



APUNTE ELECTRÓNICO

Técnicas de Negociación Empresarial

Licenciatura en Administración





COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

SECRETARIO GENERAL

Dr. Armando Tomé González

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefe del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

COORDINACIÓN DE MULTIMEDIOS

L. A. Heber Javier Méndez Grajeda
FCA-UNAM

COAUTORES

Lic. Magaly Cortina Ocaña

Mtro. Francisco Hernández Mendoza

REVISIÓN PEDAGÓGICA

Mtro. Joel Guzmán Mosqueda

CORRECCIÓN DE ESTILO

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

DISEÑO EDITORIAL

L.D. y C.V. Verónica Martínez Pérez



Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario General



Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director

Dr. Armando Tomé González
Secretario General



Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefa del Centro de Educación a Distancia
y Gestión del Conocimiento

Técnicas de negociación empresarial **Apunte electrónico**

Edición: Marzo 2019

D.R. © 2019 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

Facultad de Contaduría y Administración
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: En trámite
Plan de estudios 2012, actualizado 2016.

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México



OBJETIVO GENERAL

El alumno aplicará los componentes fundamentales de la negociación, sus bases teóricas, su desarrollo estratégico y las diversas técnicas desarrolladas en el ambiente empresarial. También será capaz de implantar las técnicas de negociación, para la maximización de oportunidades mediante el aprovechamiento de conflictos, deficiencias y fortalezas, tanto a nivel individual, como en grupos y equipos de trabajo.

TEMARIO OFICIAL

(64 horas)

	Horas
1. Naturaleza de la negociación.	4
2. La comunicación en la negociación.	6
3. Planeación de la negociación.	6
4. Etapas básicas y proceso de negociación.	6
5. La programación neurolingüística.	6
6. Inteligencia emocional.	4
7. Características del negociador.	6
8. Herramientas de la negociación.	6
9. Negociación con el mercado.	8
10. Tipos de integración.	6
11. Estrategias de la negociación (Datos estadísticos).	6
Total	64



INTRODUCCIÓN A LA ASIGNATURA

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 los aspectos personales y laborales.

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

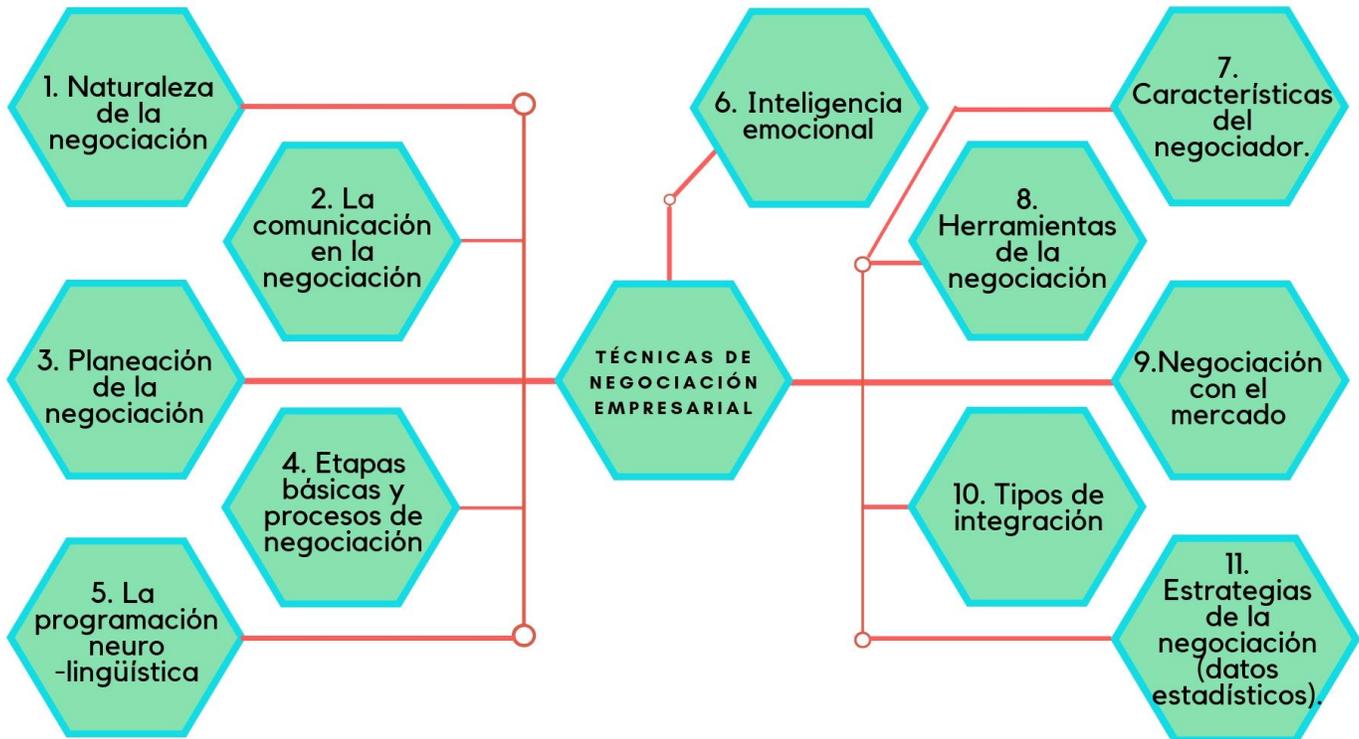
Por lo tanto, se puede asegurar que, para las empresas, esta herramienta es básica, pues en todo momento se realizan operaciones comerciales que implican negociaciones.

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 rol que en ese momento esté desempeñando.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

NATURALEZA DE LA NEGOCIACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá los conceptos básicos de la 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

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 ser humano 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, importantes en la utilización adecuada de esta herramienta; uno de los más relevantes 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 tipo de relación humana que existe desde que el ser humano vive en sociedad. 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.

La negociación se da cuando las dos partes tienen intereses en común, tienen poder de decisión y acción, y en la cotidianidad se da un punto de vista diferente al del otro; puede darse en diferentes ámbitos: 1) Sociales: amistad, noviazgo, en el matrimonio; 2) Organizacional, con fines de lucro o no: laboral, comercial, profesional, económica, tecnológica, política, cultural y ecológica.¹

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 del agraviado, 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 delito cometido. Por esto podemos darnos cuenta de que la negociación no desempeñaba una función predominante en la vida de los individuos de aquella época.

¹ Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*, México: Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing, p.16.



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 a virtud cardinal que supone la inclinación a otorgar a cada uno aquello que le pertenece o le concierne², 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 enfrentan 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

² Definición.de (s/a) (2019). “*Definición de justicia*”. Recuperado el 24 de abril de 2019 de: <https://definicion.de/justicia/>

objetivos de la organización, lidiar con situaciones diversas y controlar todas las actividades de la empresa. Todas estas acciones implican procesos de negociación.



La mayor parte del tiempo de los gerentes y personas de mando, es utilizado 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 otras situaciones 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. Para Budjac “La negociación es el proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea”. (2013: 2). Por su parte, Sierralta considera a la negociación, como una estrategia o un plan de acción. (2005: 69).

José Tortosa considera que:

La propia palabra negociación indica el esfuerzo que supone llegar a un acuerdo entre dos o más partes, teniendo cada parte el derecho a negarse. En toda negociación se debe ceder para que la otra parte gane algo, ya sea la nuestra o la otra. (2015: 15, 16)

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 es fundamental en el desarrollo de la negociación, como se verá en el siguiente subtema.



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 Fonseca (2016: 02), 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.³

La comunicación “Es un proceso interactivo e interpersonal. Proceso, en cuanto se producen etapas, e interactivo e interpersonal, porque ocurre entre personas y está compuesto por elementos que interactúan constantemente.” (Guardia de Viggiano, 2009: 15).

Dentro del proceso de negociación, la comunicación, se puede definir como un conjunto de procesos psicológicos y físicos, a través de los cuales nos podemos relacionar con una o más personas para conseguir lograr nuestros objetivos.

Se aprecia que la comunicación es trascendental 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.

³Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas (2014). “*Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial*”. Recuperado el 11 de febrero del 2019 en <https://www.redalyc.org/pdf/709/70930408008.pdf>

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.
- 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.

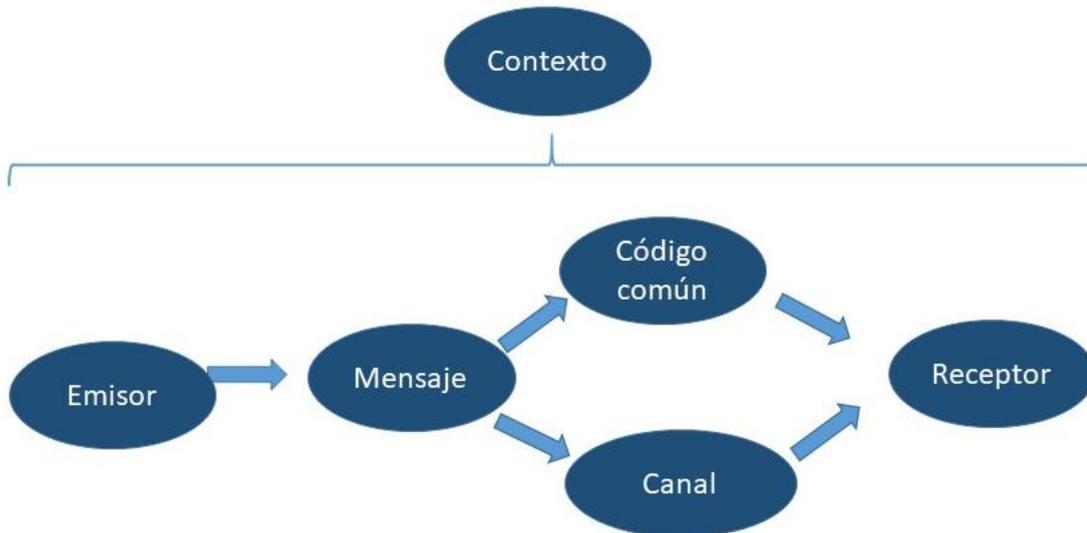


Figura 1.1. Proceso de comunicación. Elaboración propia.

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:



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.
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.
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.
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.
Descifrado o decodificación	Es el cómo entiende el mensaje el receptor. En la negociación es 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.
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.
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.
La retroalimentación	Se cierra el ciclo de la comunicación cuando la respuesta generada por el receptor se exterioriza.

Tabla 1.1. Pasos del proceso de comunicación. Elaboración propia.



En resumen, la comunicación debe ser asertiva para cumplir los procesos subsecuentes de 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 son vitales en los diferentes sectores de la industria y los mercados, generando ventajas competitivas.

La competitividad como la señala IMCO (2012) ⁴ refiere a:

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 ⁵(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.

⁴ Instituto Mexicano para la Competitividad A.C. (2012). *¿Qué es Competitividad?* – IMCO. Recuperado el 22 de noviembre del 2018 de: https://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_-_imco/

⁵ Universidad Icesi (2013). *Competitividad en las empresas*. Recuperado el 22 de noviembre de 2018 de: <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 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 es la unión de estructuras domésticas y procesos transnacionales que permiten la integración de un país con otro en aspectos políticos, económicos y culturales.

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 es importante en la resolución de 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:

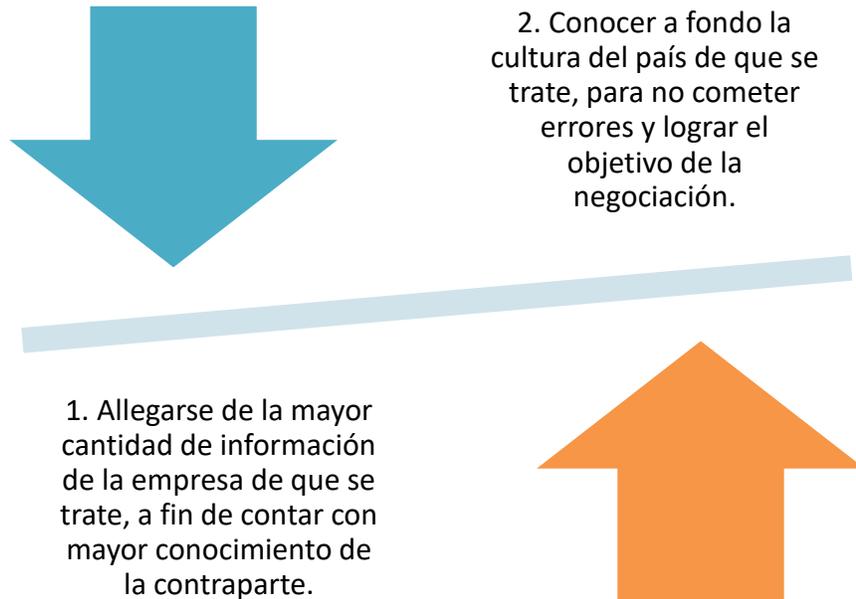


Figura 1.2. Negociar con otros países. Elaboración propia



RESUMEN

Para concluir puede decirse que la negociación es 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 DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Corvette Barbara A Budjac, (2011)	Capítulo 1. Definición de Negociación y sus componentes	2
Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014)	Unidad I. Naturaleza de la Negociación	16
Guardia de Viggiano N.V. (2009)	Capítulo I. Lenguaje, comunicación y aprendizaje	15
Sierralta R. A. (2005)	Capítulo III. El proceso de una negociación	69



UNIDAD 2

LA COMUNICACIÓN EN LA NEGOCIACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno aprenderá los diferentes tipos de comunicación empleados en la 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 Comunicación no verbal
2.4.1 Kinésica
2.4.2 Gestual
2.4.3 Vocálica
2.4.4 Táctil
2.4.5 Proxémica
2.4.6 Olfativa
2.4.7 Cronémica
2.4.8 Artefactual



INTRODUCCIÓN

La comunicación es fundamental en la negociación, por lo que es necesario 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, “debido a que la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra.” (Cohen, 2003: 174).

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 no son los únicos que intervienen, sí puede asegurarse que son los básicos en la transmisión de un mensaje y que se cumpla el principal propósito de la comunicación: comunicar.

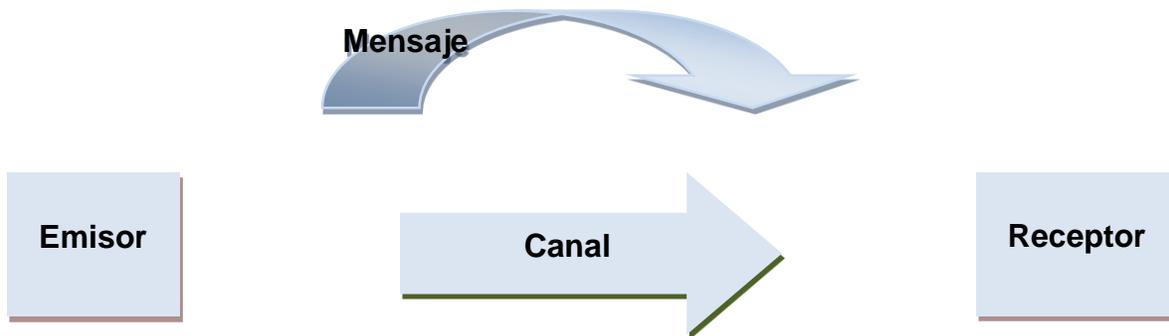


Figura 2.1. Elementos de la comunicación. Elaboración Propia.

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 a 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.

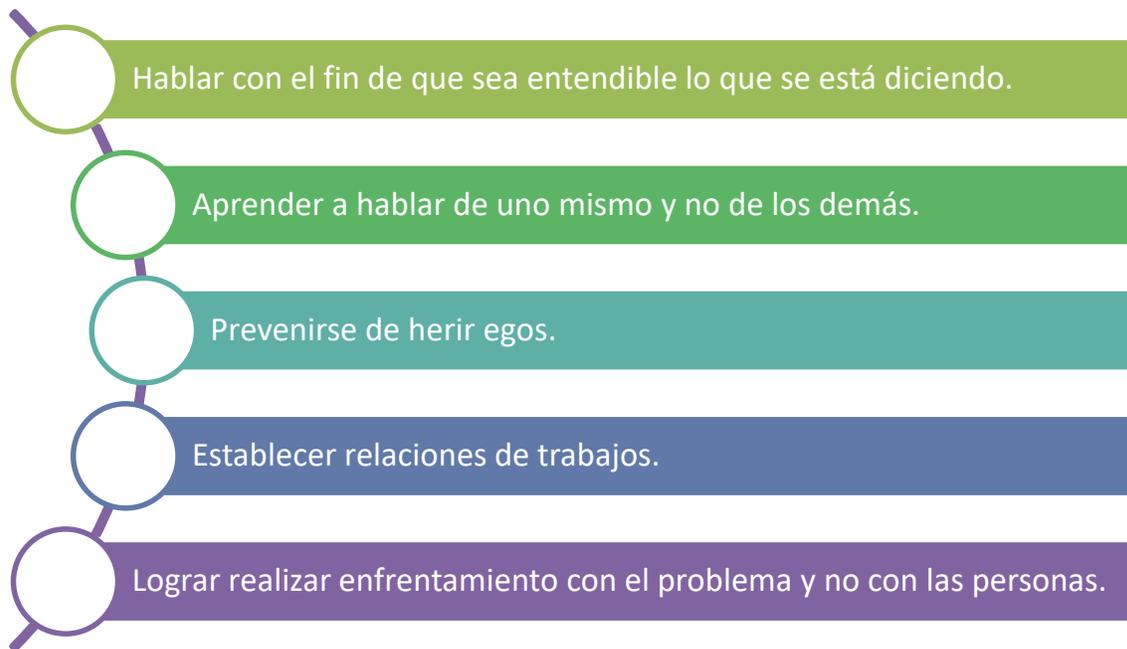


Figura 2.2. Funciones de la comunicación. Elaboración propia.



2.2 Proceso de la comunicación

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



Mensaje	Emisor ⁶	Receptor	Canales	Codificación
<p>El mensaje es de donde emana todo el proceso de comunicación, ya que de no existir éste, no habría que 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.</p>	<p>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</p>	<p>Es definido como “El público al que va dirigido el mensaje”⁷, él va a ser el encargado de decodificar el mensaje, que debe ser entendible.</p>	<p>Se define como el “medio por el cual los mensajes se transmiten a otra persona.”⁸ 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.</p>	<p>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.</p>

Tabla 2.1. Definición de los elementos de la comunicación. Elaboración propia.

⁶ 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 dirige.

⁷ Clow Baack, (2010). *Publicidad y promoción y comunicación integral en marketing*, México. Pearson p. 19.

⁸ Fernández Collado, Carlos (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México: McGraw-Hill, p. 299.

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.

Existen siete 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 simple 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:** Ésta 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.



COMUNICACIÓN									
Interna	Externa	Vertical	Descendente	Ascendente	Horizontal	Interpersonal	Intrapersonal	Colectiva	De masas
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.	Es la que se lleva a cabo fuera de la empresa.	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.	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.	“Permite a los responsables de los distintos niveles tener un contacto estrecho con los niveles inferiores.” (Ongallo, 2007: 35). En este tipo se considera 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.	Se da cuando tanto el emisor como el receptor cuentan con la misma jerarquía, lo cual que facilita la comunicación.	Se genera entre dos personas que comparten determinada cercanía.	Este la que se lleva a cabo con uno mismo, ayuda a reflexionar y se realiza con el pensamiento.	También es llamada comunicación grupal y cumple con una función 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.	También es conocida como comunicación grupal, y acontece con muchas personas.

Tabla 2.2. Clasificación de la comunicación. Elaboración propia.



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

- a) **Comunicación oral:** Utiliza 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, aquella 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.
- d) **Interés:** Lo transmitido debe ser de interés para nuestro receptor, pues, de lo contrario, no sería posible contar con una correcta realimentación.
- e) **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 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.

Por otro lado, la importancia del lenguaje no verbal radica en que justamente nuestro cuerpo habla por nosotros y muchas veces no es coherente con las palabras que salen de nuestra boca, provocando 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 se refiere a “todos aquellos mensajes que enviamos sin hacer uso de la palabra. Hablamos de gestos, expresiones, movimientos corporales, contacto visual... toda una serie de señales que tienen mucha importancia en la relación entre las personas”. (García, 2012: 12).

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



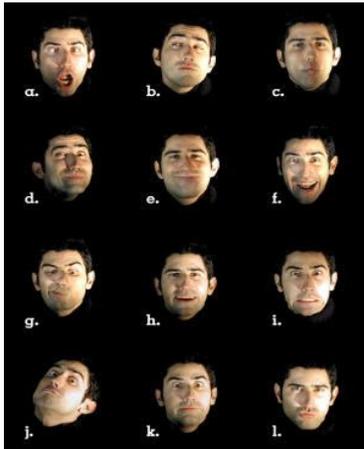
COMUNICACIÓN NO VERBAL						
Apariencia	Mirada	Expresión facial	Gestos	Movimiento de manos	Postura	Proximidad y contacto físico
Motivo de rechazo o bienvenida.	Se expresan emociones, aversiones, deseos e inquietudes; por lo que es fundamental en la comunicación.	Por medio del rostro se puede demostrar, por ejemplo, interés hacia lo que se está diciendo, la comprensión que se está teniendo, así como las emociones experimentadas.	Un gesto dice más que mil palabras, por medio de éste se pueden dar a entender muchos mensajes, por esto se debe tener especial cuidado al negociar. Es conveniente destacar que los gestos son difíciles de controlar, pues regularmente son reacciones involuntarias.	Además de los gestos de nuestra cara es importante considerar los ademanes, porque también expresan emociones.	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.	Son sinónimo de simpatía, confianza, sociabilidad etc., dado que generan un mejor ambiente entre las partes.

Tabla 2.3. Elementos de la comunicación no verbal.

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.

2.4.1 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.

2.4.2 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 ser humano, cuyo control necesita práctica y preparación, ya que suelen ser espontáneos.

2.4.3 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.

2.4.4 Táctil

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

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.



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

2.4.5 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, por ejemplo, cuando una persona no sabe qué decir, se siente incómoda.



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

Tipos de distancia			
Íntima	Personal	Social	Pública
Esta se maneja a aproximadamente 20 cm de la otra parte, lo que implica cercanía extrema y contacto corporal.	Esta se manifiesta básicamente entre familiares, amigos y compañeros, ya que implica cierto nivel de cercanía y alguna forma de contacto corporal.	Esta permite cierta distancia en los espacios públicos.	Esta se da con el límite impuesto por la capacidad de la voz del comunicador y los recursos técnicos.

**Tabla 2.4. Tipos de distancia para la interacción de los seres humanos.
Elaboración propia.**



2.4.6 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.⁹ 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.

2.4.7 Cronémica

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

Un ejemplo bastante claro sería el siguiente: imagina un apretón de manos entre dos ejecutivos; el análisis de la distancia entre ellos durante el apretón de manos es la proxemia; el tiempo que dura ese apretón es la cronémica. Están relacionados y ambos son claves en el terreno de la comunicación no verbal.

Existen tres tipos de cronémica:

⁹ (S/A) (2011) *El ser humano recuerda hasta el 35% de lo que huele frente al 5 % de lo que ve*. Recuperado el 11 de abril 2019 de: <https://www.abc.es/20111103/ciencia/abci-recordar-oler-201111031630.html>

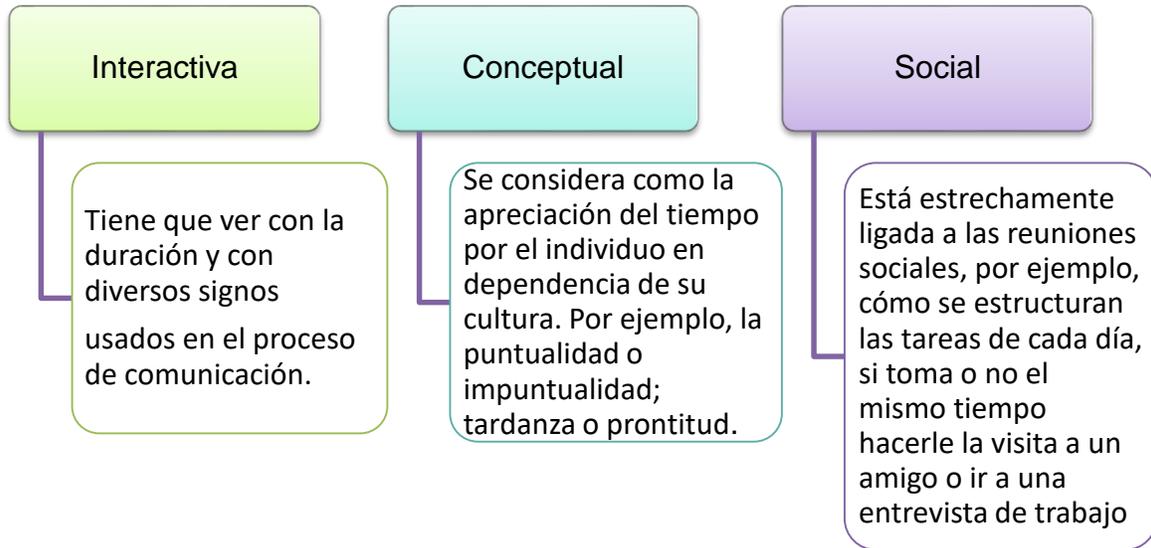


Figura. 2.3. Tipos de cronémica.

2.4.8 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.

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.



RESUMEN

La comunicación tiene muchos elementos que se conjuntan en un proceso, en donde todos son importantes. 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 también es significativo, pues la mayor parte del mensaje corresponde a ésta. Lo que se demuestra 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 DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Clow Baack (2010)	Parte 1. El fundamento de la CIM. Capítulo 1. Comunicación integral de marketing	19
Cohen, S., Altimira, R. (2003)	Capítulo 12. Los “siete pilares” de una negociación eficiente	174
Fernández Collado Carlos (2001)	Capítulo 9. Lenguaje y comunicación	299
García Alcántara Alba (2012)	Capítulo 6. Tema y documentación sobre el tema	12
Ongallo Carlos (2007)	Capítulo 1. Teorías de comunicación	35



UNIDAD 3

PLANEACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN.





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno aprenderá útiles maneras de planear una negociación.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

3. Planeación de la negociación

3.1 Planeación estratégica

3.2 Planeación táctica

3.3 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

3.4 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.

3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica tiene una función 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: 6).¹⁰

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.

La *misión*: “Es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u

¹⁰Lerma Kitchner, A y Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por Áreas Funcionales: Guía Práctica*, México. Alfaomega. p. 6.



objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores.” (Rivera, 1991: 2).

Y la *visión*: “Muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro”. (Chiavenato, 2010: 45).

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

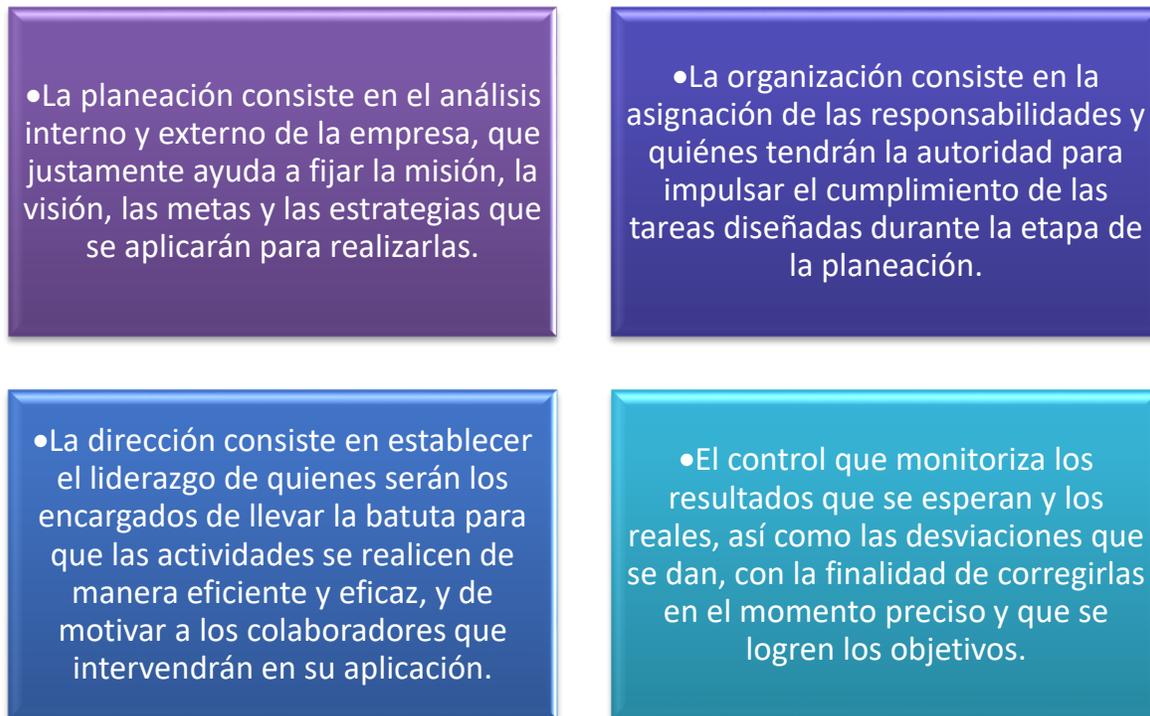


Figura 3.1: Proceso administrativo. Elaboración propia.

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:

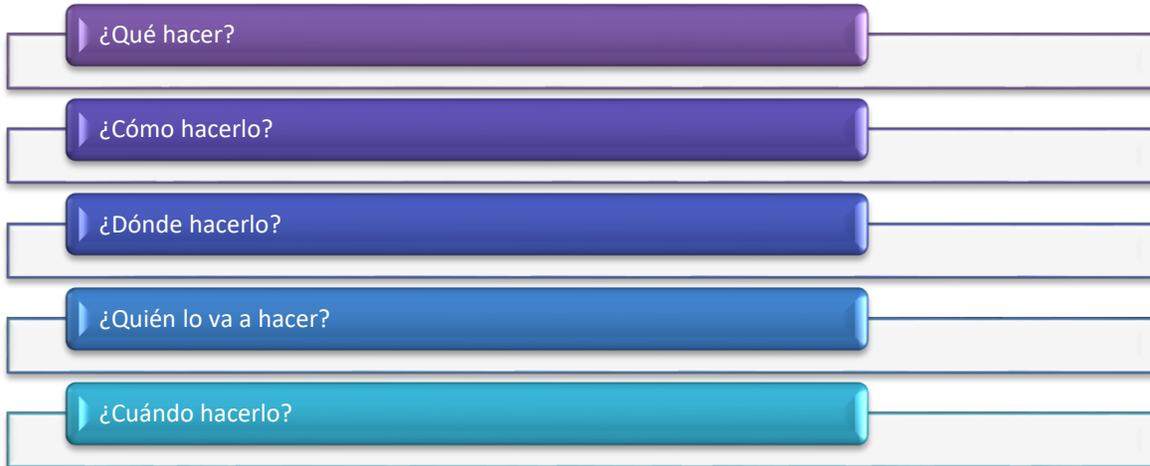


Figura 3.2. Preguntas básicas para la planeación estratégica. Elaboración propia.

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 que tiene 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 éste no tiene mayor importancia; sin embargo, sí lo es, ya que este ambiente es crucial 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, se abordará 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 que tomar en cuanto a la sala se refieren son:

1. Emplazamiento de la sala
 - Éste dependerá de los objetivos que se estén pretendiendo obtener dentro de la reunión.
 - Cuando se necesite mayor 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

- Éste estará determinado por el número de asistentes, y 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

MESA	OBJETIVO
 <p>RECTANGULARES</p>	<p>Son apropiadas para los grupos organizados jerárquicamente. El <i>status</i> es inversamente proporcional a la distancia entre el lugar en donde se sienta la persona y el que está en la cabecera.</p>

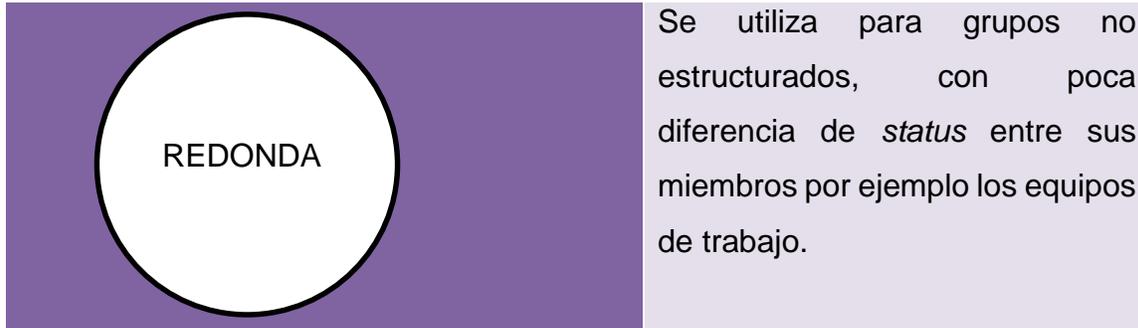


Figura 3.3: Tipos de mesa. Elaboración propia.

DISTRIBUCIÓN DE LAS SILLAS

Dentro de la negociación, en 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 ésta. El lugar debe de ser tranquilo, acogedor, pero sin exagerar.



3.2 Planeación táctica

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 táctica y estratégica radica entre otras variables, el tiempo que toma para alcanzar los objetivos.

Características de la planeación táctica:

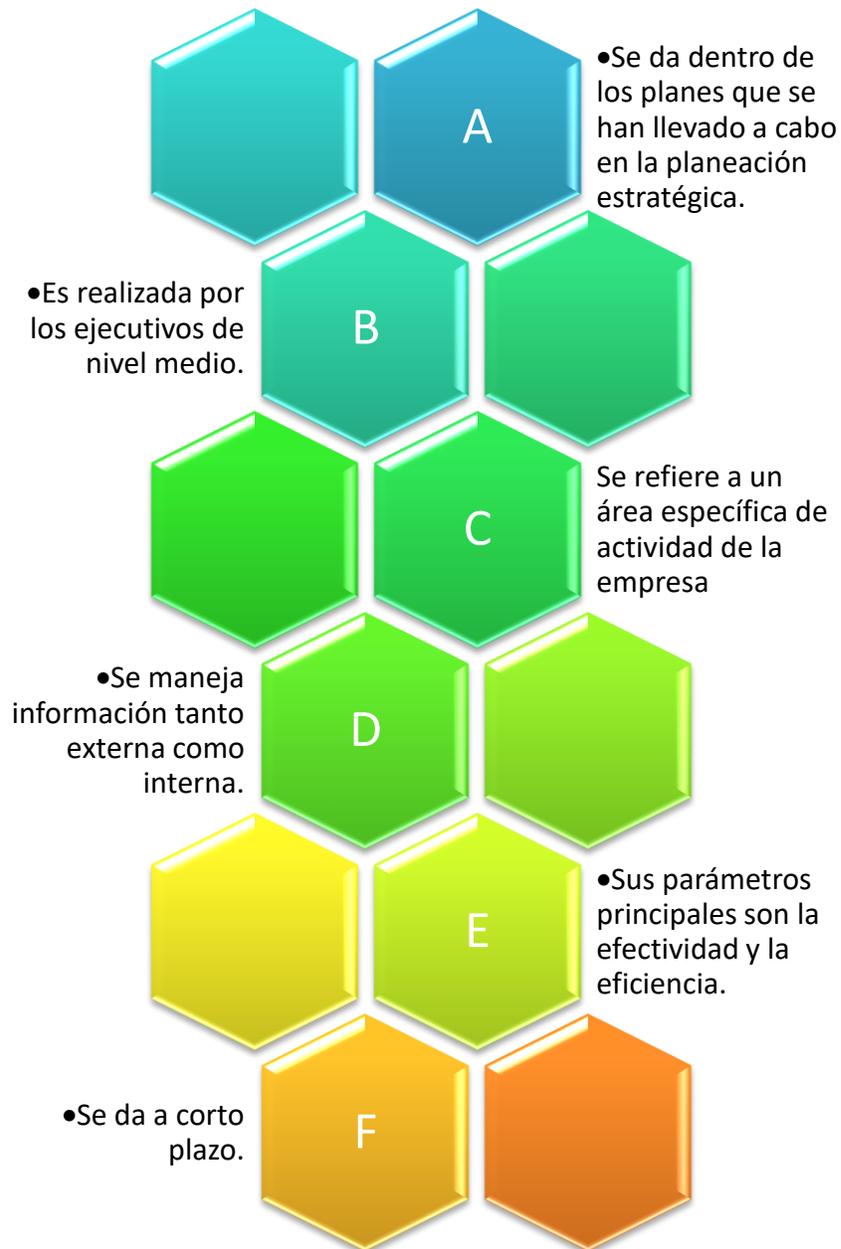


Figura 3.4: Características de la planeación táctica. Elaboración propia.

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 3.5. Representación esquemática de los niveles de planeación. Elaboración propia.



3.3 Desarrollo de una estrategia de posicionamiento

Como se ha podido observar, la planeación estratégica es 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 establecidos.

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.”¹¹

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 el lugar que hemos fijado; sin embargo, esta estrategia tiene la desventaja de que será la primera en ceder y que le faltará información cuando sea adoptada.

¹¹ Clow Baack, (2010). *Publicidad y promoción y comunicación integral en marketing*, México: Pearson. p. 45.



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.

La estrategia de posicionamiento es una estrategia inicial en donde las partes fijan la postura con la que participarán 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.



3.4 Negociación individual y negociación colectiva

La negociación individual o llamada también negociación interpersonal, es la negociación más común que se presenta en todo momento de nuestras vidas. Este tipo de negociación puede ser de persona a persona o de persona a un grupo de personas. En cierta forma consiste en intentar convencer a una persona o grupo de personas con su debido punto de vista. Por ejemplo, cuando vamos al mercado y compramos los víveres y realizamos un regateo en la tienda, cuando definimos con nuestro jefe los cambios de horario para nuestras actividades de la próxima semana, o pedimos permiso para un curso de actualización y debemos recuperar las horas ausentes; o cuando compramos un auto usado con otro particular, etcétera.

Esta clase de negociación regularmente se da entre dos individuos, pero también se considera la negociación entre un individuo y un grupo. Por ejemplo, cuando vas a elaborar tu examen profesional y estás frente a un grupo de sínodos, con base en tu desenvolvimiento, negocias la terminación y aprobación de tu réplica.

La negociación interpersonal exige ciertos protocolos que permiten un escenario con condiciones seguras, confiables, imparciales y con el tiempo adecuado para poder decidir y acordar los términos mutuamente.

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.¹²

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 “una asociación de trabajadores para la defensa y promoción de los intereses económicos y sociales que les son propios”¹³. 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.

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 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

¹²Organización Internacional del trabajo (OIT) 1996- 2001, Consultado el 25 noviembre de 2018 Disponible en: <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm>

¹³ Sindicato de trabajadores, Consultado el 13 de febrero de 2019 Disponible en: http://quiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAAUMTQwsztbLUouLM_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoATjtdOzUAAAA=WKE



contrato o convenio colectivo de trabajo, en donde se estipulan y detallan las condiciones que rigen su esquema laboral.

Como podemos ver, el sindicato tiene una función 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.



RESUMEN

La negociación, como se ha visto a lo largo de este curso, se debe planear cuidadosamente, ya que en el ámbito profesional ésta tiene una función imprescindible, 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 DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Chiavenato Idalberto y Sapiro Arao (2010)	Capítulo 2. Proceso de la planeación estratégica	45
Clow Baack (2010)	Parte 1 El fundamento de la CIM. Capítulo 2. Imagen corporativa y administración de marca	45
Lerma Kitchner, A y Bárcena Juárez, S. (2012)	Capítulo 1. Conceptos generales de planeación estratégica	18
Rivera Olga (1991)	Capítulo 1. Los conceptos de misión, visión y propósito estratégico	2



UNIDAD 4

ETAPAS BÁSICAS Y PROCESO DE NEGOCIACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá los fundamentos del proceso de negociación.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

4. Etapas básicas y proceso de negociación
4.1 Determinación de objetivos de la negociación
4.2 Primera etapa: preparación
4.3 Segunda etapa: maximización de las alternativas
4.4 Tercera etapa: negociación con la persona adecuada
4.5 Cuarta etapa: margen de maniobra
4.6 Quinta etapa: restricciones de negociación
4.7 Sexta etapa: resolución final
4.8 Séptima etapa: decir lo correcto
4.9 <i>Feed back</i> de la negociación
4.10 Seguimientos 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 es 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.

Para comenzar, una *etapa* se define como: “Período o parte diferenciada en que se divide el desarrollo de una acción o un proceso”¹⁴; también se define como “un

¹⁴ Oxford dictionaries Consultado el 13 de febrero de 2019 Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/etapa>



período delimitado y contrapuesto siempre con un momento anterior y con otro posterior¹⁵"; 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 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"¹⁶. 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.

¹⁵ Definiciones ABC Recuperado el 13 de febrero de 2019 de: <https://www.definicionabc.com/historia/etapa.php>

¹⁶ Concepto recuperado el 24 de abril de: <https://definicion.de/proceso/>



4.1 Determinación de objetivos de la negociación

Para comenzar una negociación se puede decir que la primera y la más importante actividad que se debe realizar dentro del proceso de la misma 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?

A continuación, enumeraremos algunos objetivos que se deben identificar en la negociación:

Objetivos de la negociación:

- Evaluación, gestión y resolución de conflictos.
- Definir lineamientos para el análisis del entorno y la declaración de intereses de cada parte del conflicto.
- Identificar la ética, código moral y valores personales en las opciones de negociación.
- Desarrollar el pensamiento crítico y la empatía.
- Evitar conflictos personales.
- Aprender de cada negociación.



- Dentro de las áreas funcionales, encontramos objetivos como negociar ventas continuas, alianzas estratégicas, clientes satisfechos, buenas relaciones con sindicatos, etcétera.
- El objetivo de toda negociación es llegar a un acuerdo firme, satisfactorio y justo para ambas partes involucradas

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.

4.2 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.

Del mismo modo “es también importante, plantear los objetivos, pensar con anticipación, así como la forma de colaborar con la otra parte.” (Fischer, 2014: 56).

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 4.1. Fuentes de información. Elaboración Propia.



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, preferencias, 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 Pearson¹⁷, 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:

- 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.

¹⁷ Corvette Barbara A. Budjac (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflicto* México: Editorial Pearson. p. 193.



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 *Oxford dictionaries.com* como: la “Información errónea que se da, generalmente de manera intencionada.”¹⁸ 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

¹⁸ Oxford Dictionaries. Consultado el 14 de febrero de 2019. Disponible en: <https://es.oxforddictionaries.com/definicion/desinformacion>



implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto”.¹⁹

- 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.

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.²⁰

¹⁹ Definiciones ABC Consultado el 13 de febrero de 2019 Disponible en : <https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

²⁰ Padrón Martínez C. L. (2002), “*Administración, ciencia, técnica y tecnología*” En: Revista Contaduría y Administración, No. 205, abril-junio, p. 27.



4.3 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 consejos²¹:

- 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 tienen una función elemental 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.

²¹Manzanero A. L. (2002). *La negociación como solución a situaciones conflictivas*; Anuario de Psicología Jurídica, Volumen 12, año 2002. Págs. 129-140. Recuperado el 24 de abril de 2019 de: <https://journals.copmadrid.org/apj/art/33ebd5b07dc7e407752fe773eed20635>.

4.4 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 los actores principales que tienen la última decisión.

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?

4.5 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, que se establece según las condiciones de su mercado; este margen de maniobra



le permite negociar dicho 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.



4.6 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 de evitarse presentar estas actitudes, ya que para realizar una buena negociación la apertura es fundamental.



4.7 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”²². 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.

²² Concepto recuperado el 24 de abril de: <https://definicion.de/acuerdo/>



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.



4.8 Séptima etapa: decir lo correcto

Decir lo correcto se oye sencillo, sin embargo, muchas veces es complicado, ya que se deben buscar las palabras adecuadas 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”²³, 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.

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

²³ Ortiz-García J. M. (2006). “*Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación*”, En revista: Salud en Tabasco Vol. 12, No. 3, septiembre-diciembre, p. 530.



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 los demás, y en caso de que surgiera un contratiempo para que la reunión o encuentro se pudiese 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 es importante en la negociación, es prominente cuidar los detalles mínimos con el fin de dar buena impresión y sentar las bases para el buen resultado de la negociación.

4.9 *Feedback* 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.



4.10 Seguimientos de la negociación

Una vez terminado el proceso de negociación, es importante seguir los acuerdos que han sido tomados dentro de la negociación; para observar cómo se van realizando; es decir, se verifica el cumplimiento de lo acordado. Y verificar si las decisiones que se tomaron fueron las idóneas en pro de la organización. De otra manera, donde los resultados no hayan sido los esperados, deberemos echar a andar un plan de acción sustituto o alternativo que nos auxilie en momentos difíciles.

Al llegar a un acuerdo, se cierra la negociación y comienza la puesta en marcha de lo que se consiguió. Esto da paso a una nueva relación entre ambas partes, por lo que es importante llevar un seguimiento.

Es recalable que un mal seguimiento podría significar el que surjan nuevos conflictos y rupturas de relaciones. Por lo que se aconseja llevar un control de las actividades realizadas y comparar si el resultado final es el que se tenía estipulado.



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 DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Corvette Barbara A Budjac, (2011)	Capítulo 14. Proceso y preparación de la negociación	193
Fischer, L. y R. Vite. (2014)	Unidad 3. Etapas básicas en el proceso de negociación.	56
Manzanero A. L. (2002)	Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación (Artículo)	129-140
Ortiz-García J. M. (2006)	Concepto de protocolo (Artículo)	530
Padrón Martínez C. L. (2002)	Sobre el fenómeno de la tecnología (Artículo)	29



UNIDAD 5

LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará el impacto de la PNL en la negociación.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

5. La programación Neurolingüística

5.1 Teorías y fundamentos

5.2 Teorías de los hemisferios y mapas mentales

5.3 El lenguaje como técnica de la comunicación

5.4 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.

O'Connor define a la Programación Neurolingüística como “una práctica que crea los resultados que nosotros verdaderamente queremos en el mundo, mientras



vamos dando valor a otros en el proceso. Es el estudio de lo que marca la diferencia entre lo excelente y lo normal".²⁴

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.

²⁴ O'Connor, Joseph y Prior, Robin (2007). *Introducción a la PNL* (8ª Ed.), Barcelona, Ediciones Urano. p. 28.



5.1 Teorías y fundamentos

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.



5.2 Teorías 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.”²⁵ 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

²⁵ Marra Anna (2012). *Legal Project Management: Técnicas para competir en el nuevo mercado legal*. Madrid: Editorial Rasche, 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”.²⁶

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

²⁶ Buzan T (2013). *Cómo crear Mapas Mentales*, México: Urano. p. 24.

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.

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.

Teoría de los hemisferios

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

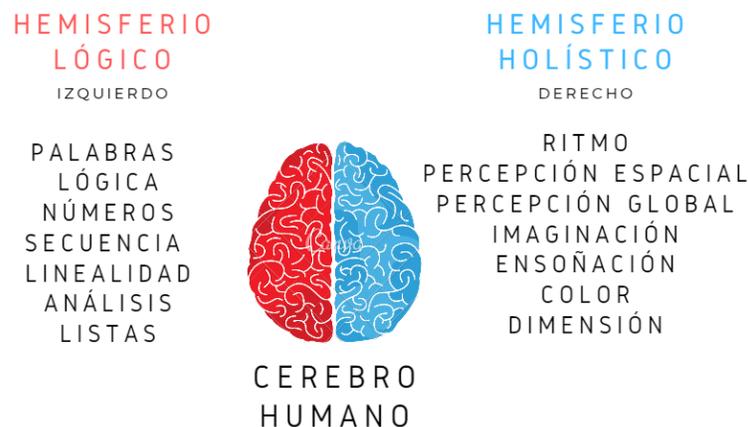


Figura 5.1: El cerebro humano.
Tomado de iesf3inteligenciasmultiples.blogspot.com/p/estilos-de.html



Con fines educativos se muestra a continuación un ejemplo de la utilidad que tienen los mapas mentales:

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.

Fuente: (s/a) (2013) “¿Qué es un mapa mental?” Recuperado el 24 de abril de 2019 de: <http://tecnicasdeeam.blogspot.com/2013/04/que-es-un-mapa-mental-los-mapas.html>

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



5.3 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 se pudo 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 Parkinson²⁷ 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:

²⁷ Parkinson Lisa (2005). *Mediación Familiar: Teoría y Práctica: principios y estrategias operativas*. México: Gedisa, p. 87.



- 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, 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”.



Figura 5.2. Funciones del lenguaje. Elaboración con base en: (s/a) (2008) “*Funciones del lenguaje*” Recuperado el 23 de abril de 2019 de: <http://joopip.blogspot.com/2008/08/funciones-del-lenguaje.html>.



5.4 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 se desconocía que podrían tenerse.

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”²⁸. 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

²⁸ Capón Doval (2014). “La importancia de la inteligencia emocional en el aula”, en: Revista Arista Digital, Núm. 47–agosto. p. 23.



si se sobrepusieran los sentimientos propios a los intereses empresariales podría generarse un conflicto mayor, sería una situación negativa tanto para el individuo como para su empresa.

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; ya que ayuda a desarrollar de manera más sencilla las actividades en las que las relaciones interpersonales son importantes; 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.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Buzan T. (2013)	Capítulo uno. Introducción a los mapas mentales	24
Buzan T, (2017)	Parte 2. Bienvenido a los mapas mentales	31
O'Connor, Joseph y Prior, Robin (2007)	Capítulo 1. ¿Qué es la programación neurolingüística?	28



UNIDAD 6

INTELIGENCIA EMOCIONAL





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno analizará la definición y aplicación de la inteligencia emocional en los negocios.

TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

6. Inteligencia emocional
6.1 Fundamentos
6.2 Tipos de inteligencia emocional
6.3 Características
6.4 Proceso
6.5 Aplicación



INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional (IE), es un punto clave en la negociación, debido a la naturaleza del ser humano, donde su relación con el entorno genera en ocasiones problemas y desacuerdos, es así como el concepto de IE es primordial entender su concepto y aplicación dentro de los procesos de negociación.

Pareciera que el término inteligencia emocional es relativamente simple; sin embargo, engloba una serie de conceptos y puntos clave como su proceso y su clasificación.

Partiendo así de IE en esta unidad estableceremos un marco de referencia, mencionando sus inicios, los autores más representativos, los tipos de inteligencia emocional, las características y el proceso, así como su aplicación dentro de la negociación.



6.1 Fundamentos

En los últimos años se ha introducido un concepto atrayente tanto en el ámbito académico como el laboral el cual es la inteligencia emocional (IE).

El primero en utilizar el concepto de inteligencia emocional fue Charles Darwin que señalaba en sus estudios la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y adaptación de la especie, pero no fue hasta 1995 muchos años después que el concepto tomó forma e importancia con la publicación del libro de Daniel Goleman con el título de *Inteligencia emocional*.

Con el surgir de este nuevo concepto, se comenzó la búsqueda de su definición entre las cuales se encuentra las siguientes:

En el DRAE²⁹ se define la inteligencia emocional como la “capacidad de percibir y controlar los propios sentimientos y saber interpretar los de los demás”.³⁰

Para Mónica Pérez de las Heras “la inteligencia emocional nos enseña a conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo tanto en nosotros mismos como en los demás.”³¹

²⁹ Diccionario de la Real Academia Española.

³⁰ Real Academia Española. (s. f.). En Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado el 24 de abril de: <https://dle.rae.es/?id=LqtyoaQ>

³¹ Pérez de las Heras Mónica (2010) “¿Estás comunicando?”, Madrid: Lid Editorial, p. 12.



Goleman (1996), la definió como “cualquier característica deseable de carácter personal que no está representada por la inteligencia cognitiva, estableciendo, por tanto, dos categorías de inteligencia personal”.³²

En conclusión, la inteligencia emocional, se refiere a la capacidad de manejar apropiadamente los sentimientos y emociones tanto propios como ajenos, comenzando por conocerlos y reconocerlos para así lograr adaptarlos a las diferentes situaciones externas.

Es por esto que la autora afirma que “los expertos citan el desarrollo de la inteligencia emocional, como un método para aprender a percibir, valorar y expresar las emociones con precisión, así como para regularlas con el fin de fomentar un crecimiento emocional e intelectual armónico.”³³

³² Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. México: Kairos. pp. 43-44.

³³ Núñez Ma. Gpe., Salón J., Romero G., Rosa V., (2009). *Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación*. Zulia (Venezuela): Universidad de Zulia. p 260.



6.2 Tipos de inteligencia emocional

La inteligencia puede definirse de diferentes formas dependiendo del enfoque en el que se desea utilizar.

Para el DRAE la inteligencia emocional es la “capacidad de percibir y controlar los propios sentimientos y saber interpretar los de los demás”.³⁴

Por otro lado, Pedro Fernández y Natalio Extremera expresan que es definida como:

la habilidad para percibir, comprender, asimilar y regular las emociones propias y la de los demás, aparece como una destreza crítica que ayudaría a los adolescentes a guiar sus pensamientos y a reflexionar sobre sus emociones ayudándoles a mejorar sus niveles de bienestar. (2009: 85)

Para Gardner (1994) En la Teoría de las Inteligencias Múltiples (IM), plantea que la inteligencia es la “capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en uno o más ambientes culturales”.³⁵ Dentro de esta teoría Gardner propone la existencia de ocho inteligencias:

³⁴ Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado el 24 de abril de: <https://dle.rae.es/?id=LqtyoaQ|LqusWqH>

³⁵Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La Teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica. p.10.



TIPOS DE INTELIGENCIA							
Lógico-matemática	Lingüística	Espacial	Musical	Corporal-kinestésica	Intrapersonal	Interpersonal	Naturalista
Utilizada para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura ha considerado siempre como la única inteligencia.	La que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios	consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones. Es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos, o los decoradores.	Es naturalmente la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines	Es la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.	Es la que nos permite entendernos a nosotros mismos. No está asociada a ninguna actividad concreta.	La que nos permite entender a los demás, y la solemos encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas. La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la inteligencia emocional y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria.	La que utilizamos cuando observamos y estudiamos la naturaleza. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios.

Tabla 6.1: “Tipos de inteligencia”. Tomado de Gardner, H. (1994) Estructuras de la mente. La Teoría de las inteligencias múltiples. México: Fondo de Cultura Económica. p.10.



En 1995, Daniel Goleman tras popularizar el término “Inteligencia Emocional” introduce después el concepto de Inteligencia Social.

Donde se refiere la importancia de las relaciones sociales con el individuo y propone dos ejes: la *conciencia social* y la *aptitud social*.

La *conciencia social* es el reconocimiento de los sentimientos que tenemos hacia los demás como la empatía. La *aptitud social* por su parte, se refiere al comportamiento que tenemos relacionado con el sentimiento que reconocemos dentro de la conciencia social.



6.3 Características

El término inteligencia emocional catapultó nuevas definiciones para referirse a la inteligencia de una persona, ya que ésta dejó de componerse solo del conocimiento y habilidades adquiridas desde la educación en el hogar hasta la formación profesional, ya que ahora se consideran otros tipos de inteligencias.

De acuerdo con lo anterior, la pregunta inminente es ¿qué características debe tener una persona emocionalmente inteligente?

De acuerdo con el autor de “inteligencia emocional” Daniel Goleman (1995: 85) destacar unas las siguientes características que requieren tener las personas emocionalmente inteligentes (Figura 6.1.):



Figura 6.1. “Características de la inteligencia emocional”.
Información tomada de: Goleman, D. (1995) *Inteligencia Emocional*. México:
Editorial Punto de lectura Bantam Books. pp. 85-86.

Con la evolución aprendemos y gestionamos nuestras emociones y comportamientos, pero este condicionamiento no quiere decir que no se tengamos la capacidad de modificarlos aplicando las habilidades que hemos visto, y desarrollar la inteligencia emocional para convertirse en un verdadero negociador.



6.4 Proceso

El proceso de la inteligencia emocional aplicado a las negociaciones ha pasado de ser una opción, a convertirse en punto clave para realizar una negociación efectiva y en donde todas las partes involucradas salen ganando.

Como sabemos, una negociación supone un proceso de diálogo entre dos o más personas involucradas con un conflicto en común, donde las partes deberán llegar a un acuerdo y resolución del mismo.

El negociador debe tener la habilidad para conducir la negociación hacia la dirección más conveniente para los involucrados, por lo cual se requiere del uso de la inteligencia emocional, ya que produce una ansiedad y/o temor a no llegar a un acuerdo.

Que el negociador tenga la habilidad de controlar sus emociones e influenciar las de los demás genera una ventaja competitiva.

Como primer paso, recordemos no confundir la negociación con una confrontación entre los negociadores, ya que ambos tienen la filosofía de ganar- ganar.

Posteriormente y simplificando el proceso de la negociación contamos con tres fases para explicar la IE:



Figura 6.2 Proceso de la IE. Elaboración propia

Un negociador que aplica la inteligencia emocional logra realizar los objetivos de la empresa y trabajar conjuntamente con su equipo aspectos relacionados con la motivación y el reconocimiento de las diferentes opiniones e intereses de las personas para estar prevenido en los diversos escenarios y giros inesperados de la negociación.



6.5 Aplicación

Para lograr un buen desempeño, los negociadores requieren además de conocimientos ciertas habilidades y técnicas, pero sobre todo actitudes que de alguna manera serán fortalecidas por la aplicación de la inteligencia emocional, a fin de desarrollarse íntegramente, aumentando su confianza, su autocontrol y la perseverancia para lograr objetivos logrando aumentar la empatía entre las partes involucradas, la habilidad para resolver conflictos y desarrollar un proceso de comunicación asertivo.

En el artículo “El negociador y su inteligencia emocional”³⁶ se menciona que el negociador al buscar un rendimiento alto en su labor requiere de la aplicación de la IE a través de las siguientes actitudes, de:

- **Control del estrés:** Prevenir el exceso de estrés mediante una buena planeación mejora el proceso de negociación, ya que estar sometidos al estrés y la presión constante contribuye a un riesgo de salud; sin embargo, si en algún momento de la negociación llega a surgir esta emoción, debemos reaccionar calmadamente.
- **Flexibilidad:** Un negociador emocionalmente inteligente se adapta a los cambios de forma rápida, reorganizando prioridades, evitando el bloqueo del proceso de la comunicación entre partes.
- **Iniciativa:** Aquellos negociadores con iniciativa en todo momento estarán dispuestos a tomar oportunidades y saltarse procedimientos si lo ven

³⁶ Monzó S. Joaquín. Gestipolis (2002) “*El negociador y su inteligencia emocional*”. Consultado el 22 de abril de 2019 en <https://www.gestipolis.com/negociador-inteligencia-emocional/>



necesario en su proceso de negociación, para así continuar con la generación de alternativas para un acuerdo oportuno para ambas partes.

- **Responsabilidad:** El negociador refleja un comportamiento ético abierto a las críticas, acepta los errores, lo que logra la aprobación de su contraparte en la negociación.
- **Comprensión:** El negociador actúa de forma receptiva y empática, escucha atentamente a su interlocutor para reconocer las emociones que emite y poder retroalimentar de una forma positiva.
- **Influencia:** Se utilizan estrategias sutiles por parte del negociador para vincularse emocionalmente con su contraparte, con lo que logra exponer fácilmente sus puntos de vista en busca de resolución y así ganar su confianza.

Un negociador que aplica la IE durante la negociación, se siente cómodo, no le importa la duración de la negociación, ya que logra conectarse, lo maneja y lo disfruta.

El desarrollo de la inteligencia emocional exige un cambio profundo, que pasa por cambiar los hábitos anteriores y sustituirlos por nuevos que se adecuen a las situaciones emergentes durante el proceso de negociación.



RESUMEN

El concepto inteligencia emocional comenzó a obtener cierta popularidad y ha tomado mayor fuerza y se ha aplicado en diferentes campos. Así mismo su importancia radica en que sirve como procedimiento para entender y apreciar las emociones por las que un interlocutor atraviesa en el proceso de la negociación.

Para el tema de negociación, su importancia radica en la aplicación como eje fundamental para enfrentar diversas situaciones no previstas que surjan durante el proceso de la resolución del conflicto, adquiriendo las habilidades necesarias de manera empírica para poder llevar a cabo una negociación exitosa dentro de cada una de las fases del proceso de la inteligencia emocional; siempre con empatía.

Es de suma importancia que el negociador adquiera ciertas actitudes como son la flexibilidad, iniciativa, responsabilidad, control del estrés, y la influencia de acuerdo con las debidas exigencias que tiene la inteligencia emocional.

De igual forma para el negociador, la inteligencia emocional es clave, ya que de ahí se sostendrá para mantener una negociación efectiva, en la cual se logren acuerdos que beneficien a las partes involucradas.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Baena, G. (2007)	Capítulo 3. La inteligencia emocional	38
Gardner, H. (1994)	Primera parte. Capítulo IV. ¿Qué es una inteligencia?	10
Goleman D. (1996)	Primera parte. El cerebro emocional // Quinta parte: Alfabetismo emocional	43 y 313



UNIDAD 7

CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará las características esenciales de un buen negociador.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

7. Características del negociador

7.1 Empatía y comunicación asertiva

7.2 Estilos de negociador

7.3 Competidor y evasivo

7.4 Comprometido y colaborador

7.5 Complaciente



INTRODUCCIÓN

Se ha hablado mucho de negociación y del proceso la caracteriza, sin embargo, es destacable que, para lograr una buena negociación, también es necesario que las personas cuenten con las cualidades necesarias para realizarla.

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

Gracias a diversas características como la empatía y la comunicación asertiva, un negociador sabe qué es lo que debe hacer para llegar a tener un alto rendimiento y no perder de vista el logro de sus objetivos.



7.1 Empatía y comunicación asertiva

Algunas de las características que deberían tener los buenos negociadores, son las intelectuales, emocionales y psicológicas, sin embargo, para fines educativos se destacan los ejes principales de éstas, que son la empatía y la comunicación asertiva. La empatía del griego *ἐμπαθής*, que es emocionado, para el DRAE es el “sentimiento de identificación con algo o alguien y/o la capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos”³⁷

Para los negociadores, la empatía es el recurso que utiliza para entender el entorno emocional en que se desarrolla toda la negociación.

¿Pero cuál es la importancia de ser empático durante la negociación? Primeramente, la empatía nos ayuda a generar relaciones interpersonales fuertes con las personas de nuestro entorno social inmediato como los compañeros de la escuela, del trabajo o la familia. Esto representa un eje importante dentro del liderazgo para tener un panorama más amplio de los conflictos que se presenten.

Dentro de la negociación una posición empática puede llevar a obtener la confianza de la contraparte, pero se tiene que discernir entre estar de acuerdo con ella. Esto se debe a que dentro de la negociación no solo se tiene que ser empático, sino que también mantenerse firme y realizar un proceso de comunicación asertiva.

³⁷ Real Academia Española. (s. f.). Diccionario de la lengua española (23.a ed.). Recuperado el 24 de abril de 2019 de: <https://dle.rae.es/?id=EmzYXHW>



“No necesitas tener la misma opinión que la otra persona para conseguir comprenderla.”³⁸

Ahora, hablando de una verdadera comunicación asertiva, se debe de entender que es aquella donde se expresa de forma íntegra y directa para hacer entender las ideas u opiniones propias, sin la intención de agredir de ninguna forma a terceros.

El negociador asertivo no se comporta de manera agresiva, no interviene con los demás, respeta las opiniones ajenas y exige respeto de las propias, no huye, y entre sus cualidades, destaca el poder expresar deseos u opiniones; para ello existe un sistema general el cual llamaremos "D.E.PA".³⁹

El D.E.P.A se refiere a:

- D - Describir de manera clara la situación que nos desagrada o que deseamos cambiar.
- E - Expresar los sentimientos personales en primera persona, evitando acusar al otro.
- P - Pedir un cambio concreto de conducta.
- A - Agradecer la atención del otro a nuestra petición.

Con una comunicación asertiva el negociador logrará un manejo adecuado de los conflictos, y disminuye las malinterpretaciones de su rival.

³⁸ Escamilla, G. (2017, 10 de septiembre). *“Cómo utilizar la empatía en las negociaciones”*. (Mensaje en blog). Recuperado el 18 de noviembre de 2018 de: <https://www.rdstation.com/blog/es/empatia/>

³⁹ Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (2004). NTP 667: *La conducta asertiva como habilidad social*. Recuperado el 18 de noviembre de 2018 en http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTécnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_667.pdf



7.2 Estilos de negociador

Como sabemos, parte importante para lograr el éxito de una negociación, es su personaje principal y el centro de todo es “el negociador”, que es el encargado de lograr los objetivos trazados previamente por la empresa para la negociación.

Con lo dicho anteriormente se deben de reconocer los diferentes estilos de los negociadores para tener en mente cuál será el idóneo si se quiere favorecer o inhibir una negociación.

El estilo que tenga el negociador será su marca que lo diferencie y caracterice, “no tiene nada que ver con la habilidad, personalidad o con el rango de habilidades de manejo de conflictos que un negociador puede desarrollar. Esta técnica describe el estilo más natural”⁴⁰, así como el conocerla le permitirá al negociador poder desarrollar las áreas que son vulnerables para adquirir seguridad en sí mismo y potenciar las posibilidades de éxito, “si uno comprende la manera en que una persona tiende a enfrentar una negociación, no necesita perder tiempo y energía tratando vanamente de ejercer su influencia sobre ella.”⁴¹

Ken Thomas y Ralph Kilmann (1974), mencionan 5 maneras distintas para manejar los conflictos:⁴², estos se explicarán de manera específica posteriormente.

⁴⁰ Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*, México: Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing. p. 91.

⁴¹ Albrecht, K y Albrecht, S. (1994). *Cómo negociar con éxito*, Buenos Aires: Editorial Vergara, p. 110.

⁴² Kenneth T., Kilmann R. (2008). *Modos de Conflicto. Instrumento*, Cleveland: CPP Inc. pp 2-7.



Figura 7.1. Forma para manejar el conflicto. Kenneth Thomas y Ralph Kilmann (1974), pp. 2-7.



7.3 Competidor y evasivo

Competidor

El negociador competitivo está orientado hacia el poder, ya que demuestra nula cooperación, para él lo importante es obtener la victoria al final y conseguir el objetivo, sin importarle su contrincante, es así como procura solamente sus propios intereses y no le importa utilizar cualquier método para obtenerlos. El estilo competidor es: “yo gano tu pierdes”. “Sus negociaciones con frecuencia contienen choques de poder muy visibles, dramatismo y equilibrios al borde del abismo”⁴³

Evasivo

El negociador evasivo es aquel que prácticamente no hace nada, elude los problemas y jamás afronta las situaciones, incluso si puede las evitará por completo, no busca los intereses de nadie, ni siquiera los suyos.

El estilo evasivo es: “No me interesa”.

La conducta evasiva “funciona cuando el otro negociador es muy poderoso y prepotente; o bien cuando acostumbra utilizar trucos sucios como el engaño deliberado y las tácticas de guerra psicológica.”⁴⁴

⁴³ Schoonmaker A. (1990). *¡Negocie y gane!*, Bogotá: Editorial Norma. p. 333.

⁴⁴ Estrada, M., Silva, J. (1988). *Técnicas de negociación*, México: McGrawHill, p. 58.



7.4 Comprometido y colaborador

Comprometido

El negociador comprometido es aquel que se encuentra entre la asertividad y la cooperación. En el proceso de la negociación, este estilo busca soluciones oportunas y que mutuamente sean aceptables para ambas partes.

Para este estilo, su objetivo será encontrar alguna solución adecuada para las partes, dividiendo las diferencias, intercambiando o dando concesiones, para forjar una relación.

Colaborador

El colaborador podría catalogarse como un tanto asertivo y cooperador, y sobre todo el antónimo de evasivo donde su objetivo es trabajar con su contraparte a fin de obtener una solución para ambos. Este tipo de negociadores, “se comunican abiertamente, se comprenden y tratan de llegar a un acuerdo mutuamente equitativo”.⁴⁵ Y para lograrlo, este estilo profundiza e indaga sobre el problema para identificar los intereses de ambos y proponer diversas alternativas.

⁴⁵ Schoonmaker A. (1990). *¡Negocie y gane!*. Bogotá: Editorial Norma. p. 335.



7.5 Complaciente

El negociador complaciente cae en lo cooperativo, ya que en el último momento realiza un auto sacrificio, lo ve como una oportunidad para entablar una buena relación; se olvida de sus intereses por completo y trabaja por los de su contraparte, mediante la sucesión y aceptación de las ideas de los demás.

El estilo complaciente se refiere a: “tú ganas y yo pierdo”.



RESUMEN

Se da un conflicto cuando una de las partes intenta aventajarse sobre la otra, y para evitar esta situación, se requiere conocer los diferentes estilos de negociador que se ha vuelto la clave para la resolución de los conflictos.

Entre los principales estilos encontramos los siguientes: el competidor, evasivo, comprometido, colaborador y complaciente, que determinarán el éxito o fracaso de la negociación, según su aplicación.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Albrecht, K y Albrecht, S. (1994)	Capítulo 3. El bulldog, el zorro y el ciervo.	110
Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014)	Unidad 5. Características del negociador	91
Schoonmaker A. (1990)	9. Los efectos de los estilos personales	333 y 335



UNIDAD 8

HERRAMIENTAS DE LA NEGOCIACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá las herramientas fundamentales empleadas en los negocios.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

8. Herramientas de la negociación.
8.1 Ceder poco, ganar mucho
8.2 Policía bueno, policía malo
8.3 Tácticas de equipo
8.4 Táctica de la autoridad limitada
8.5 Tácticas de tiempo
8.6 Presión del poder
8.7 Escasez del dinero
8.8 Ultimátum
8.9 Guerra psicológica



INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha estudiado el proceso de la negociación y las características que debe tener un buen negociador, se puede 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, táctica es el canal a través del cual deberemos de hacer de manera correcta las cosas para que en un futuro se obtengan los resultados deseados y la estrategia no se vea afectada.

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; sin embargo, en otras hay que conocer muy bien cómo se aplican para poder ejecutarlas. A continuación, se hablará de las comunes, aunque existen muchas otras utilizables en la negociación.

8.1 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, permitir o dejar que alguien más disfrute de una cosa en especial. 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.



mamá.

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



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 unos tenis nuevos. 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, pero en la vida empresarial no siempre es así. El punto analizable es hasta dónde es posible ceder en las pequeñas cosas 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 relación superior con la contraparte.

8.2 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.

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 uno malo por uno 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.

En algunas ocasiones se dará que un individuo empezará siendo el bueno y luego este mismo se convertirá en malo y viceversa; esto se dará, sobre todo, cuando no existe química entre las partes como ya se dijo, e inclusive habrá ocasiones en que la misma persona tiene la doble función del bueno y el malo.



8.3 Tácticas de equipo

Esta táctica es una de las más importantes y aplicables, debido a que para tener éxito en las negociaciones entre diversas empresas es de suma importancia negociar y trabajar en conjunto para alcanzar los fines de la empresa.

Como dice una frase, “si quieres ir rápido camina sólo, si quieres llegar lejos ve acompañado”⁴⁶ se refiere a que el trabajo en equipo puede ser de las mejores herramientas en las que nos podemos apoyar para alcanzar los objetivos individuales y a su vez los de la empresa. Por ello es importante conocer bien si nuestros allegados son poseedores de esta competencia, pues de no tenerla, los resultados se verán afectados.

Así mismo, trabajar en equipo se puede considerar como una suma de competencias que nos auxilien constantemente en el desarrollo de las capacidades de los miembros del equipo de tal modo que se llegue a un estado de excelencia.

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, de lo contrario, “cuando aumenta el número de partes, el ambiente social pasa de un diálogo personal a una discusión en un grupo pequeño.”⁴⁷

⁴⁶ Fuente: (s/a) (2012). “El confidencial”. Recuperado el 24 de abril de 2019 de: https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012-12-04/si-quieres-ir-rapido-camina-solo-si-quieres-llegar-lejos-ve-acompanado_768970/

⁴⁷ Lewicki, R., B. Barry y D. Saunders. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México: McGraw-Hill. p. 232.



Otro consejo es que las personas del 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, probando las habilidades y conocimientos de los demás.



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 proyectores, pizarras, etcétera.

Dentro de las desventajas de la negociación en equipo se recomienda conservar discreción entre los miembros, puesto que “cuanto más grande sea el equipo, tanto mayor será el peligro de que se filtre alguna información.”⁴⁸

⁴⁸ Schoonmaker A. (1990). *¡Negocie y gane!* Bogotá: Editorial Norma, p. 354.



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



8.4 Táctica de la 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.

8.5 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 comida abundante.

Otra forma de ocupar el tiempo es cuando una de las partes se la pasa hablando acerca de temas poco importantes y, cuando la contraparte tiene que marcharse y le urge cerrar el acuerdo, entonces la orilla a tomar una decisión sin poder reflexionarla con calma.

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



8.6 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 una empresa grande está negociando con una pequeña, la primera podría imponer sus condiciones; ya que para la empresa pequeña puede resultar muy importante cerrar un contrato con alguien de mayor prestigio o poder, lo que la colocaría en una posición de desventaja.

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.



8.7 Escasez del dinero

“Esta táctica consiste en fijar los inconvenientes de la negociación en la variable precio.”⁴⁹ 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 dicho precio 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, sin embargo, 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.

1. ⁴⁹ Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*, México: Publicaciones Empresariales, UNAM, FCA Publishing p.108.

8.8 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, “Aviso o resolución precisa y definitiva que se comunica como última advertencia antes de iniciar una acción drástica”⁵⁰. Es, pues, la última oportunidad de aceptar un cierto acuerdo.

Otra definición dice que: “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”.⁵¹ Por esto, suele ser una técnica muy tajante.

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

⁵⁰ Thefreedictionary.com (2013). Definición de Ultimátum. Recuperado el 18/02/2019. de: <https://es.thefreedictionary.com/ultim%C3%A1tum>

⁵¹ Educalingo (2019) “Ultimátum”. Recuperado el 18/02/2019 de: <https://educalingo.com/es/dic-es/ultimatum>



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 de esta táctica de negociación 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 esta táctica 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 qué 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 esta táctica 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 esta táctica se requiere valorar la situación y el momento para saber si son los pertinentes.



8.9 Guerra psicológica

La táctica de guerra psicológica se compone de acciones que tiene como objetivo intimidar a la contraparte.

Se comienza esta técnica creando un ambiente muy poco propicio para la negociación, usualmente convendría aplicarlo cuando la negociación se realiza en nuestros terrenos, llámese la oficina para generarlo de esta forma hay factores claves como el presionar al contrincante, hablando demasiado y no permitir una retroalimentación por parte de la contraparte, someterlo a ruidos altamente irritantes, lo que generará ansiedad en el mismo. “Negociar siguiendo un truco o seguir un proceso predeterminado puede potencialmente poner en desventaja a una de las partes a la vez que reduce las probabilidades de que todo llegue a buen puerto”.⁵²

Por otro lado, no siempre podemos tener la ventaja de realizar la negociación de nuestro lado, para esto también hay acciones que se pueden realizar como visitar a nuestra contraparte en su lugar. También se puede salir constantemente del término de la negociación, o evitar contestar para que se rompa el ritmo y hacerle ver mal.

Con esto lo hará sentir presionado de la misma forma que si la negociación se realizara de nuestro lado.

⁵² Cohen, S., Altimira, R. (2003). *Claves de negociación... con el corazón y la mente*, Madrid: McGrawHill, p. 109.



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.

Para saber con qué tipo de persona estamos negociando es importante lo siguiente:

1. Observa cuidadosamente el comportamiento de la contraparte, ademanes, gestos, lee su lenguaje no verbal, ya que éste te da la clave.

2. Escucha con cuidado lo que dice y el cómo lo dice.

3. Sé paciente

4. Recuerda que la negociación es un rol, trata de identificar cuál es el rol que está desempeñando.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Cohen, S., Altimira, R. (2003)	Capítulo 8. Los mitos y las tácticas	109
Fischer de la Vega L. E., Vite López R (2014)	Unidad 6.Herramientas de la negociación	108
Lewicki, R., B. Barry y D. Saunders (2008)	Capítulo 10. Múltiples partes y equipos	232
Schoonmaker A. (1990)	Capítulo 10. Las negociaciones entre equipos	354-355



UNIDAD 9

NEGOCIACIÓN CON EL MERCADO





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno aprenderá técnicas para negociar en cualquier tipo de mercado.

TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

9. Negociación con el mercado

9.1 Concepto de mercado económico

9.2 Negociación con los elementos de mercado

9.3 Consumidores, competencia, proveedores y Gobierno-autoridades

9.4 Comunidad, medios de comunicación masiva, sistema bancario y empresa

9.5 Relaciones Públicas



INTRODUCCIÓN

Para comenzar es importante destacar que para las empresas la función más importante es el vender, puesto que 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.



9.1 Concepto de mercado económico

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, esto hace más compleja la negociación.

El lugar donde se realizan todas las transacciones recibe el nombre de mercado, que consta con un origen mucho más antiguo que la del dinero, ya que es donde se realizaba el intercambio de productos con el nombre de “trueque”.

Con el paso de tiempo y la expansión de operaciones comerciales, el término de mercado tomó un concepto más amplio.

Para la economía, el mercado lo define como uno de los diversos sistemas, instituciones, procedimientos, relaciones sociales e infraestructuras en la que las partes (agentes económicos) participan en el intercambio. Los mercados son muy importantes, pues determinan el tipo de la economía.⁵³

Astudillo Moya define al mercado como “un lugar específico en donde se reúnen vendedores y compradores, como en el caso de los mercados de productos agrícolas; o bien, pueden ser grupos de gente dispersos por todo el mundo, pero

⁵³ Montoya, J. (2014). “*Qué es el mercado y los tipos de mercado en economía*”. Recuperado el 26 de abril de 2019 de <https://www.actividadeseconomicas.org/2014/06/que-es-el-mercado-y-sus-tipos.html>



están relacionados a través de internet, el teléfono o el fax, como es el caso del comercio electrónico.”⁵⁴

En una utopía de mercado, los precios de los productos y servicios de una economía son fijados tanto por la oferta como por la demanda por igual.

⁵⁴ Astudillo Moya Marcela (2012). *Fundamentos de Economía*. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas. Probooks. p. 55.

9.2 Negociación con los elementos de mercado

La empresa como ente económico cuyo objetivo es obtener un beneficio a través de la satisfacción de una necesidad que manifiesta el mercado.

Para negociar en el mercado, se deben de conocer todos los elementos que forman parte de él, así como valorar todas las diferencias propias de la contraparte, relacionadas en el ámbito de la negociación.

Por esto es importante realizar una investigación previa con el objetivo a seguir, obtener 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.

De esta forma se analizan las negociaciones con cada uno de los elementos del mercado a continuación.



Figura 9.1. Elementos del mercado para negociación. Elaboración propia.



9.3 Consumidores, competencia, proveedores y Gobierno-autoridades

Consumidores

Uno de los elementos principales en el mercado, es la persona que le favorecen los servicios o productos prestados de una entidad. En esta situación, la empresa anhela que en el mercado se dé un agrupamiento perfecto para poder así suscitar las diferentes estrategias, que haga posicionar al producto y a su empresa en un lugar privilegiado. Para así persuadir al consumidor que su producto es el mejor.

El consumidor cada día se encuentra más informado y, a su vez, es más exigente, con esto surgen una serie de características que afectan el resultado, como son los hábitos, el tipo de producto, así como una de las más importantes como lo son los tipos de grupos sociales.

“Los consumidores piden un producto que satisfaga sus necesidades en el lugar y tiempo que lo requieren, a un precio que esté de acuerdo con la utilidad marginal que éste le proporcione.”⁵⁵

⁵⁵ Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*, México: Publicaciones Empresariales. UNAM FCA Publishing. p. 123.



Competencia

En el mercado, uno de los principales elementos es la oferta, la cual se genera con base en los competidores y consumidores que intervienen en determinado producto, ya que los productos se ponen a disposición de los consumidores y los competidores constituyen la oferta de dicho producto.

Por ende, la relación que se establece con estos competidores es esencial en todos los aspectos sobre todo en el comercial, ya que, el pertenecer a un mercado donde de manera general existe la competencia, pone las empresas en condiciones forzadas a desarrollar una relación con ella. Y, por consiguiente, a establecer negociaciones de todo tipo entre ambas, esta negociación se puede dar de manera individual e informal entre cada uno de los integrantes de la oferta, o bien, de manera grupal y consolidada que permite llevarlas a cabo de manera integral; como son a través de cámaras, confederaciones, asociaciones, etcétera.

En esta relación, forzosamente se dan múltiples negociaciones que permiten conservar y armonizar el mercado, así como solucionar múltiples conflictos que dan seguimiento por la propia operación de los negocios. Así mismo, permite la convivencia de los competidores en el mercado y posibles asociaciones. Es muy común en el mundo de los negocios, que la unión de algunos competidores, consolidan el propio mercado, haciéndolo más interesante para los propios. Son en muchos de los casos los propios competidores los que ponen mediante la negociación, las reglas en que se basa la propia competencia en muchos aspectos sobre todo el publicitario y promocional, pues se puede auto controlar.



Proveedores

Los proveedores tienen una labor muy importante, ya que en ellos se encuentra la obligación de elaborar productos de un margen de calidad adecuado, además de ello, “Los proveedores constituyen un eslabón importante de la red de transferencia de valor de la empresa al cliente.”⁵⁶ para así satisfacer al consumidor, de igual forma depende, de los proveedores entregar la mercancía en tiempo y forma, llevando a cabo un control interno adecuado, así como las características actuales de su maquinaria, transporte, planta o equipo que se ocupa para la elaboración del producto y su comercialización.

De esta manera, las negociaciones se deben de realizar de una forma clara, para evitar conflictos posteriores, estableciendo acuerdos determinados desde la primera etapa de la negociación, teniendo en cuenta los valores de la empresa y los intereses que hay de por medio.

Gobierno – autoridad

El gobierno tiene una función importante en las actividades empresariales de la entidad, ya que siendo personas morales o físicas existen leyes, es por eso que las actividades que se realicen deben de llevarse de forma lícita apegados a la ley correspondiente, dejando claro que cada país, así como algunas regiones o estados, se rigen por una política, ya sea social o económica, entendiéndose que se deben mantener las normas establecidas, esto va desde la compra legal de materia prima, hasta los impuestos que se deben de pagar por ellas, así como los gravámenes por servicios que se adquieren para la elaboración del producto.

⁵⁶ Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*, México: Editorial Pearson, p. 69.



9.4 Comunidad, medios de comunicación masiva, sistema bancario y empresa

Comunidad

Del estudio de la comunidad surgen las entidades económicas, ya que, a partir de la investigación del tipo de comunidad, donde se establecerá el producto, se sabrá la relación, la oferta, la demanda, así como las características del giro de la empresa, ya sea porque con base al estudio, se conocerá que en la comunidad se necesita determinado producto o por la solicitud de la misma comunidad para integrar determinado artículo.

De acuerdo con lo anterior, el tema de la relación con la comunidad es muy importante, porque de esto dependerá la armonía entre empresa-comunidad, abarcando también la responsabilidad que como empresa corresponde aportar.

Medios de comunicación

Los medios de comunicación son un filtro importante para que el producto llegue al sector que interesa llegar, ocupando diversas estrategias de publicidad, pero siempre teniendo el cuidado adecuado para no herir la percepción del público, tanto el que está interesado en el producto así como el sector que no se encuentra interesado en adquirirlo, realizando una publicidad con calidad y cuidado, con un uso adecuado de los medios de comunicación se pueden llegar a las personas del sector que interesa, con mayor facilidad y con una inversión menor en este ámbito.



Sistema bancario

El uso adecuado de créditos o préstamos bancarios pueden ser una salida importante de deudas, de solicitudes de inventario o de compra de maquinaria o equipo, así como la expansión de la empresa, puesto que dependiendo del tipo de crédito y para qué se solicita, se podrá pagar a plazos, facilitado así el pago de una deuda o la compra por expansión, así como la solicitud de otro crédito si se requiere en el futuro.

Empresa

Es de aquí donde se abarcará a los demás sectores y relaciones externas, empezando por el control interno, así como las políticas, estrategias y valores que se establecen dentro de ella, de esta forma se podrá negociar con proveedores o clientes interesados en determinada empresa, ya que se interactuará sea de forma directa o indirecta con el sector propiamente establecido.



9.5 Relaciones Públicas

Las relaciones públicas son “una función de la administración y el liderazgo que contribuye a lograr los objetivos de la organización, a definir una filosofía y facilitar el cambio organizacional.”⁵⁷

Wilcox, por su parte dice:

“La reputación, el beneficio y la existencia a largo plazo de una empresa dependen de en qué medida su público objetivo ayuda a conseguir sus logros y su política.”⁵⁸

Las relaciones públicas son las encargadas en la buena imagen de la empresa, esto va desde los trabajadores, consumidores, clientes, inversionistas, instituciones públicas, organizaciones sociales, grupos de opinión, así como el público en general.

Estas acciones pueden estar conformadas por la organización de eventos o actividades, o la participación en eventos o actividades organizadas por otras empresas o instituciones.

Estos eventos o actividades pueden ser, actividades deportivas, eventos culturales, obras de caridad, congresos, conferencias, labores sociales, seminarios, proyectos de ayuda social, etcétera.

⁵⁷ Lattimore D, Baskin O, Heiman S. T. (2008). *Relaciones públicas: profesión y práctica*, México: McGraw-Hill Interamericana, p. 4.

⁵⁸ Wilcox D., Cameron G., Xifra J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid: Pearson, p. 3.



Esta información puede ser el prestigio que posee la empresa, o servicios que ofrece, la calidad de los productos, los beneficios que implica trabajar en la empresa, el buen ambiente laboral que posee, las acciones importantes que ha realizado o está por realizar.

Información la cual comunica o envía a través de medios o canales tales como anuncios o conferencias de prensa, boletines de prensa y canales publicitarios.

Un ejemplo del uso de las relaciones públicas en una empresa, podría ser la organización de un evento empresarial (por ejemplo, la conferencia de un reconocido empresario), y su promoción a través de diferentes medios (por ejemplo, a través de anuncios en la prensa local).

Cabe resaltar, que las relaciones públicas se basan en una comunicación bilateral, ya que ésta no sólo se dedica a enviar un mensaje hacia el público o hacia sus trabajadores; sino también, permite recopilar información de éstos, tal como sus necesidades, sus preferencias, sus intereses, sus opiniones, etc.

La importancia de las relaciones públicas radica en que permiten crear y mantener una imagen positiva de la empresa, lo que a su vez genera un clima favorable para las ventas.



RESUMEN

Como se vio en esta unidad, manejar diferentes aspectos básicos en la negociación con el mercado, su incompreensión puede crear barreras insuperables entre los negociadores.

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



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Cohen, S., Altimira, R. (2003)	Capítulo 8. Los mitos y las tácticas	109
Fischer de la Vega L. E., Vite López R (2014)	Unidad 6.Herramientas de la negociación	108
Lewicki, R., B. Barry y D. Saunders (2008)	Capítulo 10. Múltiples partes y equipos	232
Schoonmaker A. (1990)	Capítulo 10. Las negociaciones entre equipos	354-355



UNIDAD 10

TIPOS DE INTEGRACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá todos los tipos de integración dentro de la negociación.

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

10. Tipos de integración

10.1 Empleo de un agente o consejero

10.2 Involucrar a un mediador

10.3 Inducir a la contraparte a seguir el “guion” de las negociaciones propias

10.4 Adaptarse al “guion” de negociaciones de la contraparte

10.5 Coordinar los ajustes de ambas partes

10.6 Improvisar un enfoque

10.7 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 por ver 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”

⁵⁹

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, a quienes se llama agentes o consejeros; éstos cuentan con la preparación necesaria para desempeñar muy bien esa función.

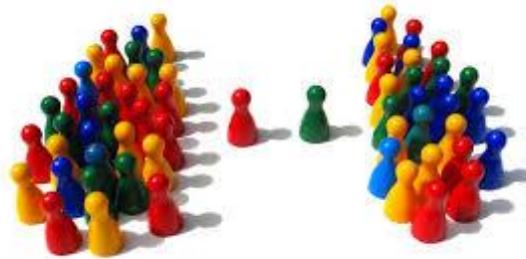
⁵⁹ Definición.de (2019) “*Definición de integración*”. Recuperado el 19 de febrero de 2019 de: <https://definicion.de/integracion/>



En esta unidad también se hablará un poco de lo que es un agente o consejero, sus funciones y el apoyo que brinda 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.

10.1 Empleo de un agente o consejero

En la negociación, 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 dicho rol. 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:



Figura 10.1. Funciones de la negociación. Elaboración propia.

A continuación, se dirá en qué 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 será decisiva 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.

Una negociación es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita la realización de nuevas negociaciones en el futuro.⁶⁰

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.

⁶⁰ Puchol L. (2014). *El libro de la negociación* (4ª. Ed.) Madrid: Editorial Díaz de Santos, p. 5.

10.2 Involucrar a un mediador

Como se pudo ver anteriormente, el involucrar a un tercero puede ser una buena idea para realizar una negociación; sin embargo, la decisión la deben tomar ambas partes.



El mediador es la persona que va a intervenir entre dos o más partes para que puedan llegar a la solución de un asunto o problema. “El mediador adopta una posición activa en la búsqueda de información sobre las preferencias, los aspectos que son de mayor o menor interés para las partes y los términos en los que estarían dispuestos a realizar los intercambios.”⁶¹

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.

⁶¹ Ovejero Bernal A. (2004). *Técnicas de Negociación. Cómo negociar eficaz y exitosamente*, Madrid: McGraw Hill, p. 225.



La mediación o la utilización de un mediador 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 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.



10.3 Inducir a la contraparte a seguir el “guion” de las negociaciones propias

Como se vio, el mediador es un tercero que puede desempeñar una función 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 que 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.



10.4 Adaptarse al “guion” de negociaciones de la contraparte

También puede ocurrir que la contraparte se acomode 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 es 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”.⁶²

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:

⁶² Fuente: Definición retomada el 24 de abril de 2019 de: <https://deconceptos.com/general/adaptacion>



- 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.

En muchas ocasiones, la adaptación al guion de la contraparte puede considerarse como una pérdida de terreno de la posición original; sin embargo, la capacidad de adaptación sin ceder en lo primordial es una estrategia que permite distender la atención en conflictos cuya resolución es compleja.⁶³

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.

⁶³ Fischer, L. y R. Vite. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*. México: FCA Publishing. p. 144.



10.5 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.



10.6 Improvisar un enfoque

Otra forma que puede 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 es necesaria 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 ejecutar la improvisación de un enfoque, es el manejo de la incertidumbre para establecer una estrategia exitosa. “Las alternativas verdaderamente creativas aparecen por necesidad.”⁶⁴

La negociación cuenta con amplia gama de campos y modos de acción; sin embargo, 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.

⁶⁴ Nierenberg G. (1994). *El negociador completo*, México: Limusa, p.196.



- 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.



10.7 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.

No es fácil lograr la “armonía” para solucionar conflictos, pues si fuera así, podrían evitarse varios 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, “ya que las partes involucradas reconocen la complejidad de las relaciones interpersonales y su compromiso para trabajar en estas cuestiones no considerar únicamente la solución del problema actual”⁶⁵, adecuando los intereses de ambas y cuidando las relaciones existentes y el fortalecimiento de éstas.

⁶⁵ Fischer, L. y R. Vite. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*. México: FCA Publishing. p. 146.



RESUMEN

Como se vio 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 pendiente y tener flexibilidad ante los cambios que pudiesen suscitarse.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Fischer, L. y R. Vite. (2014)	Unidad 8. Tipos de integración	144 y 146
Nierenberg, G. (1994)	Capítulo 1. Cómo negociar	16
Ovejero Bernal A. (2004)	Capítulo 15. Formas de intermediación: Derecho, conflicto y mediación	225
Puchol L. (2014)	Capítulo I. Introducción a la negociación	5



UNIDAD 11

ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACIÓN





OBJETIVO PARTICULAR

El alumno aprenderá diferentes maneras de acercarse y estrategias de negociación

TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

11. Estrategias de la negociación

11.1 Planeación de la Negociación

11.2 Estrategias. (Datos estadísticos)



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.

Reiterando, la negociación, es la forma de solucionar conflictos o problemas para asimismo poder alcanzar acuerdos en conjunto que brinde beneficios a ambas partes, que sean racionales y efectivos, para con ello obtener una relación duradera entre las partes, pero de igual forma se debe tener en cuenta que no en la mayoría de los casos las relaciones se conservan.

Por lo anterior, debemos considerar que los resultados no lesionan el futuro comportamiento de las partes, por esto para ejecutar una negociación, se deben de prever los escenarios tanto presentes como futuros y las propias consecuencias de la misma.

11.1 Planeación de la Negociación

La palabra planeación se refiere a un proceso diseñado para obtener un objetivo establecido previamente desarrollando pasos concretos de acción, es así como la negociación no puede llevarse a cabo por las partes interesadas sin que exista de por medio una planeación y una estructura de ésta.

Para G. Terry planeación “es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales.”⁶⁶

Para obtener buenos resultados en la negociación, se requiere desarrollar e implementar todo un plan que comprende cada uno de los pasos que debe llevar a cabo dentro de la misma.



Figura 11.1: Planeación de la negociación. Elaboración propia.

⁶⁶ Terry G (1985). *Principios de Administración*, México: Editorial Continental, p. 195.



Objetivo

La principal base de la planeación es la fijación de un objetivo, éste debe ser realista, lo que se refiere a ser realizable para evitar resultados negativos, así como el encaminar todos los elementos, desarrollar todas las estrategias correspondientes, lo que permitirá ir avanzando a obtener resultados.

Es importante establecer correctamente los objetivos específicos, ya que son los que permitirán dirigirse hacia el objetivo general, una consecuencia de no tener bien establecidos los objetivos en muchas ocasiones es perder la visión de la organización.

Integración

Dentro de la planeación se necesita la designación de quienes formarán parte de la negociación, designando a cada elemento el rol que llevará a cabo, así como su nivel de autoridad, y la capacidad de cada uno. Se requiere determinar también la formación general de los integrantes, o sea, especificar desempeños y resultados.

Estructura

En este punto se determina el mecanismo y las etapas que comprende la negociación donde se requiere establecer en donde se llevará a cabo las sesiones, los horarios, metodología interna, y participantes. De igual forma los avances de las negociaciones y los acuerdos a los que se ha llegado.

Información

Los datos que se integran y generan la información que permite tomar decisiones para realizar las acciones, donde no importa la cantidad, sino la calidad y la veracidad de la información. “Utilizar la información que se tiene permite elaborar argumentos que sostengan nuestros puntos de vista y posiciones; son los datos



duros que hacen fuerte una argumentación, permiten evaluar mejor los acuerdos y hacen solida la negociación”⁶⁷.

El hecho de fundamentar los argumentos, en información no válida o poco válida puede poner en desventaja en la negociación y restar credibilidad y puede dejar sin armas para la negociación.

⁶⁷ Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*, México: Publicaciones Empresariales. UNAM FCA Publishing. p 166.

11.2 Estrategias. (Datos estadísticos)

Para M. Galindo y G. Martínez las estrategias “son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.”⁶⁸

Las estrategias son la forma que se le da a la negociación, el plan que se realiza dentro de la negociación, que contiene los métodos, los objetivos, las acciones y los instrumentos a utilizar, la elección de una estrategia, ya que no es posible hablar de estrategias preestablecidas para la negociación, sino más bien de señalamientos básicos y generales de la aplicación de varias de ellas.

Como no se puede hablar de una estrategia determinada, se mencionarán aquellas que se consideran básicas, y que fueron tocadas con anterioridad.



Figura 11.2. Tipos de estrategias. Elaboración propia.

⁶⁸ Galindo M., Martínez G. (1995). *Fundamentos de Administración* (5ª. Ed.) México: Trillas, p. 83.



Estrategia ganar-ganar

“El objetivo es encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de ambas partes, y llegar a una solución que sea aceptable para todos. Incluso, lo ideal es que las dos o más partes salgan muy beneficiadas.”⁶⁹

Estrategia ganar-perder/ perder-ganar

Dentro de las recomendaciones que dan los hermanos Albrecht está la creación de un ambiente intimidante como lo puede ser desequilibrar la mesa poniendo más gente de un lado que del otro. “Si se alcanza un acuerdo será a través de una batalla de ingenio en la que se extraen y ceden concesiones. Donde cada parte quiere dar lo menos posible a la otra.”⁷⁰

Estrategia perder-perder

En esta estrategia “ambas partes conceden posiciones de negociación fuera de sus rangos objetivo. Si los negociadores no logran llegar a un acuerdo, ambas partes pueden terminar en peores posiciones que cuando comenzaron las negociaciones.”⁷¹

Estas estrategias se denominan de posición cada una de las partes pone en la mesa lo que hará y lo que no, estas negociaciones pueden crear desacuerdos si no se puede llegar a una resolución que beneficie.

⁶⁹ Unión General de Trabajadores (2001). *Estrategias y técnicas de negociación*, (Escuela Julián Besteiro), Madrid: Ed. Norma p. 37.

⁷⁰ Albrecht A. y K. (1994). *Cómo negociar con éxito: el método de avanzada para construir tratos justos para todos*, Buenos Aires: Editorial Vergara, pp.49, 50.

⁷¹ Zoologic, (2018). “*Técnicas de negociación: ganar-ganar, perder-ganar y perder-perder*”, Recuperado el 20 de febrero de 2020 De: <http://zoologic-d.com/blog/index.php/2018/04/09/tecnicas-negociacion-ganar-ganar-perder-ganar-perder-perder/>



Toda estrategia requiere para su completo desarrollo que estén integradas por planes específicos, que permitan actuar de manera específica en cada una de las áreas, así como detallar la función de los elementos de las negociaciones.



RESUMEN DE LA UNIDAD

La planeación de la negociación es parte importa de una entidad, ya que de ella surgen las estrategias que se aplicarán antes, durante y después de la confrontación de las partes.

Es parte fundamental seguir un plan donde se dejen claro las etapas que se llevarán a cabo para la negociación, así como las estrategias para tener una negociación exitosa sin contratiempos y llegando un acuerdo que beneficie de forma mutua entre las partes negociantes.

No podemos dejar de señalar que como cualquier planificación podemos tener problemas al momento de la negociación y es probable que los negociantes no lleguen a un acuerdo y la negociación se rompa por falta de interés entre ambas partes.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Albrecht A. y K. (1994)	Capítulo 1. Embestir con la cabeza	49-50
Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014)	Unidad 10. Estrategias de negociación	166
Galindo M., Martínez G. (1995)	Unidad 3. Planeación	83
Terry G. (1985)	Parte 3, 7. Planeación Administrativa: Estrategia y táctica	195
Unión General de Trabajadores (2001)	Unidad 2. Fases de la negociación. Identificación De objetivos y estrategias	37



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht K. y S. (1994). *Cómo negociar con éxito*, Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Baena, G. (2007) *Cómo desarrollar la inteligencia emocional infantil: Guía para padres y maestros* (2ª ed.) México: Trillas.
- Buzan T. (2013). *Cómo crear Mapas Mentales*, México: Urano.
- _____ (2017) *El libro de los mapas mentales: Cómo utilizar al máximo las capacidades de la mente* (1ª edición). Barcelona: Urano.
- Chiavenato I. y Sapiro A., (2010). *Planeación estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*, México: Mc Graw Hill.
- Clow Baack, (2010). *Publicidad y promoción y comunicación integral en marketing*, México: Pearson.
- Corvette Barbara A. Budjac (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflicto* México: Editorial Pearson.
- Fernández Collado, Carlos (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*, México: McGraw-Hill.
- Fischer de la Vega L. E., Vite López R. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*, México: Publicaciones Empresariales UNAM FCA Publishing
- Forsyth P. (2009). *Negociación eficaz: for rookies*, Madrid: Editorial LID.
- Galindo M., Martínez G. (1995). *Fundamentos de Administración* [5ta. Edición] México: Editorial trillas.
- García Alcántara Alba (2012), *Cuando el cuerpo comunica. Manual de la comunicación no verbal*, Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Gardner, H. (1994) *Estructuras de la mente. La Teoría de las inteligencias múltiples*. México: Fondo de Cultura Económica.



- Guardia de Viggiano N.V. (2009). *Lenguaje y comunicación, Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana*, San José, C.R: CECC/SICA.
- Manzanero A. L. (2002). *La negociación como solución a situaciones conflictivas*; Anuario de Psicología Jurídica, Volumen 12, año 2002. Págs. 129-140. Recuperado el 24 de abril de 2019 de: <https://journals.copmadrid.org/apj/art/33ebd5b07dc7e407752fe773eed20635>.
- Nierenberg G. (1994). *El negociador completo*, México: Limusa.
- O'Connor, Joseph y Prior, Robin (2007). *Introducción a la PNL* (8ª Ed.), Barcelona: Ediciones Urano.
- Ongallo Carlos (2007). *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid: Dykinson.
- Ortiz-García J. M. (2006). *Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación*, En Revista Salud en Tabasco, Vol. 12, No. 3, septiembre-diciembre.
- Padrón Martínez C. L. (2002). *Administración, ciencia, técnica y tecnología* En Revista Contaduría y Administración, No. 205, abril-junio.
- Puchol L. (2014) *El libro de la negociación* [4ta ed.] Madrid: Editorial Díaz de Santos,
- Rivera Olga (1991) *Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico*, Bilbao, Bizkaia: Universidad de Deusto.
- Schoonmaker A. (1990). *¡Negocie y gane!* Colombia: Bogotá, Editorial Norma.
- Sierralta R. A. (2005), *Negociaciones comerciales internacionales: texto y casos*. Lima: Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Terry G. (1985). *Principios de Administración*, México: Editorial Continental.
- Unión General de Trabajadores (2001) *Estrategias y técnicas de negociación*, Madrid: Escuela Julián Besteiro.



Fuentes de consulta

- Astudillo Moya Marcela (2012). *Fundamentos de Economía*. México, UNAM, Instituto de Investigaciones Económicas: Probooks.
- Budjac Corvette, Barbara A (2013). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*, México: Prentice Hall.
- Capón Doval (2014). “La importancia de la inteligencia emocional en el aula”, Revista Arista Digital, Núm. 47–agosto.
- Estrada, M., Silva, J. (1988). *Técnicas de negociación*, México: Editorial McGrawHill.
- Fernández, Valiñas Ricardo (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thomson.
- Fischer, Laura y Jorge Espejo (2004). *Mercadotecnia* (3ª edición). México: Mc Graw Hill.
- Kenneth T., Kilmann R. (2008) *Modos de Conflicto. Instrumento*, Cleveland: CPP Inc.
- Kerin A. Roger, Eric Berkowitz N., Steven Hartley W., y William Rudelius (2007). *Marketing*. (7a Ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Marketing*, México: Editorial Pearson.
- Lattimore D, Baskin O, Heiman S. T. (2008). *Relaciones públicas: profesión y práctica*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Marra Anna (2012). *Legal Project Management: Técnicas para competir en el nuevo mercado legal*. Madrid: Editorial Rasche.
- Monzó S. Joaquín. Gestipolis (2002) “El negociador y su inteligencia emocional”. Consultado el 22 de abril de 2019 en <https://www.gestipolis.com/negociador-inteligencia-emocional/>
- Núñez Ma. Gpe., Salón J., Romero G., Rosa V., (2009). *Inteligencia emocional e intuición como plataforma en el manejo del conflicto y negociación*. Zulia, Venezuela: Universidad de Zulia.



- Parkinson Lisa (2005). *Mediación Familiar: Teoría y Práctica: principios y estrategias operativas*. México: Gedisa.
- Pérez de las Heras Mónica (2010). "*¿Estás comunicando?*", Madrid: Lid Editorial.
- Ristau, Robert (2004). *Introducción a los negocios*. México: Thomson, Serie Business.
- Tortosa José (2015). *El arte de negociar*. México: Alfaomega, RC Libros.
- Wilcox D., Cameron G., Xifra J. (2012). *Relaciones Públicas. Estrategias y tácticas*, Madrid: Pearson.



Bibliografía básica

- Academia de Mercadotecnia. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*. México: Publicaciones Empresariales UNAM-FCA Publishing.
- Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. México: Pearson Educación.
- Ávila, O. (2007). *Sistema Integral de Ventas*. México: Express de Impresión.
- Cohen, S. y R. Altimira. (2003). *Claves de negociación... con el corazón y la mente*. México: McGraw-Hill.
- Del Socorro, Y. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Pearson Educación 2000.
- Fernández, S. (2005). *Técnicas de negociación, habilidades para negociar con éxito*. México: Ideas propias Editorial.
- Fischer, L. y R. Vite. (2014). *Técnicas de Negociación Empresarial*. México: FCA Publishing.
- Lerma, A. (2004). *Mercadotecnia, ventas personales y promoción de ventas*. México: Edit. GASCA.
- Lewicki, R., B. Barry y D. Saunders. (2008). *Fundamentos de Negociación*. México: McGraw-Hill.
- Ovejero, B. (2004). *Técnicas de Negociación. Como Negociar Eficaz y Exitosamente*. México: McGraw-Hill.



Bibliografía complementaria

Correa, J. y M. Navarrete. (2002). *Técnicas y Métodos de Negociación*. España: Linka.

Czinkota, M. y M. Kotable. (2001). *Administración de Mercadotecnia*. 2ª ed., México: Thompson.

Dilts, R. (2003). *El poder de la palabra*. 4ª ed., España: Ediciones Urano.

Fernández, R. (2002). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Thompson.

Goleman, D. (1996). *La Inteligencia Emocional*. México: Kairos.

Sitios de internet

(Vigentes al 30 de abril de 2019)

Sitio	Descripción
https://imco.org.mx/videos_es/que_es_competitividad_imco/	Instituto Mexicano para la competitividad. ¿Qué es Competitividad? – IMCO
http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2009/02/10/competitividad-en-las-empresas/	Universidad Icesi Competitividad en las empresas
https://www.abc.es/20111103/ciencia/abc-recordar-oler-201111031630.html	ABC.es Información sobre ciencia.
http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/the_mes/cb.htm	Organización Internacional del trabajo (OIT)
https://es.oxforddictionaries.com/definicion/etapa	Oxford dictionaries
https://www.definicionabc.com/historia/etapa.php	Definición ABC.



https://dle.rae.es/?id=LqtyoaQ	Diccionario de la RAE. Definición de inteligencia.
https://www.elconfidencial.com/tecnologia/2012-12-04/si-quieres-ir-rapido-camina-solo-si-quieres-llegar-lejos-ve-acompanado_768970/	El confidencial. III congreso de emprendedores iniciador.
https://www.redalyc.org/pdf/709/70930408008.pdf	Conocimiento, poder, comunicación y su relación con el ordenamiento territorial

https://www.actividadeseconomicas.org/2014/06/que-es-el-mercado-y-sus-tipos.html	Montoya, J. (2014). “ <i>Qué es el mercado y los tipos de mercado en economía</i> ” ¿Qué es el mercado y los tipos de mercado en economía?
https://www.rdstation.com/blog/es/empatia/	Escamilla, G. (2017, 10 de septiembre). “ <i>Cómo utilizar la empatía en las negociaciones</i> ”. (Mensaje en blog). ¿Cómo utilizar la empatía en las negociaciones?
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_667.pdf	Instituto nacional de seguridad e higiene en el trabajo (2004). NTP 667: La conducta asertiva como habilidad social. La conducta asertiva como habilidad social.
http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/themes/cb.htm	Organización Internacional del trabajo (OIT)
http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAEAMt	Sindicato de trabajadores



<p>MSbF1jTAAAUMTQwsztbLUouLM_DxblwMDCwNzAwuQQGZapUt-ckhIQaptWmJOcSoATjtdOzUAAAA=WKE</p>	
<p>https://www.definicionabc.com/general/estrategia.php</p>	Definición de estrategia
<p>https://es.oxforddictionaries.com/definicion/desinformacion</p>	Definición de desinformación
<p>https://es.thefreedictionary.com/ultim%C3%A1tum</p>	Definición de ultimátum
<p>https://educalingo.com/es/dic-es/ultimatum</p>	Definición de ultimátum
<p>https://definicion.de/integracion/</p>	Definición de Integración
<p>http://zoologic-d.com/blog/index.php/2018/04/09/tecnicas-negociacion-ganar-ganar-perder-ganar-perder-perder/</p>	Estrategias de negociación
<p>https://www.gestiopolis.com/negociador-inteligencia-emocional/</p>	El negociador y su inteligencia emocional

Plan 2012
2016
actualizado

