejable y las decisiones sean consensuadas por el equipo negociador.

## 6.4. Táctica de autoridad limitada

Esta táctica consiste en verificar siempre que la persona con la que se está negociando tenga la suficiente jerarquía y autoridad para validar el acuerdo al que se está llegando, ya que muchas veces un negociador no puede aceptar un determinado acuerdo si antes no lo aprueba la persona, el grupo o la corporación a la que está representando, lo que genera gran pérdida de tiempo y recursos, pues habría que esperar la decisión de alguien que ni siquiera ha asistido a las reuniones.

Es por esto que el negociador debe de conocer la jerarquía que tiene la persona con la cual se está negociando, y reconocer si esta persona tiene la suficiente jerarquía para tomar las decisiones, situación que debe aclararse para evitar esperas y demoras.

## 6.5. Tácticas de tiempo

Una de las técnicas más comunes que se pueden utilizar en una negociación son las tácticas de tiempo, consistentes en:

- Preparar o proponer interrupciones para ganar tiempo
- Conseguir recesos para ganar tiempo

Esta ganancia de tiempo permitirá, a la parte que la utiliza, analizar la información con mayor calma y frialdad, y preparar una adecuada respuesta o táctica para alcanzar el resultado buscado.

Otra táctica de tiempo común es cuando una de las partes juega con el tiempo siempre en beneficio propio, por ejemplo, alargando la reunión hasta lo más que se pueda, con el fin de agotar a la contraparte, o realizar la negociación después de una fuerte comida.



Otra forma de ocupar el tiempo, es cuando una de las partes se la pasa hablando acerca de temas menores y, cuando la contraparte tiene que marcharse y le urge cerrar el acuerdo, entonces genera una opción, sin darle oportunidad a la contraparte de reflexionar acerca de ésta.

Como se ve, jugar con el tiempo siempre puede ser una buena estrategia.

## 6.6. Presión del poder

La táctica de presión del poder se utiliza como “último recurso”, ya que es una forma “ruda” de hacer las cosas, debido a la ventaja que se tiene sobre la contraparte. Por ejemplo, si es una empresa grande está negociando con una pequeña, aquélla, por su tamaño y por lo indispensable que un determinado contrato podría resultar para ésta, impondrá sus condiciones arbitrarias a la pequeña.

Para poder aplicar una táctica de esta índole es necesario realizar un discurso bien argumentado, formal y tranquilo, tratando de preservar una buena relación con la contraparte para poder tener posibles negociaciones futuras de manera sana.

## 6.7. Escasez del dinero

Esta táctica puede tener varias vertientes, que se analizarán a continuación:

1. Solicitar un precio a un proveedor para un determinado producto y, posteriormente, ya que se obtuvo un precio determinado por el volumen de venta, el comprador realiza un pedido mucho menor, pero solicita que se mantenga el precio pactado en la negociación; obviamente, la contraparte se verá presionada para acceder debido a que contaba con ese pedido mayor y, al no verlo realizado, quizá no le quede sino aceptar.
2. Jugar con el precio con base en la competencia, argumentando que otro proveedor ofrece el mismo producto y calidad a un menor precio, empero el comprador dirá que él desea negociar con este proveedor debido a que mantienen una buena relación, pero que si no baja el precio no le quedará

- más que irse con la competencia, por lo que el proveedor, debido a la presión ejercida, es probable que acepte bajar el precio con tal de no perder el cliente.
3. Argumentar que no se cuenta con el suficiente dinero para consumir lo negociado, aun cuando se había prometido adquirir, por ejemplo, una cierta cantidad de producto. Este tipo de acciones desconcierta mucho a la contraparte, ya que ésta esperaba obtener algún resultado concreto, más al ver que no será posible acepta, por ejemplo, bajar el precio de algún producto u otorgar un crédito o algún descuento con tal de no perder en su totalidad el negocio, beneficiando a la contraparte.

## 6.8. Ultimátum

Otra táctica de negociación es la de presionar a la contraparte para tomar una decisión con premura, sin otorgarle el tiempo necesario para pensar o reflexionar, en otras palabras, utilizar el tan conocido recurso de “lo tomas o lo dejas”, con lo que busca intranquilizar a la otra parte y forzarla a una decisión apresurada y desatinada.



*Ultimátum* significa, según la página deconceptos.com, “un último e imperioso llamado de advertencia, para que se tome alguna conducta o se cese en ella, fijando las consecuencias del no acatamiento.” Es, pues, la última oportunidad de aceptar un cierto acuerdo.

Otra definición, encontrada en la página de vanguardia.com, dice: “Un ultimátum es una resolución definitiva que establece un periodo específico para que se cumplan unas exigencias determinadas y que viene respaldada por una advertencia que

será cumplida en caso de que las exigencias no se satisfagan.” Por esto, suele ser una técnica muy tajante.

Existen una serie de situaciones que se deben observar para realizar un ultimátum adecuada y educadamente y sin que se dañe la relación, que importante preservar.

A continuación, se describen con más detalle estas situaciones.

1. Primero que nada, es importante hacerlo con madurez, y tomar en cuenta lo que se está negociando, ya que muchas veces al negociar las personas se dejan llevar por sus sentimientos, lo que debe evitarse, y sí, en cambio, establecer el objetivo del ultimátum y el modo en que surta el efecto buscado.
2. Es importante no dar el ultimátum realizando amenazas, pues podría verse afectado el resultado y la relación.
3. La actitud es transcendental al dar un ultimátum, se debe hacer con educación, cuidando el tono de voz, y recordando que al final se trata de consumir un objetivo.
4. Otro factor cardinal cuando se utiliza el ultimátum es prever dos respuestas factibles: una positiva, de aceptación a lo que se está planteando, y una negativa, que no acepta lo propuesto, por esto se debe pensar que se va a hacer después de obtener la respuesta, sobre todo cuando se trata de una respuesta negativa, y pensar siempre en una alternativa.
5. Para poder usar la táctica de ultimátum es importante buscar el momento adecuado para hacerlo, ya que de no hacerlo el resultado podría no ser el esperado.

Como puede verse, es elemental siempre observar que para establecer la táctica del ultimátum se requiere valorar la situación y el momento para saber si son los pertinentes.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con las herramientas del negociador puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<http://www.soyentrepreneur.com/descubre-que-tipo-de-negociador-eres.html>

[http://www.negociacionavanzada.com/articulo\\_estilos\\_negociaion.html](http://www.negociacionavanzada.com/articulo_estilos_negociaion.html)

<http://emprendedoresempresarialesexitosos.com.ve/4-tipos-de-negociadores-dificiles/>

#### **PARA SABER CON QUE TIPO DE PERSONA ESTAMOS NEGOCIANDO....**

1. Observa cuidadosamente el comportamiento de la contraparte, ademanes, gestos, lee su lenguaje no verbal, ya que este te da la clave.
2. Escucha con cuidado lo que dice y el cómo lo dice.
3. Se paciente
4. Recuerda que la negociación es un rol, trata de identificar cual es el rol que está jugando.



## RESUMEN

La finalidad de cualquier táctica es poder ayudar al negociador a realizar una mejor estrategia para conseguir los objetivos planteados en la negociación, y sacar el mayor provecho de ésta.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	Factores que influyen en la negociación.	161-170
Anastasio Ovejero Bernal	Conflicto y negociación	11-18
Anastasio Ovejero Bernal	Psicología social y negociación	19-32

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Czinkota, Michael R y Kotable Masaki (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª edición). México, Thomson, 599 pp.
2. Fernández, Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson, 336 pp.
3. Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia* (3ª edición). México: Mc Graw Hill, 540 pp.
4. Kerin A. Roger, Berkowitz N., Eric, Hartley W. Steven, Rudelius William (2007). *Marketing* (7ª edición). México: Mc Graw Hill, 857 pp.
5. KOTLER Philip (2001). *Dirección de Marketing* (10ª edición. La edición del milenio). México: Pearson Prentice Hall, 718 pp.
6. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). México: Pearson Prentice Hall, 589 pp.
7. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://javiermegias.com/blog/2009/07/tacticas-de-negociacion/">http://javiermegias.com/blog/2009/07/tacticas-de-negociacion/</a>	Tácticas de negociación
<a href="http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_manejamiento_de_t%C3%A1cticas_en_Direcci%C3%B3n_de_personas_y_habilidades">http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_manejamiento_de_t%C3%A1cticas_en_Direcci%C3%B3n_de_personas_y_habilidades</a>	Táctica de la presión

## UNIDAD 7

# Negociación con el mercado



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá los elementos necesarios para efectuar una negociación efectiva en el mercado.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 7. Negociación con el mercado

7.1. Negociación internacional

7.2. Conceptualización de la cultura y la negociación

7.3. Influencia de la cultura en una negociación

7.4. Perspectivas administrativas

7.5. Estrategias de negociación que generan respuestas culturales

## INTRODUCCIÓN

Para comenzar es importante destacar que para las empresas la función más importante es el vender, puesto que el vender significa ganancias, y las ganancias son sustanciales porque de esta manera la empresa obtiene los recursos para continuar con el crecimiento necesario y sobrevivir ante la competencia, tanto nacional como internacional.

Es, por lo tanto, primordial para la empresa efectuar una buena negociación en el mercado, que constituye justamente la fuente de ganancias.

Hoy la competencia es muy dura en el mercado, ya que las empresas no solo se enfrentan a la competencia doméstica, sino que también deben enfrentarse a empresas internacionales, que muchas veces ofrecen productos y servicios de mayor calidad y precio más reducido debido a que poseen economías de escala, lo cual representa un peligro y una desventaja competitiva para las pequeñas empresas. Por esto, las empresas también deben saber cómo negociar internacionalmente. Otro aspecto que debe considerarse en la negociación es la cultura, muy significativa, pues influye en cómo se verifican las relaciones comerciales entre los diferentes países y en las estrategias trazadas para culminar los objetivos.

## 7.1. Negociación internacional

Hoy es importante apreciar que gracias al proceso de globalización ya no solo se negocia con empresas o personas de la región o país de origen, sino que muchas veces se debe negociar con personas pertenecientes a diferentes países y, por lo tanto, de diferentes culturas, lo que hace más compleja la negociación.



Para negociar en el ámbito internacional, es importante valorar todas las diferencias propias de la contraparte, relacionadas con la cultura, el lenguaje, las costumbres e, inclusive, el ámbito de la negociación. Por esto es importante realizar una investigación previa con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información posible para poder conocer mejor a la contraparte y de esta manera no cometer errores de comportamiento o de lenguaje, que podrían traer como consecuencia contratiempos durante la negociación que pudieren ser fatales para ésta.

Por otro lado, sin importar cómo se realice la negociación internacional entre empresas de diferentes países, lo trascendente es la habilidad que tengan los negociadores para determinar el beneficio que al final cada empresa obtendrá.

Es importante destacar que la negociación internacional va a ser mucho más compleja que la nacional debido a que las empresas se enfrentan a diferencias muy importantes, como son:

- a. El marco legal de cada uno de los países de los que se trata, ya que es importante destacar que la negociación internacional muchas veces está sometida a diferentes normas comerciales, aduanales, técnicas o de carácter

- jurídico que van a ser diferentes en cada uno de los países y que pueden ocasionar que se condicione, retrase o no se efectúe el acuerdo entre las empresas.
- b. Carencia de información de la contraparte, ya que al estar en la lejanía muchas veces es difícil encontrar información relacionada con el historial de la empresa, el volumen de negocio que maneja, la reputación de la empresa en el mercado, etc.
  - c. Mayor incertidumbre y mayor riesgo. La incertidumbre es inherente al trato con empresas de otros países, en especial con las de los llamados países en vías de desarrollo, en donde el riesgo de diferentes sucesos se encuentra de manera latente; por ejemplo, los riesgos financieros y cambiarios, que exponen a la empresa extranjera.
  - d. Y, por supuesto, los aspectos culturales que cada una detenta dependiendo de la procedencia de la empresa, los cuales pudieren ser tan trascendentales como el resultado mismo de la negociación, ya que el desconocimiento de la cultura puede dar al traste con la negociación. Es importante destacar que en el contexto cultural deben tomarse en cuenta el idioma, el lenguaje no verbal, las actitudes y el contexto en el cual se maneja la negociación.



Por lo dicho, el estudio y la obtención de la mayor cantidad de información se hacen indispensable en la negociación internacional; su objetivo es obtener la mayor cantidad de herramientas para desarrollar una buena estrategia y lograr los objetivos de la empresa.

## 7.2. Conceptualización de la cultura y la negociación

Ya se ha comentado la importancia de la cultura dentro de una negociación, La cultura influye directamente en las negociaciones internacionales, ya que no todos los países negocian de la misma manera. Aspectos como valores fundamentales, hábitos, costumbres, religión, moral, etc., Son indispensables conocerlos, primero para poder tener una buena comunicación y posteriormente para obtener una negociación que beneficie a ambas partes.

Si bien existen casi tantas definiciones de cultura como antropólogos, a mayoría de ellos conciben a la cultura como la suma de las creencias, reglas, técnicas, instituciones e instrumentos que caracterizan a los grupos humanos.

La mayoría de los antropólogos también concuerdan en que:

1. La cultura se aprende, no es innata
2. Los diversos aspectos de la cultura están interrelacionados
3. La cultura se comparte
4. La cultura define los límites de diferentes grupos <sup>18</sup>

Debido a que la sociedad está compuesta por personas que tienen una cultura, es prácticamente imposible hablar de ellas si relacionarlas con su cultura.

Muchas veces los antropólogos emplean los términos de forma indistinta o los combinan en una sola palabra: sociocultural. Por ello, estudiar y entender la cultura de la contraparte es imprescindible al negociar.

---

<sup>18</sup> Rodríguez, A. (2007) Impacto de la cultura en los negocios internacionales, un énfasis en los negocios con México, Daena: International Journal of Good Conscience. 2(2): 156-228. Septiembre

## 7.3. Influencia de la cultura en una negociación

Las formas y los modos de negociar cambian dependiendo de la cultura, que es un factor muy influyente en el desarrollo de la negociación, inclusive cuando se está negociando con personas del mismo país, ya que muchas veces entre región y región cambian las formas de comportarse, las palabras y los modos.

Además de la cultura, existen otros factores influyentes en la negociación internacional como, por ejemplo, la cultura organizacional, la experiencia en los ámbitos internacionales, la industria de la que se trate, los antecedentes regionales, entre otros. Asimismo, existen otros como, por ejemplo, los estereotipos que se tienen de determinada cultura, los cuales muchas veces afectan la percepción de las partes ante determinadas situaciones, es por esto que las personas dedicadas a la negociación internacional deben conocer lo más que se pueda no solo la cultura del país, sino también a la empresa y a las personas con las que se está negociando.

También es imprescindible la diplomacia. La diplomacia es significativa dado que ayuda a manejar los asuntos internacionales con tacto y cuidado, a fin de evitar conflictos, que por la diferencia cultural serían muy difíciles de resolver.

En el *Talmud Bavli*, antiguo texto de sabiduría de Babilonia, se dice: “Nosotros no vemos las cosas como ellas son, vemos las cosas como nosotros somos”, cuya gran verdad expresa que las personas ven las cosas dependiendo de su punto de vista, y no de cómo son realmente, y es precisamente la cultura la que nos da ojos



para poder ver y resolver determinadas situaciones, la que tamiza nuestra percepción y nuestras resoluciones.

Cuando se negocia con una contraparte de diferente cultura primero que nada es vital considerar lo siguiente:

- a. La diversidad cultural está siempre presente dentro de las negociaciones internacionales.
- b. Para lograr la negociación es importante tomar en cuenta aspectos como el saludo, las actitudes, la vestimenta, la puntualidad, etc.
- c. Realizar una búsqueda de información con respecto a la mejor forma de negociar con el país del que se trate. Gracias al internet esta actividad es hoy mucho más sencilla. Es básico considerar los modos funcionales en cada país con el que se trata.
- d. Es importante tomar en cuenta que las estrategias locales muchas veces no funcionan de igual manera en otros países.

Es destacable que muchas veces las diferencias culturales no solo se dan entre diferentes países, sino entre diferentes regiones de un determinado país, y se les llama “diferencias interregionales”.

Como se pudo observar, la cultura, y el entendimiento de la misma, es un factor clave de éxito en la negociación internacional.

## 7.4. Perspectivas administrativas

El análisis de la cultura dentro de la negociación va a ayudar a los negociadores obtener una mejor respuesta de las partes, y propiciará estrategias efectivas.

El buen manejo de la cultura contribuye al alcance de las metas administrativas planteadas por la empresa.

Primero, es básico ver que en la administración existe el proceso administrativo, que se denominan fases o etapas por las cuales se efectúa la administración, y conforman un proceso integral.

El proceso administrativo se compone de las etapas que se esquematizan a continuación:



**Figura 7.1 Etapas del proceso administrativo**

El proceso administrativo se compone de la planeación, la organización, la dirección y el control, que conjuntamente ayudan a la empresa al logro de sus objetivos.



La *planeación* contribuye a establecer los objetivos de la empresa, trazando las tácticas necesarias para cumplir su misión y visión.

La *organización* fijará cómo esas tácticas se aplicarán, también ella verifica con cuánto se cuenta para conseguir dichos objetivos y cómo lograrlo

La *dirección* se constituye por las personas que ejecutarán lo que se ha planeado y organizado; deben ser personas competentes para desempeñar sus funciones y consumir los objetivos.

Y, por último, el control, que dará los parámetros de medición para verificar si los objetivos fijados fueron cumplidos.

En resumen, el planear adecuadamente la negociación, ayudará a que se alcancen los objetivos fijados y se cumplan la visión y la misión de la empresa.

## 7.5. Estrategias de negociación que generan respuestas culturales

Como se ha visto, la cultura ejerce gran influencia en la negociación, por lo que debe considerársele en las estrategias dirigidas a generar respuestas positivas en la negociación internacional, a fin de cultivar una verdadera relación en la que ambas partes ganen y se beneficien.

Algunos consejos útiles para romper las barreras que enfrentan los negociadores cuando se negocia internacionalmente, son:

1. El primer paso que deben dar los negociadores es pensar claramente en los obstáculos y barreras que pueden tener a la hora de negociar, tomando en cuenta la cultura del país de que se trate, ya que pueden existir barreras personales, culturales o naturales, por lo que se debe analizar cada una de ellas con la finalidad de superarlas.
2. Pensar en la relación que puede establecerse entre las personas que negocian, pues es elemental cultivar una buena relación, ya que esto propiciar el manejo terso de situaciones difíciles.
3. También debe tomarse en cuenta la burocracia existente dentro de cada una de las naciones, pues ésta provoca que las negociaciones se tornen complicadas y lentas.
4. Asimismo, hay que las barreras naturales inherentes al proceso de negociación, como pueden ser los precios o los estándares que se manejan en la misma industria, por mencionar algunos.
5. De igual forma debe verse que las empresas o corporativos tienen deferentes formas de hacer las cosas, lo que debe aquilatarse a la hora de negociar.



Es imprescindible tomar en cuenta estos puntos en la negociación internacional, con la finalidad de obtener un buen resultado.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con la negociación con el mercado puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<http://www.tesoro.es/deuda-publica/mercado/mercado-secundario/ambitos-de-negociacion>

<http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

<http://adicae.net/consumo/telecomunicaciones/telefonía-y-comunicaciones/1428.html>

### **PARA NEGOCIAR CON EL MERCADO ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA...**

Cuando son pocos compradores estos se organizan y tienen mayor poder de negociación con respecto a la calidad, el precio y el servicio que se le ofrece.

Los canales de distribución son un factor importante ya que de esta manera se puede obtener una ventaja dentro de la negociación al no tener solo una opción.

El volumen de compra es otro factor importante dentro de la negociación.

La información que tienen ambas partes con respecto a un producto o servicio con el que se está negociando juega un papel fundamental en el desarrollo de la negociación, ya que a mayor información de la competencia más difícil será lograr la negociación.



## RESUMEN

Como se vio en esta unidad, manejar con tino el aspecto cultural es básico en la negociación internacional, puesto que siempre juega un papel esencial, su incomprensión puede crear barreras insuperables entre los negociadores.

Si el negociador está bien informado en torno a la cultura de su contraparte, la incertidumbre se atenuará y los márgenes de error se reducirán. Por esto, toda negociación internacional debe precederse del estudio de la cultura de la contraparte, lo que repercutirá positivamente en el éxito de la empresa.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	Negociar a través de la acción: los dilemas sociales	151- 160
Anastasio Ovejero Bernal	Factores que influyen en la negociación.	161- 170
Anastasio Ovejero Bernal	Los límites de la negociación.	209-222

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Czinkota, Michael R y Kotable Masaki (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª edición). México, Thomson, 599 pp.
2. Fernández, Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson, 336 pp.
3. Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia* (3ª edición). México: Mc Graw Hill, 540 pp.
4. Kerin A. Roger, Eric Berkowitz N., Steven Hartley W. y William Rudelius (2007). *Marketing* (7ª edición). México: Mc Graw Hill, 857 pp.
5. KOTLER Philip (2001). *Dirección de Marketing* (10ª edición. La edición del milenio). México: Pearson Prentice Hall, 718 pp.
6. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). México: Pearson Prentice Hall, 589 pp.
7. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/procesoadministrativoconcepto/</a>	Proceso administrativo
<a href="http://www.ganaropciones.com/barreras.htm">http://www.ganaropciones.com/barreras.htm</a>	Consejos para negociar

## UNIDAD 8

### Tipos de integración



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno identificará la tipología y clasificación de la integración.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 8. Tipos de integración

8.1. Empleo de un agente o consejero

8.2. Involucrar a un mediador

8.3. Inducir a la contraparte a seguir el “guion” de las negociaciones propio

8.4. Adaptarse al guion de negociaciones de la contraparte

8.5. Coordinar los ajustes de ambas partes

8.6. Adoptar el guion de la contraparte

8.7. Improvisar un enfoque

8.8. Efecto sinfonía

## INTRODUCCIÓN

La negociación, como se ha observado, es la forma idónea de resolver controversias y conflictos entre las partes involucradas en diversas situaciones, no solo en el ámbito profesional, sino también en el ámbito personal; sin embargo, también se ha visto que el llevar a buen término una negociación es complicado, pues intervienen muchos factores como, por ejemplo, el contar con mucha preparación, experiencia, habilidades desarrolladas en este ámbito y herramientas para establecer una negociación adecuada. Mucho se ha hablado acerca de las herramientas que se necesitan, así como las habilidades que se van desarrollando para lograr una negociación que cumpla con los objetivos fijados, ahora, en esta unidad se hablará del proceso de integración y la negociación integrativa.

Se comenzará viendo lo que la palabra *integración* significa, se define como “la acción y efecto de integrar o integrarse, constituir un todo, completar un todo con las partes que faltaban o hacer que alguien o algo pase a formar parte de un todo” (definición.de.com).

La integración consiste en realizar esa sinergia entre los actores que intervienen dentro de la negociación o entre otras partes que pueden formar parte de ésta. Por ejemplo, en la negociación, a veces, es necesario utilizar a terceros, que ayudarán a las partes a obtener una solución a las controversias y a quienes se llama agentes o consejeros, éstos cuentan con la preparación necesaria para desempeñar muy bien este papel.

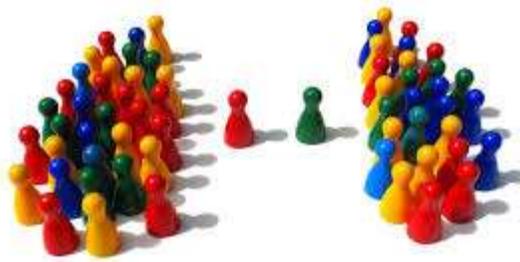
En esta unidad también se hablará un poco de los que es un agente o consejero, sus funciones y el apoyo que brindan para lograr que la negociación sea exitosa dentro de la llamada negociación colaborativa o de integración, la cual es definida en gestión empresarial como la negociación en donde las partes van a colaborar para alcanzar un acuerdo de ganar-ganar y en donde la importancia de la negociación, además de radicar en lograr los objetivos de ambas partes, también es la de mantener relaciones a largo plazo entre ellas.



## 8.1. Empleo de un agente o consejero

La negociación, como se ha observado, es la forma idónea de resolver controversias y conflictos entre las partes involucradas en diversas situaciones, no solo en el ámbito profesional, sino también en el ámbito personal; empero, también se ha visto que el llevar a buen término una negociación es complicado, pues intervienen muchos factores como, por ejemplo, contar con preparación, experiencia, habilidades desarrolladas en este ámbito y herramientas para establecer una negociación adecuada.

Por ello, en ocasiones, es necesario utilizar a terceros, que ayudarán a las partes a obtener una solución a las controversias y quienes son llamados agentes o consejeros, pues cuentan con la preparación necesaria para desempeñar muy bien este papel. Éstos contribuyen a que la negociación sea más sencilla y profesional, ya que son expertos cuya asesoría es muy valiosa.



Existen diversas funciones que los agentes o consejeros pueden realizar, y pueden agruparse en las siguientes funciones:

- Informar
- Presentar

- Negociar
- Y, por supuesto, la más importante: cerrar la negociación.

A continuación, se dirá en que consiste cada una de ellas.

### **Informar**

El agente debe contar con una importante cantidad de información para poder efectuar la negociación y asesorar de manera adecuada a los negociadores.

### **Presentar**

El presentar es la capacidad que tiene el agente de mostrarle a las partes involucradas las opciones que tienen para realizar la negociación y las posibles soluciones a la controversia, con la finalidad de lograr un determinado objetivo. Esto puede escucharse sencillo, empero, es una tarea ardua para el agente, dado que la manera de presentar la información jugará un papel decisivo para concluir bien la negociación.

### **Negociar**

Una de las principales funciones del agente es, por obvias razones, la de negociar, con procedimientos que necesitan una preparación importante para poder solucionar el conflicto y lograr los objetivos que se han planteado las partes.

### **Cerrar la operación**

Y, por último, y la más importante: dar resultados, cerrar la operación logrando los objetivos fijados por las partes dentro de la negociación y alcanzar un acuerdo satisfactorio.



Por lo dicho, un agente, consejero o mediador, puede ser una buena opción para las partes a la hora de realizar una negociación.

## 8.2. Involucrar a un mediador

Como se pudo ver, el involucrar a un tercero puede ser una buena opción para realizar una negociación; sin embargo, es una decisión que debe ser tomada por las partes involucradas.



El mediador es la persona que va a mediar entre dos o más partes para que puedan llegar a la solución de un asunto o problema. También se le define como: “Persona u organismo encargado de intervenir en una discusión o en un enfrentamiento entre dos partes para encontrar una solución” ([thefreedictionary.com](http://thefreedictionary.com)).

Empero es importante destacar que la mediación es voluntaria, pues ambas partes deciden de mutuo acuerdo someterse a ella, y tomar en cuenta la solución que dicte el mediador.

La mediación o la utilización de un medidor es una herramienta que tiene mucho éxito para la resolución de conflictos, pues los soluciona más eficaz y económicamente, sin perjudicar las relaciones entre las partes, factor básico en el ámbito empresarial.



La mediación cuenta con características muy peculiares que la hacen única y a la vez sencilla de realizarse:

- Es un procedimiento que no es de carácter obligatorio y es controlado por las partes.
- La mediación no puede imponer una decisión a las partes, ya que el mediador no va a ser quien va a tomar las decisiones, pues su función es simplemente ayudar a las partes a llegar a un acuerdo que pueda proporcionarles solución a sus controversias.
- Las partes pueden renunciar al proceso de mediación cuando lo deseen.
- La mediación es de carácter confidencial, con lo cual las partes aseguran la información que se le proporciona al mediador para poder apoyarlas.
- La resolución de la mediación se realiza con la firma por las partes de un documento llamado “**acta de mediación**”.

Por lo tanto, se puede concluir que, aunque con de la mediación no se logre un acuerdo final, ésta es una herramienta muy efectiva de la negociación, pues ayuda a sentar las bases para definir los hechos y los aspectos que se abordarán posteriormente, preparando el terreno para procedimientos arbitrales o judiciales posteriores.

## 8.3. Inducir a la contraparte a seguir el “guion” de las negociaciones propio

Como se vio el mediador es un tercero que puede desempeñar un papel trascendente en la negociación.

Para poder entrar en un proceso de mediación es necesario fijar las “reglas del juego”, o sea, el “guion” que deberán seguir las partes a fin de hacerlo ordenada y justamente para ambas partes.

El guion puede definirse como el texto en que se expone, con todos los detalles necesarios del caso, la realización de alguna actividad. Otra definición, que se apega más a lo que se necesita para poder entender este concepto de la negociación, es “esquema escrito de un tema que se expondrá o desarrollará.”

El guion es una herramienta valiosa en la negociación, ya sienta las pautas de las actividades que se desarrollarán; por esto, muchas veces, si una de las partes cuenta con este guion, que es una agenda de cómo se desenvolverán las actividades negociadoras, y la otra, no, la primera guiará la negociación y será la que más beneficios y objetivos alcance.

Por lo tanto, cuando se tiene un “guion” preparado para efectuar la negociación (y la contraparte, no) se induce a ésta a seguirlo.

## 8.4. Adaptarse al guion de negociaciones de la contraparte

También puede ocurrir que la contraparte se adapte al guion de la otra parte, considerando que esto pueda propiciar mejores resultados para la negociación.

Es importante recalcar que muchas veces la adaptación dentro de la negociación juega un papel fundamental en su desarrollo, puesto que dentro del mundo empresarial ayuda mucho, a la hora de negociar. El mundo, en general, se rige por un ambiente cambiante, en donde no solo los más fuertes sobreviven, sino también los que tengan mayor adaptabilidad a las mudanzas de su entorno.

Adaptarse se define como un proceso de acomodación o ajuste de una cosa u organismo o hecho a otra cosa, ser o circunstancia.

Es decir, la adaptación se produce cuando el individuo se habitúa a múltiples circunstancias y condiciones.

La adaptación, por lo tanto, se vuelve en ocasiones una herramienta que puede dar grandes frutos a las organizaciones, en lugar de oponerse por hábito a lo que la contraparte ha dispuesto.

Para poder adaptarse a la estrategia que plantea la contraparte es fructífero estimar lo siguiente:

- Establecer claramente los objetivos por alcanzar.
- Conocer bien los objetivos de la contraparte.
- Contar con suficiente información relacionada con la negociación.

- Tener diversas rutas de acción o varias soluciones para el problema.
- Ser flexible para comprender la postura de la contraparte.

Adaptarse a un guion que no ha sido realizado por alguna de las partes muchas veces resulta una situación difícil de sobrellevar; sin embargo, se debe hacer consciencia de que, en algunos casos, el “dejarse llevar por la corriente” puede funcionar positivamente dentro de una negociación.

## 8.5. Coordinar los ajustes de ambas partes

Otro aspecto apreciable en la negociación es el ajustarse a los cambios que se hayan convenido por las partes, a fin de lograr los objetivos de ambas.

Coordinar puede ser uno de los procedimientos más difíciles de realizar en la negociación, debido a que se juegan intereses vitales de ambas partes.

El coordinar implica que se concreten medios, esfuerzos, etc., en pos de una acción común de las partes negociadoras.

Para poder practicar la coordinación de las partes dentro de la negociación es necesario conocer los aspectos que se deben considerar, los cuales son:

- Orientar a un mismo objetivo distintos trabajos.
- Conseguir que se coopere en las tareas a desempeñar.
- Poner en orden, distribuir actividades en distintas tareas a desempeñar por distintas personas o unidades organizativas.

- Armonizar decisiones para evitar conflictos y sus consecuencias.
- Regular, reglamentar actividades.
- Integrar tareas.
- Controlar

El coordinar los ajustes no es una tarea sencilla, sin embargo, sí es una tarea primordial para una negociación más armónica entre las partes.

## 8.6. Adoptar el guion de la contraparte

Ya se ha hablado acerca de tratar de adaptarse al guion establecido por la contraparte para la negociación; sin embargo, otra estrategia que puede utilizarse es el adoptar el guion y no solo adaptarse a él.

Para entender esta estrategia primero que nada se hará una diferenciación entre la palabra *adoptar* y *adaptarse*.

*Adoptar* es hacer propios los pareceres, métodos, ideologías, etc., creados por otros; mas el término *adaptarse* se refiere a la acomodación o ajuste de algo respecto a otra cosa, empero, esto no quiere decir que la haga suya.

En ocasiones, ya analizada la situación, una de las partes puede darse cuenta de que lo que más le convendría en la negociación sería adoptar el guion de la contraparte, ya que, probablemente, quien no tiene el guion encuentre que éste podría facilitar la resolución de los conflictos existentes y lograr una solución conveniente para ambas partes.

## 8.7. Improvisar un enfoque

Otra forma que pueda dar buenos resultados en la negociación, es el de no estimar ninguno de los enfoques hasta aquí expuestos e improvisar uno que se adecue a lo que las partes necesiten según sus circunstancias o situaciones.

La improvisación en la negociación no resulta siempre una estrategia muy adecuada, pues ha menester una fuerte habilidad negociadora y gran cantidad de información, que propicien decisiones asertivas; sin embargo, es muy básico tomar en cuenta que los mercados, las empresas y la sociedad son extremadamente cambiantes y dinámicos, por lo que manejar un poco la improvisación puede ser una buena estrategia, pero debe ser ejecutada con sumo cuidado.

Uno de los aspectos que ayudará a realizar la improvisación de un enfoque es el manejo de la incertidumbre para establecer una estrategia exitosa.

La negociación cuenta con amplia gama de campos y modos de acción, más aquí lo primario es que ambas partes lleven un determinado orden y aprecien los aspectos que pueden ser vitales a la hora de improvisar.

Para poder improvisar un enfoque se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Identificar las mayores amenazas que puedan tenerse dentro de la negociación.
- Contar con la preparación para tomar buenas decisiones conforme se va desarrollando la negociación, lo que no es sencillo.
- Poseer cierta sensibilidad respecto a la situación de que se trate y la capacidad de aprender de ella durante la negociación.

Improvisar, entonces, puede ser o no una herramienta útil dentro de la negociación, esto dependerá de cada caso.

## 8.8. Efecto sinfonía

Como se ha visto, existen varias estrategias para una negociación exitosa. Una más es el efecto sinfonía que se refiere a que entre las partes se cree una sinergia, una sincronía, que desarrolle conjuntamente la búsqueda de la solución a un determinado conflicto.

Se ha observado que no es fácil lograr la “armonía” para solucionar conflictos, pues si fuera fácil podrían evitarse tantos conflictos resultantes de no encontrar una solución que satisfaga a ambas partes.

Lo central del efecto sinfonía es lograr justamente la armonía entre las partes durante la negociación, adecuando los intereses de ambas y cuidando las relaciones existentes y el fortalecimiento de las mismas.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionado con los tipos de integración puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<http://www.tipos.co/tipos-de-negociacion/>

<http://www.um.es/tonosdigital/znum8/Resenas/2-negociacion.htm>

[https://www.uam.es/personal\\_pdi/psicologia/cmessina/LECTURAS/mediacion\\_negociacion.pdf](https://www.uam.es/personal_pdi/psicologia/cmessina/LECTURAS/mediacion_negociacion.pdf)

**PARA PODER SABER QUE ESTRATEGIA DEBO DE SEGUIR DENTRO DE LA NEGOCIACIÓN ES IMPORTANTE TOMAR EN CUENTA LO SIGUIENTE:**

Los motivos que han dado el conflicto o el acuerdo al que se busca llegar.

La relación que se tiene con la contraparte.

Las diferencias existentes entre las propuestas de las partes.

Los intereses incompatibles.

Las barreras estructurales.

Las reglas con las que se está negociando.

## RESUMEN

Como se pudo ver en esta unidad, se tienen diversas estrategias que involucran en ocasiones la participación de un tercero para desarrollar con más efectividad la negociación, éste es el mediador o consejero, quien cuenta con las aptitudes necesarias para ayudar a las partes a tomar una mejor solución a la controversia que enfrentan.

Por otro lado, las partes pueden elegir otras estrategias como las de adaptarse o adoptar el llamado “guion” de la contraparte o, inclusive, improvisar, pero valorando que se requieren de diversos elementos, como el contar con la información necesaria, desarrollar una estrategia alterna, estar al pendiente y tener flexibilidad ante los cambios que pudiesen suscitarse.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	10 Estilos de negociación: negociación cooperativa vs. Competitiva	133-150
Barbara A. Budjac Corvette	Intervención de terceras partes	237-243
Barbara A. Budjac Corvette	Efectos del poder de la negociación	136-150

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Czinkota, Michael R y Kotable Masaki (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª edición). México, Thomson, 599 pp.
2. Fernández, Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson, 336 pp.
3. Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia* (3ª edición). México: Mc Graw Hill, 540 pp.
4. Kerin A. Roger, Eric Berkowitz N., Steven Hartley W. y William Rudelius (2007). *Marketing* (7ª edición). México: Mc Graw Hill, 857 pp.
5. KOTLER Philip (2001). *Dirección de Marketing* (10ª edición. La edición del milenio). México: Pearson Prentice Hall, 718 pp.
6. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). México: Pearson Prentice Hall, 589 pp.
7. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://mp.peru-v.com/ge/ge_negociacion_tipos.htm">http://mp.peru-v.com/ge/ge_negociacion_tipos.htm</a>	Negociación colaborativa o de integración.
<a href="http://www.asociacion-eurojuris.es/publicaciones/negociacion-transaccion-arbitraje-y-mediacion-cuatro-formulas-para-la-resolucion-de-conflictos/">http://www.asociacion-eurojuris.es/publicaciones/negociacion-transaccion-arbitraje-y-mediacion-cuatro-formulas-para-la-resolucion-de-conflictos/</a>	La mediación.
<a href="http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/">http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/coordinacionconcepto/</a>	Aspectos a considerar dentro de la coordinación.
<a href="https://encrypted-tbn2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQt3AM7U5icKaZNsmfqxs-kbbhsz7ZltLZEEHkobYSoDIXLf4faqq">https://encrypted-tbn2.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcQt3AM7U5icKaZNsmfqxs-kbbhsz7ZltLZEEHkobYSoDIXLf4faqq</a>	Fichas de colores.

## UNIDAD 9

# Planeación de la negociación



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno comprenderá los elementos indispensables para el desarrollo de una correcta planeación en las negociaciones.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 9. Planeación de la negociación

9.1. Planeación estratégica

9.2. Planeación táctica en la negociación

9.3. Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

9.4. Negociación individual y negociación colectiva

---



## INTRODUCCIÓN

Contar con las herramientas necesarias de negociación es crucial para realizar una adecuada planeación de la misma.

La planeación es siempre la parte más importante de cualquier proceso, pues en ella se decide qué se va a realizar, cómo va a realizarse, quien lo realizará y con cuántos recursos se cuenta para realizarlo.

Las actividades, pues, deben estar perfectamente planeadas, de tal manera que las partes que integran la negociación puedan consumirlas tal y como se ha planeado, con la finalidad de lograr los objetivos y un buen resultado.



## 9.1. Planeación estratégica

La planeación estratégica juega un papel crucial en todos los ámbitos de la vida empresarial y profesional, ya que ayuda a fijar los objetivos de la organización.



La planeación estratégica se define como: “la labor de diseñar el futuro con visión de largo plazo, estableciendo las acciones, tiempos y recursos para lograr lo que se quiere y puede ser y hacer” (Lerma y Bárcena, 2012, 18).<sup>19</sup>

La planeación estratégica ayuda a desarrollar los planes conducentes al cumplimiento de los objetivos formulados por la organización.

Los planes estratégicos crean y mantienen la sinergia que debe existir entre los objetivos y los recursos de la empresa para alcanzarlos.

Para realizar la planeación estratégica es decisivo que la empresa le sea fiel a los principios que la rigen, contenidos en la misión y la visión.

Para entender más claramente estos conceptos es importante definir visión y misión.

---

<sup>19</sup>Lerma Kitchner, A y Bárcena Juárez, S. (2012). Planeación Estratégica por Áreas Funcionales, México. Alfaomega.

La *misión*: “Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubre con sus productos y servicios, el mercado en el que se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.” Y la *visión*: “Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro”.<sup>20</sup>

Como podemos percatarnos, el plan estratégico debe regirse por estos dos principios fundamentales de la empresa, pues fijan el ser de la empresa y a dónde quiere llegar; si no se respetasen ni siguiesen se caería en ser una empresa sin rumbo.

Dentro de una empresa esto no puede ser posible, la empresa siempre debe encaminar todas las actividades que desarrolla al logro de sus objetivos, que surgen de la misión y la visión.

Se puede afirmar decir que, para realizar la planeación estratégica, primero que nada, es necesario conocer perfectamente la misión y la visión de la empresa, y luego derivar los objetivos anhelados por la empresa.



Dentro de la administración existe una herramienta, que es el eje fundamental de la planeación estratégica: el proceso administrativo.

---

<sup>20</sup> Idalberto Chiavenato y Arao Sapiro, (2010). Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones, México. Mc Graw Hill. pp 45

El cual se compone de 4 etapas: la planeación, la organización, la dirección y el control, en donde:

- La planeación consiste en el análisis interno y externo de la empresa, que justamente ayuda a fijar la misión, la visión, las metas y las estrategias que se aplicarán para realizarlas.
- La organización consiste en la asignación de las responsabilidades y quiénes tendrán la autoridad para impulsar el cumplimiento de las tareas diseñadas durante la etapa de la planeación.
- La dirección consiste en establecer el liderazgo de quienes serán los encargados de llevar la batuta para que las actividades se realicen de manera eficiente y eficaz, y de motivar a los colaboradores que intervendrán en su aplicación.
- El control que monitoriza los resultados que se esperan y los reales, así como las desviaciones que se dan, con la finalidad de corregirlas en el momento preciso y que se logren los objetivos.

La importancia de la etapa del control también radica en que puede servir de aprendizaje y experiencia para negociaciones futuras, y corregir lo que en un momento dado se realizó mal, a fin de no cometer los mismos errores en otras negociaciones.

Para realizar la planeación estratégica es imprescindible preguntarse:

- ¿Qué hacer?,
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Quién lo va a hacer?
- ¿Cuándo hacerlo?

En otras palabras, es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que debe realizarse en la negociación.

El propósito más señalado de la planeación estratégica es el de descubrir las oportunidades y los peligros futuros que pueden tenerse dentro de la negociación, con el fin de elaborar planes, ya sea para explotar o evitar posibles peligros y sacar la mejor parte de las oportunidades que puedan presentarse.

La planeación estratégica de la negociación implica cuatro fases:

1. La formulación o planeación estratégica como proceso.
2. El análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa.
3. El análisis del entorno externo de la empresa, en donde se analizarán factores relacionados con las oportunidades y amenazas.
4. Y, por último, la formulación de estrategias, encaminadas a consumir los objetivos.

La planeación estratégica cuenta con varias características que la definen:



- Es ejecutada por los niveles altos de la organización.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Cubre amplios periodos.
- Maneja información externa de la empresa.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Con esto podemos entender cuál es la importancia y el papel que juega la planeación estratégica dentro del ámbito de la negociación.

Otro aspecto importante es la preparación del ambiente físico que se debe de tener a la hora de negociar, muy probablemente pensaríamos que este no juega un papel importante sin embargo si lo es ya que este ambiente juega un papel transcendental en la conducta humana.



Los aspectos que debemos de considerar en la preparación de la sala para la negociación son:

1. El diseño de la sala
2. La distribución de las sillas
3. Forma de la mesa

A continuación, abordare cada uno de ellos:

### DISEÑO DE LA SALA

En la sala se deben de reunir al menos las siguientes condiciones, para poder asegurar que la negociación tendrá un buen desempeño, en cuanto a comodidad se refiere.

- Iluminación
- Color de las paredes
- Temperatura
- Ventilación
- Aislamiento de ruidos exteriores
- Mobiliario

Otros aspectos importantes a tomar en cuanto a la sala se refieren son:

1. Emplazamiento de la sala
  - Este dependerá de los objetivos que se estén pretendiendo obtener dentro de la reunión.
  - Cuando se necesite mayo concentración dentro de la reunión es conveniente llevar la negociación en otros lugares fuera de la empresa para evitar distracciones.
- 2.- Tamaño de la sala
  - Este estará determinado por el número de asistentes, y este debe de ser adecuado ya que, por ejemplo, demasiada estrechez induce a sentimientos de incomodidad y la amplitud hace que la comunicación se pierda y que se generen grupos informales.



## FORMA DE LA MESA

- Es importante tomar en cuenta cuantas personas van a acudir.
- Tomar en cuenta si es que son directivos dando información a subordinados.
- La mesa debe ayudar a que las personas mantengan una comunicación abierta.
- Los efectos de la mesa, por extraño que parezca puede causar un efecto positivo o negativo.

## TIPOS DE MESA

### RECTANGULARES



Son apropiadas para los grupos organizados jerárquicamente. El status es inversamente proporcional a la distancia entre el lugar en donde se sienta la persona y el que está en la cabecera.

### Redonda



Se utiliza para grupos no estructurados, con poca diferencia de status entre sus miembros por ejemplo los equipos de trabajo.

### Triangulares



No son muy comunes por cuestiones estéticas, esta es preferible cuando es un trío gerencial con miembros de rasgos idénticos.



## DISTRIBUCION DE LAS SILLAS

Dentro de la negociación el dónde se sientan las personas tiene una gran influencia tanto de tipo simbólico como objetiva sobre las relaciones interpersonales e incluso sobre las relaciones intergrupales.

Por ejemplo:

Las excesivas distancias recalcan las diferencias entre las partes.

Para finalizar se puede decir que el dominio del lugar en donde se lleva la negociación puede llegar a dar una ventaja dentro de esta.

El lugar debe de ser tranquilo, acogedor, pero sin exagerar.

## 9.2. Planeación táctica en la negociación

Otra herramienta de la planeación estratégica es la planeación táctica.

La planeación táctica, es la función administrativa que determina con anticipación qué se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

La planeación parte del reconocimiento de que "puesto que las acciones presentes reflejan necesariamente previsiones implícitas y presuposiciones sobre el futuro, estas previsiones y presuposiciones deben ser explícitas y objetivas en cualquier

tipo de análisis realizado para que ciertos asuntos inmediatos se vuelvan menos confusos y, en consecuencia, menos importantes". Si el futuro va a llegar, y siempre llega en cualquier momento, ¿por qué dejar que aparezca sin estar debidamente preparados para enfrentarlo e improvisar soluciones que no siempre serán las mejores? Existe la mentalidad simplista de solucionar los problemas a medida que surgen en las empresas, lo cual las torna más reactivas que proactivas ante los acontecimientos, respecto de los eventos que ocurren en un mundo repleto de cambios. En el fondo, la planeación es una técnica utilizada para asimilar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de las empresas.

La diferencia entre la planeación estratégica y la táctica radica en el tiempo que toma alcanzar los objetivos.

Características de la planeación táctica:

- Se da dentro de los planes que se han llevado a cabo en la planeación estratégica.
- Es realizada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de la empresa.
- Se maneja información tanto externa como interna.
- Sus parámetros principales son la efectividad y la eficiencia.
- Se da a corto plazo.

Es importante destacar que existe otro nivel de planeación, la cual es llamada planeación operativa, consistente en la asignación de las tareas específicas que deberán realizar las personas en cada una de las unidades operacionales que intervendrán dentro de la negociación.

De esta manera, podemos concluir que la planeación estratégica, la táctica y la operacional u operativa forman una escalera que ayuda a la realización de las actividades de manera ordenada y a que la empresa alcance las metas de la negociación.

A continuación, se muestra un esquema que representa los niveles de planeación que se han mencionado:

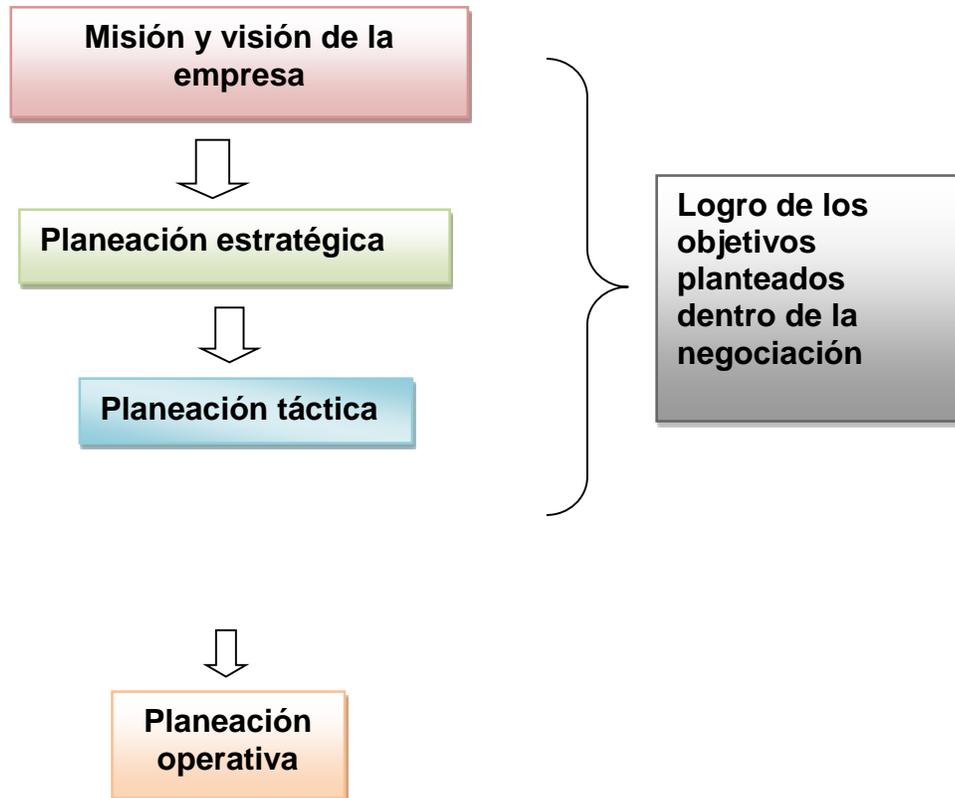


Figura 9.1 Representación esquemática de los niveles de planeación

## 9.3. Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

Como se ha podido observar, la planeación estratégica juega un papel importante no solo en las empresas, sino también en las negociaciones, ya que nos ayuda a planear de una manera más efectiva la manera en que se va a actuar para realizar los objetivos fijados.

Es decir, las estrategias planeadas llevan a los objetivos y el fin fijados. Una de éstas es la “estrategia de posicionamiento”. Primero véase qué significa *posicionamiento*.

El posicionamiento se define como: “El proceso de crear una percepción en la mente del consumidor sobre la naturaleza de una empresa y sus productos en relación con sus competidores.”<sup>21</sup>

Estrategias de posicionamiento:

1. Una de las estrategias de posicionamiento es: Nosotros nos posicionamos antes de que se posicione la contraparte negociadora; en este caso tenemos la oportunidad de forzar a respetar la posición que hemos fijado; sin embargo, esta estrategia tiene la desventaja de que será la primera en ceder y que le falta información cuando es adoptada.
2. La otra estrategia es, por ende, que la contraparte se posicione primero, lo que trae como ventajas para nosotros que conoceremos lo que pretende el oponente, y nos da la oportunidad de ser los últimos en ceder; sin embargo, es relevante advertir que quien marcará las pautas a seguir será la contraparte.

---

<sup>21</sup> Clow Baack, (2010). Publicidad y promoción y comunicación integral en marketing, México. Pearson pp 45

La estrategia de posicionamiento es una estrategia inicial en donde las partes fijan la postura con la que participaran en la negociación en sus tres etapas: apertura, desarrollo y cierre, y en donde establecer una estrategia de posicionamiento requiere de ciertos factores, que se enuncian abajo:

- a. **Factor poder:** En éste se analizan las necesidades y los objetivos. Instaurar el factor poder requiere de deslindar claramente la dependencia relativa de las partes como, por ejemplo, en el caso de que se trate de un proveedor, distinguir si éste es el único que se tiene, por lo que el resultado de no llegar a un acuerdo con él afectaría drásticamente la situación productiva de la empresa.
- b. **Factor de relación:** En este es muy fundamental determinar el tipo de relación que se tiene con la contraparte, la confianza y la necesidad de que los vínculos con la contraparte sean buenos. Este análisis nos ayudará a saber cómo debemos actuar: si con suavidad o con firmeza a la hora de negociar.
- c. **Factor tiempo:** Es importante recordar que “el tiempo vale oro”; Por ello, es apreciable determinar la prisa que se tiene para lograr un resultado, pues, generalmente, quien tiene mucha prisa cede poder, y quien tiene menor prisa gana poder, dado que si se cuenta con mayor tiempo para la búsqueda de la solución las presiones de llegar a un acuerdo se aminoran; mas no así, si se busca una solución rápida, lo que incrementa la presión negativa del tiempo.
- d. **Factor de posición:** Ésta se refiere a mi postura a la hora de negociar. Puede tenerse una posición flexible o una rígida, o, incluso, determinar que ya no me interesa negociar con la contraparte porque puedo buscar, como empresa, lo que necesito en otro lado.
- e. **Factor táctico:** Es imprescindible definirlo, incluso cuando la postura sea no negociar, pues fija las bases para una negociación futura con la contraparte.

Por último, puede decirse que aplicar estos factores estratégicos en la negociación es de suma validez, ya que así se planean los movimientos a seguir en pos de los objetivos.

## 9.4. Negociación individual y negociación colectiva

Otro tipo de negociación existente en el ámbito empresarial es la llamada negociación colectiva que se realiza entre la empresa y sus trabajadores.

Con respecto a la negociación colectiva se puede decir que: “Para que esta pueda funcionar con propiedad se requieren ciertas condiciones de orden jurídico y estructural. En primer lugar, es fundamental la existencia de sólidos cimientos democráticos y un marco jurídico que aseguren la independencia y participación efectiva de los interlocutores sociales.”<sup>22</sup>

Para desarrollar la negociación colectiva es apreciable que en las empresas los trabajadores necesitan un organismo o personas que los representen y velen por sus intereses de manera grupal; para esto los trabajadores cuentan con su organización sindical, que representa al grupo en general. El sindicato es definido como “la agrupación permanente constituida por una pluralidad de personas que ejercen una actividad profesional similar para la representación y mejora de sus intereses profesionales y de sus condiciones de vida” (ergonomista.com). Es importante destacar que no siempre existe un sindicato, hay empresas donde ningún sindicato respalda los intereses de sus trabajadores, y, por lo tanto, el grupo realiza las negociaciones en pro de los trabajadores por medio de negociadores coyunturales nombrados para ese fin.

---

<sup>22</sup>Organización Internacional del trabajo (OIT) 1996- 2001 (fecha de consulta: 25 Abril 2016) Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm>



Dentro de los objetivos de la negociación colectiva podemos mencionar que, en la gran mayoría de los casos, se encaminan al mejoramiento de las condiciones de trabajo o cuestiones laborales del grupo.

Para tener una mayor seguridad laboral y asegurar que las negociaciones cuenten con una base sólida de partida, es básico que los empleados cuenten con un contrato o convenio colectivo de trabajo, en donde se estipulan y detallan las condiciones que rigen su esquema laboral.

Como podemos ver, el sindicato juega un papel vital en la negociación colectiva, pues su función principal es velar por los intereses del grupo.

Las funciones del sindicato son las de efectuar la negociación con respecto a todas las cuestiones laborales del grupo; es el encargado de representar a los empleados, ante el empleador y las autoridades de la empresa, con la finalidad de cuidar sus derechos y de velar que los acuerdos negociados se cumplan.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con la planeación de la negociación puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema:

<https://estuariosocial.wordpress.com/2011/03/30/fases-del-proceso-de-negociacion-la-planificacion/>

<https://prezi.com/1izdbhomhijv/planeacion-de-la-negociacion/>

<http://esip.cl/intertraining/wp-content/uploads/2012/04/MODULO-p51.pdf>

### **PLANEACION DE UNA NEGOCIACIÓN**

Es importante poner atención en la preparación, ya que este es un factor que ayuda al buen desempeño de la negociación.

Se debe de tener suficiente información con respecto a las partes y el tema a tratar dentro de la negociación.

El ambiente físico por absurdo que parezca si tiene gran importancia para el desarrollo de la negociación.

## RESUMEN

La negociación, como se ha visto a lo largo de este curso, se debe planear cuidadosamente, ya que en el ámbito profesional ésta va a jugar un papel principal, sobre todo si se toma en cuenta que el resultado repercutirá directamente en las empresas. Por esto, el uso de herramientas como la planeación es fundamental para ejecutar un plan en donde se detalle qué es lo que se va a hacer, cómo se va a hacer y cuándo se va a hacer.

Mucho se ha hablado de lo que implica para las empresas el cuidar la relación que se tiene con la contraparte, por lo que la planeación será una herramienta que ayudará al logro de este objetivo.

Por otro lado, existe también otro tipo de negociación que es la colectiva, que realizan los empleados conjuntamente para lograr sus objetivos en materia laboral.

Al final, es básico destacar que pueden existir diferentes tipos de estrategias, como la de posicionamiento en la negociación, pero todas siempre deben llevar un orden para obtener buenos resultados y así otorgarse los objetivos.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	10 Estilos de negociación: negociación cooperativa vs. Competitiva	133-150
Barbara A. Budjac Corvette	Intervención de terceras partes	237-243
Barbara A. Budjac Corvette	Efectos del poder de la negociación	136-150

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Czinkota, Michael R y Kotable Masaki (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª edición). México, Thomson, 599 pp.
2. Fernández, Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson, 336 pp.
3. Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia* (3ª edición). México: Mc Graw Hill, 540 pp.
4. Kerin A. Roger, Eric Berkowitz N., Steven Hartley W., y William Rudelius (2007). *Marketing* (7ª edición). México: Mc Graw Hill, 857 pp.
5. KOTLER Philip (2001). *Dirección de Marketing* (10ª edición. La edición del milenio). México: Pearson Prentice Hall, 718 pp.
6. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). México: Pearson Prentice Hall, 589 pp.
7. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_claves_posicionamiento.html">http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_claves_posicionamiento.html</a>	Posicionamiento
<a href="http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_claves_planeacion.html">http://www.negociacionavanzada.com/tecnica_claves_planeacion.html</a>	Planeación estratégica

## UNIDAD 10

# Estrategia de la negociación



## OBJETIVO PARTICULAR

Al finalizar el curso, el alumno conocerá las estrategias empleadas para realizar una negociación exitosa en el momento idóneo.

## TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

### 10. Estrategia de la negociación

10.1. Determinación de la ubicación propia

10.2. Determinación de la ubicación del interlocutor

10.3. Conducción efectiva de la comunicación

10.4. El cierre con posición ganar – ganar

10.5. Estrategias del minimax qué se da y qué se obtiene

10.6. Ubicación de posicionamiento mínimo del interlocutor



# INTRODUCCIÓN

Una vez que ya se cuenta con todos los factores necesarios para poder negociar, se debe planear una estrategia a seguir para tener un orden a la hora de negociar.

## 10.1. Determinación de la ubicación propia

Para desarrollar una negociación de manera adecuada se deben ubicar las posiciones de cada una de las partes, con la finalidad de sentar las bases de la negociación.

Para ello, primero que nada, debe determinarse cuál es la ubicación propia en el terreno de la negociación, determinar desde qué punto se está llevando la negociación y cómo éste puede afectar su desarrollo.

Como sabemos, la negociación es un medio de solución de conflicto, sobre todo cuando lo que realmente se trata de hacer es preservar la relación que existe entre las partes.

Tres son los elementos que definen la negociación tomando en cuenta la ubicación de los interlocutores:

1. Cuando existe una relación de interdependencia entre las partes.
2. Cuando entre las partes existe una relación motivacionalmente contradictoria, sobre todo cuando a alguna de las partes se le hace difícil entre ceder y lograr los intereses propios por arriba de los de la contraparte.
3. Cuando el poder detentado por una de las partes juega un papel excesivo para la solución de la negociación.

El poder es un arma que juega un papel crucial en la negociación.

Podemos definir el poder como la capacidad ejercida, a voluntad o no, para hacer que algo suceda. O como aquella influencia que ejercen una o más personas para limitar a otras.



En la página de [degerencia.com](http://degerencia.com) se mencionan los factores que propician un mayor poder de negociación:

- a) **Información:** Ésta siempre ha sido una fuente de poder, pues ofrece diversas formas de solucionar los conflictos que, veces, la contraparte no posee; sin embargo, es evidente que, para resolver una negociación, esta información no es suficiente, dado que nunca se contará con toda la información para resolver cierto conflicto.
- b) **Legitimidad:** Ésta se refiere a contar con los documentos, materiales y recursos para darle credibilidad a una determinada propuesta, pues ellos establecen la veracidad de lo dicho.
- c) **Cantidad y calidad de opciones:** A veces las opciones se encuentran a nuestro favor, sin embargo, cuando están en contra pueden dar pie a una contraoferta más sencilla; además, generan un punto de partida, por lo menos para la parte que las propone, lo que ayuda a determinar desde dónde se está dispuesto a partir.
- d) **Manejo del tiempo:** Éste es un factor importante debido a que muchas veces el que tiene más prisa por lograr un acuerdo, es quien tendrá mayor presión para lograr una solución, lo que beneficia a la contraparte, que cuenta con mayor tiempo para sus propias soluciones.

- e) **Habilidades para negociar:** Puesto que la negociación no es una labor sencilla, se requiere de contar con aptitudes que se van desarrollando por medio de la práctica de las habilidades, técnicas y recursos, así la negociación se hace una actividad profesional. Quien posea más habilidades logrará acuerdos más benéficos para su causa.
- f) **Dependencia entre las partes:** Éste es uno de los factores más decisivos en la negociación. Por ejemplo, si una empresa depende de un único proveedor de determinado insumo o equipo, éste siempre conseguirá situaciones favorables y ventajosas sobre su cliente, pues éste depende en absoluto de él.

Como se puede mirar, el poder juega un papel muy importante entre las partes, por lo que uno se debe ubicar en la posición de poder que le ha tocado en determinada negociación, pues sólo así sabrá cómo actuar con realismo y cuáles estrategias seguir.

## 10.2. Determinación de la ubicación del interlocutor

Una vez que se ha determinado la posición que uno juega dentro de la negociación es crucial saber la ubicación del interlocutor, completando, así, el panorama de las circunstancias.

Determinar la posición implica manejar información suficiente, que revele quién tiene más fuerza circunstancial y quién tiene más necesidad, interés y prisa en la negociación.



Cuando se ha determinado que la contraparte tiene mayor poder es menester una estrategia que lo contrarreste y tratar de negociar términos más benéficos para la parte con menor poder.

La parte más débil debe evitar que el poderoso llegue al ultimátum del “tómalo o déjalo”, pues entonces la negociación estaría perdida y tendría que aceptar una oferta desventajosa.

Mas no hay que olvidar que negociar es realmente lograr un acuerdo entre las partes, preservando buenas relaciones y cuidando de que ambas salgan satisfechas o, por lo menos, que la parte débil no se sienta abusada. Si el poderoso asumiera la postura de *ganar-perder*, actuaría equivocadamente, pues no siempre estará en la situación poderosa y, en cambio, dañaría sus relaciones y su prestigio en el ámbito donde opere. Por tanto, es preferible buscar una comunicación efectiva entre las partes. De esto se hablará en la siguiente sección.

## 10.3. Conducción efectiva de la de comunicación

Lograr una negociación exitosa no es una tarea sencilla, existen muchos elementos que se deben tomar en cuenta para lograrlo.

Uno de los elementos centrales es el desplegar una comunicación efectiva, recordando que la comunicación verdadera implica transmitir el mensaje de manera adecuada y que el interlocutor lo entienda. Es preciso recordar que no es lo mismo *oír* que *escuchar*, por lo que hay que apreciar la diferencia entre ambas palabras.

Según la página de [people-communicating.com](http://people-communicating.com) (2013): “Oír significa percibir con el sentido del oído las palabras que se hablan. Escuchar involucra otros cuatro sentidos para ayudarnos a entender las palabras que se dicen.

Cuando oímos lo hacemos con nuestro sistema auditivo. Cuando escuchamos, otras funciones cognitivas entran en juego: poner atención, recordar, pensar y razonar.

Uno oye las palabras en un mensaje. Uno escucha las palabras de un mensaje más cualquier otra señal que complementa el mensaje. Uno oye voces y sonidos. Uno escucha mensajes “.

Por ello, en la negociación hay que escuchar y no solo oír.



Mucho se ha hablado de este concepto, pero... ¿Qué es la comunicación efectiva? En el sitio de Digital Learning (2013) la definen como “la capacidad de lograr los objetivos propuestos en cada acto de comunicación, información, delegación o interacción.”

La comunicación efectiva refiere al acto de darse a entender correctamente, ya sea en forma oral, escrita por lenguaje no verbal como, por ejemplo, gestos corporales. La idea es que el receptor del mensaje comprenda el significado y la intención de lo que se está comunicando.

Establecer la conducción de la comunicación efectiva es básico en el trazo de un canal de comunicación entre las partes, que propicie obtener conjuntamente los objetivos de la negociación.

No es fácil la comunicación efectiva, ya que a veces nuestras palabras pueden estar dando un mensaje que no concuerde con nuestro lenguaje corporal o no verbal. Por tanto, la comunicación efectiva exige concordancia entre lo que se dice y lo que se expresa corporalmente, a fin de que, en efecto, el mensaje llegue concretamente a nuestro interlocutor. Esto se explicará por medio de un ejemplo muy sencillo.

Una mamá está platicando muy a gusto con sus amigas, pero, mientras, su hijo está haciendo algo inadecuado y la mamá le llama la atención; el niño no pondrá atención a lo que la madre le dice, debido a que ésta continúa charlando con sus amigas. Aunque el mensaje y el tono de la voz materna muestre enojo, el niño, por medio del lenguaje no verbal, aprecia que la mamá no se molestará en levantarse, pues está en otra actividad que le resulta más placentera; por lo tanto, el mensaje que la madre expresa carecerá de importancia para el niño. En conclusión, el mensaje no será recibido por el interlocutor, en este caso el niño. Empero, si la madre en el momento de expresar el mensaje se levanta de su lugar para dirigirse hacia el niño y reprenderlo por su comportamiento incorrecto, el niño, al observar sintonía entre la molestia materna y su lenguaje corporal, le hará caso, pues se ha

dado el vínculo de la comunicación efectiva, se han aunado el mensaje y el lenguaje. Cuando esta concordancia no se da, existe una contradicción entre el mensaje y lo que se expresa.

Esta contradicción también puede presentarse en la negociación y resultar en la ruptura del vínculo de comunicación,

Establecer la comunicación efectiva juega un papel crucial en la negociación; aplicarla engendrará verdaderamente el vínculo de comunicación y alcanzar los objetivos.

## 10.4. El cierre con posición ganar-ganar

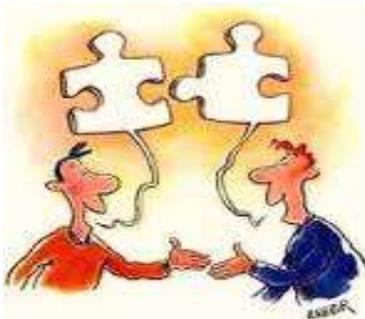
Lograr la comunicación efectiva resulta benéfico para ambas partes, y promueve una estrategia de ganar-ganar, que es el tema de esta sección.

Ganar-ganar siempre es una de las mejores opciones, ya que de esta manera ambas partes quedarán contentas o conformes con la negociación, preservarán su relación y suavizarán el terreno de futuras negociaciones.

La técnica de negociación que más debería aplicarse es justamente la de ganar-ganar; sin embargo, es algo difícil debido a que intervienen una serie de factores problemáticos.

Algunos problemas que enfrentan al respecto los negociadores, son:

- Los egos de las partes, cuando juegan un papel protagónico.
- Las emociones que invaden a cada una de las partes y que muchas veces resultan difíciles de manejar.
- La falta de información con respecto a las circunstancias y a los negociadores de la contraparte.
- La falta del pensamiento sistémico, que repercute en una percepción parcial e inconexa del mundo real y, en consecuencia, en opiniones equívocas.



La técnica de ganar-ganar es donde se consigue la mejor solución, las partes en este caso están comprometidas desde el principio en ello, su mentalidad está orientada a buscar la opción donde se puedan encontrar puntos afines y sinergia.

Esta técnica prospera si las partes tienen suficiente inteligencia y madurez para trabajar conjuntamente, aportar lo necesario y consumar acuerdos que las beneficien.

Para acometer la estrategia de ganar-ganar se sugiere:

- 1) Valorar los intereses propios, pero también los de la contraparte.
- 2) Pensar en la contraparte como un colaborador, y no como un contrincante, a fin de preservar la relación.
- 3) Generar un clima de confianza entre las partes.

Esta estrategia no es sencilla, pero su resultado es el más idóneo para ambas partes, debido a que hace que éstas se sientan satisfechas con lo negociado y a que preserve sus buenas relaciones.

## 10.5. Estrategias del minimax: qué se da y qué se obtiene

La estrategia del minimax es más conocida como *la estira y afloja*, en la que las partes ceden conforme a lo que van obteniendo.

En cuestiones personales esta estrategia ocurre generalmente entre padres e hijos, cuando éstos para beneficiarse con algo tienen que cumplir ciertas condiciones impuestas por los padres. Por ejemplo, cuando el hijo quiere salir a la fiesta y el padre le condiciona el permiso a que ayude en la casa a determinadas tareas.



Esta estrategia puede funcionar adecuadamente siempre y cuando los interlocutores estén dispuestos a ceder en determinados puntos, ya que, de no ceder, ninguno obtendría nada.

En esta técnica las partes deben estar muy conscientes y dispuestas a ceder y en ciertos puntos y saber en cuáles no cederán definitivamente.

## 10.6 Ubicación de posicionamiento mínima del interlocutor

Cuando se ha determinado el poder y el posicionamiento de la contraparte y la propia ubicación es básico aplicar estrategias para revertir la situación, cuando ésta es desfavorable, y sacar la mayor ventaja posible o aminorar los resultados negativos que pudiesen derivar de ella.

**PARA PROFUNDIZAR:** Para obtener más información relacionada con las estrategias de negociación puedes acudir a las siguientes páginas en donde encontrarás artículos interesantes relacionados con el tema.

<http://white.lim.ilo.org/spanish/260ameri/oitreg/activid/proyectos/actrav/edob/expeduca/pdf/0620504.pdf>

[http://www.degerencia.com/articulo/la\\_negociacion\\_competitiva\\_estrategias\\_y\\_tacticas](http://www.degerencia.com/articulo/la_negociacion_competitiva_estrategias_y_tacticas)

[http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P\\_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/formas\\_de\\_negociacion.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/huejutla/administracion/temas/formas_de_negociacion.pdf)

### **ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN**

- Una de las estrategias más importantes consiste en recabar la información de manera oportuna para poder conocer a la contraparte, además de lograr recabar la mayor cantidad de herramientas que ayudaran a la argumentación
- La negociación es un esfuerzo conjunto dentro de las organizaciones.
- Buscar formar coaliciones es una herramienta fundamental
- La estrategia a seguir se realizará con base al análisis de las partes que se encuentran dentro de la negociación.



## RESUMEN

Como se pudo ver, el establecer la posición que juega cada una de las partes de la negociación es crucial para definir una estrategia; también es relevante la comunicación efectiva para que realmente se entienda el mensaje, ya que de lo contrario la negociación no podría llevarse con éxito; dada la importancia de las buenas relaciones entre las partes es menester aplicar preferentemente una estrategia de ganar-ganar, que beneficie a ambas partes.

# BIBLIOGRAFÍA



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Anastasio Ovejero Bernal	10 Estilos de negociación: negociación cooperativa vs. Competitiva	133-150
Barbara A. Budjac Corvette	Intervención de terceras partes	237-243
Barbara A. Budjac Corvette	Efectos del poder de la negociación	136-150

## Bibliografía básica

1. Cohen, Steven P y Ricardo Altimira (2003). *Claves de negociación, con el corazón y la mente*. México: Mc Graw Hill, 177 pp.
2. Ovejero, Bernal Anastasio (2004). *Técnicas de negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*. México: Mc Graw Hill, 260 pp.
3. Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business, 168 pp.

## Bibliografía complementaria

1. Czinkota, Michael R y Kotable Masaki (2001). *Administración de Mercadotecnia* (2ª edición). México, Thomson, 599 pp.
2. Fernández, Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson, 336 pp.
3. Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia* (3ª edición). México: Mc Graw Hill, 540 pp.
4. Kerin A. Roger, Eric Berkowitz N., Steven Hartley W., y William Rudelius (2007). *Marketing* (7ª edición). México: Mc Graw Hill, 857 pp.
5. KOTLER Philip (2001). *Dirección de Marketing* (10ª edición. La edición del milenio). México: Pearson Prentice Hall, 718 pp.
6. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ª edición). México: Pearson Prentice Hall, 589 pp.
7. KOTLER Philip y Gary Armstrong (2001). *Marketing* (8ª edición). México: Pearson. Prentice Hall, 691 pp.

## Sitios de internet

Sitio	Descripción
<a href="https://culturacomunicativa.wordpress.com/category/comunicacion-efectiva/">https://culturacomunicativa.wordpress.com/category/comunicacion-efectiva/</a>	Comunicación efectiva
<a href="http://www.dl.cl/servicios/dlcapsulas/fundamentos-de-la-comunicacion-efectiva/">http://www.dl.cl/servicios/dlcapsulas/fundamentos-de-la-comunicacion-efectiva/</a>	Fundamentos de la comunicación efectiva
<a href="http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/negociacion-como-pensar-en-ganar.htm">http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/negociacion-como-pensar-en-ganar.htm</a>	Estrategias de ganar – ganar
<a href="http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_de_negociacion_como_manejarlo">http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_de_negociacion_como_manejarlo</a>	Factores que propician la negociación.



**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**