



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
SECRETARÍA ACADÉMICA  
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR  
CENTRO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS No. 13  
"RICARDO FLORES MAGÓN"

# GUÍA

de estudio para  
presentar ETS de la  
UNIDAD DE APRENDIZAJE

**TALLER DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN**

**Semestre 2024-1  
TURNO VESPERTINO**



## FORMATO DE LA GUÍA DE ESTUDIO

Área:	Nombre de la Unidad de Aprendizaje:	Nivel/semestre:
TECNOLÓGICA	TALLER DE HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN	TERCER SEMESTRE

### Instrucciones generales de la guía:

Lee cuidadosamente la guía y estudia su contenido para poder realizar el Examen a Título de Suficiencia.

- La guía NO tiene valor para la calificación final. Es requisito para presentar el ETS.
- La guía debe adjuntarla el día de la aplicación del ETS.
- Procedimiento para la revisión del ETS es de acuerdo al reglamento del I.P.N.
- La fecha y horario para la revisión del examen será durante el 4 día después de la aplicación del ETS. De acuerdo a reglamento y en presencia del Jefe(a) del área Tecnológica.

### Presentación:

La Unidad de Aprendizaje de Taller de Habilidades de Negociación corresponde al área de formación profesional, se imparte en el tercer semestre de la carrera técnica de Administración; proporciona los elementos necesarios para el desarrollo de las habilidades de negociación para el accionar de los individuos en toda organización. Desarrolla competencias disciplinares y promueve algunas de las competencias genéricas contempladas en el Marco Curricular del Sistema Nacional de Bachillerato. Los alumnos y alumnas desarrollan habilidades de negociación para accionar en las organizaciones, a partir de modelos y estrategias establecidos.

### Objetivos

1. Examinar los componentes requeridos en los procesos de negociación para la vida personal y laboral.
2. Establecer modelos de negociación de acuerdo a la actividad o giro del organismo social
3. Desarrollar estrategias y tácticas de negociación en relación con las necesidades de las áreas funcionales del organismo social.



### Justificación

Taller de habilidades de negociación sirve de apoyo a todas las unidades de aprendizaje del área de formación profesional y actividades cotidianas, proporciona al alumno y/o alumna herramientas conceptuales y técnicas que le permiten la preparación teórico-práctica adecuada para su formación académica. Además, sirve de base para continuar estudios de nivel superior y de forma indirecta desarrolla competencias profesionales para que el estudiante pueda insertarse de manera pertinente en el ámbito laboral.



## Estructura y contenidos

### UNIDAD I COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN

- 1.1 Concepto de Negociación
- 1.2 Concepto e Importancia del Manejo de Conflictos
- 1.3 Componentes del proceso de negociación de un Organismo Social
- 1.4 Representación de los elementos del proceso de negociación
- 1.5 Características del Proceso de Negociación
- 1.6 Esquematización de las etapas del proceso de negociación

### UNIDAD II MODELOS DE LA NEGOCIACIÓN

- 2.1 Características de los Modelos de Negociación, Representación de los Modelos de Negociación
- 2.2 Resultados y beneficios de la aplicación de los modelos de negociación
- 2.3 Representación de la aplicación de los modelos de negociación

### UNIDAD III ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

- 3.1 Definición de Estrategias y Tácticas de Negociación, Representación de las Estrategias y Tácticas de Negociación. Relaciones entre las estrategias y tácticas de negociación y las necesidades de las áreas funcionales del organismo social
- 3.2 Lineamientos y Recomendaciones para la aplicación de estrategias y tácticas de Negociación, Representación de la aplicación de las estrategias y tácticas de Negociación

### CUESTIONARIO

Aunque encontrarás las respuestas que te servirán de guía para prepararte para el examen, deberás de responderlo con tus propias palabras de acuerdo a lo estudiado (comprendido).

### UNIDAD I COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN

#### 1.- DEFINE EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

Negociar es una actividad constante en nuestra vida que consiste en intercambiar algo cuando ese algo lo controlan otros.



La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo.

La negociación es el proceso por el cual dos o más partes se disponen a dialogar, influenciándose en forma recíproca. Conduce a un acuerdo mutuamente aceptado requisitos: existen por lo menos 2 partes involucradas, las partes tienen diferencias percibidas de intereses, las partes están dispuestas a interactuar recíprocamente.

## 2.- ¿CUAL ES EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN MOSALVE?

Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa.

## 3.- ¿CUAL ES EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN VILLALBA?

La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras.

## 4.- ¿CUAL ES EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN CORREA Y NAVARRETE?

Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas.

## 5.- ¿CUAL ES EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN EL DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA?

Tratar asuntos públicos o privados procurando su mejor logro" y extiende esta definición tanto al ámbito diplomático como al comercial. Esta definición encierra tres elementos claves para entender y aplicar el concepto de negociación.

## 6- ¿CUALES SON LOS TRES ELEMENTOS CLAVES PARA ENTENDER Y APLICAR EL CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN SEGÚN LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA?

La acción de tratar, conversar o discutir con otros. En toda negociación siempre habrá al menos dos partes, sean estos individuos, grupos, organizaciones o estados.



- El asunto, tema o materia que es objeto de los acuerdos. Puede ser de cualquier tipo, importancia, monto o significación.
- El objetivo o fin de estos acuerdos: buscarán un provecho, utilidad, ganancia, conveniencia o necesidad, ya sea de carácter colectivo o individual, esto es el interés perseguido por las partes.

#### 7.- MENCIONA LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN.

Es un factor de éxito en el intercambio de beneficios entre personas, empresas e instituciones, es que se desarrollan las habilidades personales para conducir exitosamente un proceso de negociación. Se contempla generalmente como una forma de resolución y alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

- Todo el mundo negocia,
  - Consciente o inconscientemente.
  - De manera intuitiva o utilizando técnicas, de forma deliberada o espontánea, la negociación está presente en nuestras vidas.
  - Negociamos cosas importantes y también cosas triviales. De hecho, ES IMPOSIBLE NO NEGOCIAR, pues de una u otra manera, terminamos sumidos en algún proceso interactivo y comunicativo que bien puede denominarse negociación. Por ello, en el actual mundo de los negocios, la capacidad de negociación es percibida por las empresas como una de las habilidades más importantes, y por ello requieren que sus colaboradores, ejecutivos y directivos lo hagan profesionalmente a través de la utilización de técnicas altamente efectivas.
- La negociación es un proceso social, un fenómeno cotidiano, un proceso de comunicación, una relación de fuerzas y poderes, una posición jerárquica y colectiva.

#### 8.- MENCIONA EL CONCEPTO DEL MANEJO DE CONFLICTOS.

Por prevención y manejo de conflictos se entiende el conjunto de estrategias y actividades que procuran prevenir una escalada de tensiones y transformar relaciones de confrontación en relaciones de colaboración y confianza para la convivencia pacífica, justa y equitativa.

#### 9.- MENCIONA EL CONCEPTO DEL MANEJO DE CONFLICTOS SEGÚN ESTEBAN NUÑEZ.

El conflicto es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición, diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinadas situaciones o temas. Involucra pensamiento y acción de los individuos.



#### 10.- MENCIONA TRES NIVELES DE CONFLICTO.

- Conflicto intrapersonal.
- Conflicto interpersonal.
- Conflicto Humano.

#### 11.- MENCIONA EN QUE CONSISTE EL CONFLICTO INTRAPERSONAL.

Aunque casi todos los conflictos de roles ocurren cuando le supervisor o los compañeros de un empleado depositan en éste expectativas contradictorias, es posible que el conflicto de roles intrapersonal surja del interior mismo de un individuo, como resultado de la adopción de roles contrapuestos. Por ejemplo, Sabrina puede concebirse así misma, como administradora de un equipo responsable, de proteger y multiplicar los recursos de éste que como miembro del personal ejecutivo encargado de reducir los costos de operación.

#### 12.- MENCIONA EN QUE CONSISTE EL CONFLICTO INTERPERSONAL.

Son una serie de problemas para muchos individuos dado que afectan profundamente las emociones de una persona. En ellos se impone la necesidad de proteger la identidad y autoestima individuales contra los daños que los demás podrían provocar en ellas. Cuando la identidad se ve amenazada, ocurren trastornos graves y las relaciones se deterioran. En ocasiones los temperamentos de las personas son incompatibles y sus personalidades chocan. En otros los conflictos son producto de fallas de comunicación o diferencias de percepción.

#### 13.- MENCIONA EN QUE CONSISTE EL CONFLICTO HUMANO.

Es una situación en que dos o más individuos o grupos con intereses contrapuestos entran en confrontación, oposición o emprenden acciones mutuamente antagonistas, con el objetivo de neutralizar, dañar o eliminar a la parte rival -incluso cuando tal confrontación no sea física o sea solo de palabras- para lograr así la consecución de los objetivos que motivaron dicha confrontación.

#### 14.- MENCIONA LAS PRINCIPALES CAUSAS DEL CONFLICTO.

- Estrés.
- Enfado.
- Falta de autoestima.
- Adicciones.
- Conflictos Interpersonales: familiares, de pareja, disputa con amigos, vecinos, conflictos en el trabajo o en los centros de estudio.
- Conflictos Sociales: Disputas legales, tensión étnica o racial, abuso de poder y guerras.



#### 15.- ¿QUE ACTITUDES ASUME EL MEDIADOR ANTE UN CONFLICTO?

- Preocupación por ambos lados.
- Afirma el valor de ambos lados.
- Gana la confianza de ambos lados de que cada uno va a ser tratado con justicia.
- Persigue una salida en que ambos ganen.
- Guía a ambos lados más allá de la culpa y la acusación.

#### 16.- ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES DE LA MEDIACIÓN HACIA EL OFENSOR? (Que ofende, molesta o muestra desprecio).

- Ayuda al ofensor a aceptar su responsabilidad.
- Animar la admisión del error.
- Ayudar al ofensor a aceptar el desafío de la restitución.
- Evitar encasillar y culpar.
- Alabar y ofrecer una segunda oportunidad.

#### 17.- ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES DE LA MEDIACIÓN HACIA EL OFENDIDO? (Que ha recibido alguna ofensa).

- Ayudar al ofendido a perdonar y liberarse de los rencores.
- Ayudar al ofendido a reconocer sus faltas.
- Ayudar al ofendido a aceptar una disculpa.
- Fomentar la armonía y la amistad con el ofendido.

#### 18.- ¿CUAL ES LA IMPORTANCIA DEL MANEJO DE CONFLICTOS?

Es muy importante el manejo de los conflictos ya que con esto podemos evitar malentendidos a futuro.

Al buen manejo de conflictos se le llama ser asertivo. Ser asertivo no es adoptar una actitud pasiva o agresiva es saber lidiar con ellos y resolverlos de la manera más óptima. Esto nos ayuda a conseguir lo que queremos, a mejorar nuestras relaciones con las demás personas, a mejorar nuestros lazos afectivos, la mejor manera de resolverlos es pensar las cosas antes de hacerlas, saber cómo pedir las, analizar la situación, no dejarse influir por miedo, enojo o algún sentimiento que pueda nublar nuestro juicio.

#### 19.- ¿QUE OCURRE CUANDO LAS PERSONAS NO RESUELVEN SUS CONFLICTOS?

Las personas por temor o por inseguridad no arreglan estos conflictos y después de un tiempo o inmediatamente eso presentara un problema debido a que la situación se complicara o se podría repetir y desgastar nuestras relaciones con los demás.





El conflicto es visto como un evento negativo, lo cierto es que es parte de la condición humana y del trabajo en equipo.

De hecho, es necesario cierto grado de conflicto dentro de las estructuras para mantener los miembros motivados y activos. Las destrezas referentes a manejo de conflictos son de importancia vital ya que permite que la comunidad supere problemas, y utilizados eficientemente pueden implicar mejoras sustanciales y adelantos.

## 20.- ¿QUE IMPLICA EL MANEJO EFECTIVO DE CONFLICTOS?

El manejo efectivo de conflictos implica el aprender cómo contender sobre situaciones y salir de la diferencia con una solución que pueda beneficiar a la comunidad.

La gente tiene que aprender y practicar las destrezas del conflicto de su resolución para ser exitosos, productivos y eficientes.

## 21.- ¿PARA RESOLVER UN CONFLICTO, ES IMPORTANTE MANTENER EL CONTROL DE LAS EMOCIONES Y COMO SE LOGRA?

1.- ADOpte UNA ACTITUD PACIFICA. - Usted nunca debería ser el agresor o causa del conflicto. Trate de evitar Confrontaciones físicas si es posible.

2. ESCUCHE, ESCUCHE, ESCUCHE. - El principal problema durante un conflicto es que ambos partidos quieren explicar su punto. Esto les causa el deseo de hablar antes que la otra persona sea escuchada. Es importante ESCUCHAR para poder resolver el conflicto.

3. DECLARE SU DESEO DE ARREGLAR LAS COSAS. - El otro partido debe saber que usted está dispuesto a llegar a un arreglo. Llegar a un arreglo es el proceso de dar y recibir que lleva a un terreno neutral donde AMBOS PARTIDOS están contentos.

4. SEA UN MODELO DE APOYO Y COOPERACION. - Sea sincero en su intento de reconciliación con el otro partido.

## 22.- ¿CUAL ES LA GUIA Y SUGERENCIAS PARA MANEJAR Y RESOLVER UN CONFLICTO?

- Nunca aborde un individuo enfrente de otra persona ya que esto sólo causará que sea defensivo. La persona seguramente tomará represalia en vez de cooperar con usted.
- No insulte al otro partido. Dígle lo que está haciendo que le está hiriendo a usted y pídale que pare.
- No provoque a la otra persona o grupo. Esto sólo llevará a más conflicto y, potencialmente, violencia.
- ¡Mantenga la calma! En vez de abordar una situación emocionado, dese un momento para calmarse antes de tratar de arreglar el conflicto. Emoción puede causar confusión innecesaria, dejando la raíz del problema sin descubrirse o sin resolver.
- Haga que el equipo identifique qué criterio van a usar para tomar decisiones y luego evaluar el conflicto usando el criterio acordado.



- Haga que los participantes escriban sus opiniones e ideas en silencio en una pizarra y escriban los pros y contras de cada sugerencia.
- Cuando dos personas están en desacuerdo, haga que cada una reitere la posición de su oponente hasta que la otra persona sienta que su posición es enteramente entendida.
- Resuma los asuntos en los que hay acuerdos para mostrar progreso y posibilidades.
- Busque señas no-verbales de disconformidad y háblelas abiertamente.
- Nunca tome partido. Si no, sugiera una forma de que el equipo pueda vencer sus obstáculos.

### 23.- ¿CUAL SON LOS 8 PASOS DE REPARACIÓN PARA UN CONFLICTO?

Reparación es el proceso de hacer enmiendas por una falta o equivocación. Para poder resolver nuestros problemas con cada uno, debemos tomar estos pasos:

1. Señale el error o la falta – Deje saber que una falta ha sido cometida.
2. Admita el error – No importa quién le llame la atención, si usted tuvo una falta, admítala.
3. Confesión – Confiese su equivocación a su Creador y a la persona a la que le ha faltado.
4. Arrepíentase – Muestre remordimiento por sus acciones y prometa sinceramente cambiar.
5. Reparación – Si puede, haga algo para reparar sus acciones.
6. Perdón – Busque perdón del individuo a quien hirió y el de su Creador. Recuerde, también, de perdonarse a usted mismo por sus transgresiones.
7. Reconciliación – Resuelva sus diferencias y haga las paces con usted y con los que ha dañado.
8. Unión perfecta – Unidad con su Creador, familia y amigos.

24.- OTRO ASPECTO IMPORTANTE ES LA DEFINICIÓN AL CONFLICTO, ESTO SE DEBE HACER CON CLARIDAD Y PRECISIÓN. LA PREGUNTA CRUCIAL ES: ¿CUÁLES SON NUESTRAS NECESIDADES E INTERESES?, ¿SABEMOS CON EXACTITUD CUÁLES SON LAS NECESIDADES Y PREOCUPACIONES DE LA OTRA PARTE?, ¿HEMOS EXPRESADO CON EXACTITUD A LA OTRA PARTE LAS NUESTRAS? PARA ELLO, PODEMOS UTILIZAR LAS SIGUIENTES ESTRATEGIAS:

- Dar al otro/s la oportunidad de definir el conflicto expresando sus intereses y necesidades.
- Dar importancia a sus preocupaciones e intereses, evitando minimizarlos.
- Escuchar activamente.
- Empatizar, tratando de entender su punto de vista, aunque no es necesario estar de acuerdo con la otra parte. —Comprendo tu punto de vista; —Desde mi punto de vista es así....
- Utilizar —y, —sin embargo, —no obstante, —aun así... en vez de —pero. —Lo que me gusta de esa idea es esto, y mi preocupación es que....
- Argumentar.
- Resumir la información aportada.
- Expresar nuestras necesidades e intereses asertivamente.
- Ser concreto.
- No etiquetar ni culpabilizar.
- Transmitir el mensaje de que ambas partes estamos en busca de una solución que satisfará las necesidades de ambas.



- No utilizar frases irritantes. —Bueno, solamente estoy tratando de ser justo y razonable.
- Intentar separar a la persona del problema.
- Identificar las expectativas irreales. A veces la otra persona no sabe lo que es razonable o posible. Tal vez deberemos informarla acerca del dinero, recursos, tiempo y condiciones. A veces también nuestras propias expectativas serán irreales. El hacer preguntas, tomarse tiempo para reunir más información y ser flexible, nos ayudará a ajustarnos a las expectativas.
- Ser flexible. La negociación es un proceso de regateo, el objetivo no es —aceptarlo o rechazarlo||, sino llegar a un acuerdo lo más satisfactorio posible para ambas partes. Aunque debemos ser flexibles es importante tener en mente una escala, desde lo que nos gustaría obtener hasta lo que podríamos aceptar. Podemos trazar un límite mínimo e intentar aspirar a obtener algo por encima de éste. Sin un límite es fácil dejarse llevar por el entusiasmo y pagar demasiado.

#### 25.- ¿CUÁLES SON LAS ACTITUDES QUE DIFICULTAN LOS VINCULOS PARA RESOLVER UN CONFLICTO?

- Autoritarismo.
- Descalificación.
- Discriminación.
- Simbiosis.

#### 26.- ¿QUE SE DEBE CONSIDERAR PARA LA NEGOCIACIÓN EN LOS CONFLICTOS?

- Preparar la negociación.
- Separar las personas del problema.
- Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- Utilizar criterios objetivos, independiente de la voluntad de las partes,
- Ceder ante las razones, no ante las presiones.
- Alcanzar el mejor acuerdo de todas las opciones posibles, y mejorar la relación entre las partes.

#### 27.- ¿EN QUE CONSISTEN LOS MÉTODOS PARA LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS?

##### Exógenos: (alrededor)

- La justicia. - representa la intervención del poder del estado, las partes encuentran la solución a través del litigio en los tribunales.
- La mediación. - un tercero imparcial asiste o facilita la negociación de las partes, alcanzando un acuerdo al que les hubiera sido difícil arribar sin esa asistencia.
- El arbitraje. - cuando un tercero facilita el proceso, representa a alguna institución que tiene autoridad para exigir el cumplimiento del acuerdo alcanzado.

##### Endógenos: (interno)

- La confrontación. - es la forma primaria de la resolución de conflictos, se resuelve por la ley del más fuerte, siempre genera un ganador y un perdedor.



## 28.- ¿CUÁLES SON LOS ESTILOS DE NEGOCIACIÓN EN LOS CONFLICTOS?

- Enfrentar. - es razonable enfrentar cuando percibo que tengo poder suficiente para imponer mi voluntad. Enfrentar puede dañar la relación de las partes.
- Contener. - es aconsejable cuando se está sondeando a los actores e intereses en juego, es una estrategia de mínima porque cada parte se queda con lo básico de sus intereses y se neutralizan.
- Aceptar. - es positivo cuando uno no cede lo vital y logra generar confianza para obtener cosas más importantes a futuro. Tampoco es aconsejable cuando no hay certeza de que pueda ganar a futuro, en mayor medida de lo que cedo.
- Acordar. - es el acuerdo de partes iguales, las partes renuncian a algo de sus expectativas.

## 29.- ¿QUE SE DEBE TOMAR EN CUENTA PARA PREPARAR EL AMBIENTE FÍSICO DE UNA NEGOCIACIÓN?

- Un lugar tranquilo e insonorizado.
- Espacio cerrado que garantice el secreto de las deliberaciones.
- Iluminación no demasiado intensa.
- Sala acogedora.
- Los asientos no deben ser ni demasiado confortables, ni demasiado incómodos.
- La temperatura y ventilación de la sala se deben mantener a un nivel correcto.
- Proporcionar bebidas y vasos.
- Mesa preferentemente circular.
- Sin interrupciones.

## 30.- ¿CUÁLES SON LAS 10 REGLAS DE ORO DE LA NEGOCIACIÓN EMPRESARIAL?

En el mundo empresarial, la negociación es casi el pan de cada día. Salir o no victorioso de un proceso de negociación, depende de muchos factores, pero hay algunas claves que pueden ayudar a exaltar la balanza a nuestro favor.

- a) Contar con una agenda de contenidos. - Todo proceso de negociación que se precie debe contar con una agenda de contenidos predefinida con suficiente antelación.
- b) Escuchar activamente al interlocutor. - En una negociación es muy importante que mostremos a nuestro interlocutor que estamos interesados en todo lo que dice. Para ello, debemos afirmar y tomar notas mientras habla y repetir después lo que ha dicho con nuestras propias palabras.
- c) Transmitir las malas noticias. - Si tenemos una mala noticia que transmitir a nuestro interlocutor, tenemos que comunicársela lo antes posible. Andar con rodeos en este tipo de cuestiones no es en absoluto aconsejable.
- d) Expresar los propios sentimientos. - Una buena táctica en los procesos de negociación es expresar sin nuestros propios sentimientos personales. Eso sí, cuando lo hagamos, es importante hablar en primera persona.



- e) Reaccionar ante los sentimientos del interlocutor. - En una negociación es importante mostrar no sólo nuestros propios sentimientos, sino estar atentos también a los de la parte contraria. De esta manera, conseguiremos reducir el grado de violencia de la conversación si ésta adquiere un tono demasiado bronco.
- f) No decir nada. - En un proceso de negociación, cuando llega un momento en que no tenemos nada más de que decir, es preferible quedar callados. De esta manera, todo lo que hayamos dicho hasta ese momento cobrará mayor relevancia y obligaremos a nuestro interlocutor a pronunciarse al respecto.
- g) Resumir. - Es aconsejable resumir de vez cuando nuestras principales argumentaciones a lo largo de la negociación porque así limitaremos la libertad de movimientos de la parte contraria y tendremos más oportunidades de ganar la partida.
- h) Minimizar las posibles amenazas por parte del interlocutor. - En los procesos de negociación especialmente rudos, la parte contraria puede echar mano de las amenazas para convencernos de sus puntos de vista. Si esto sucede, es conveniente minimizar tales amenazas para volver a tomar el control de la situación.
- i) Evitar posibles molestias y sorpresas. - Un proceso de negociación puede naufragar si en el momento más inesperado el interlocutor se topa con una molestia o con una sorpresa de última hora. Por eso, hay que evitarlas en la medida de lo posible para que la negociación llegue a buen puerto.
- j) Eludir los consejos. - Echar mano de los consejos en un proceso de negociación es una táctica poco inteligente. Además, hay que evitar también los discursos interminables, las reprimendas, los reproches y los juicios de valor.

### 31.- ¿CUÁLES SON OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN?

- Sensibilizar al negociador de la importancia de la negociación.
- Proporcionar los conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes necesarias para llegar a una negociación efectiva.
- Saber elegir entre las estrategias y las técnicas existentes las más adecuadas en cada momento y en cada negociación. No todas las negociaciones ni todas las personas son iguales.
- Conocer todos los aspectos que conlleva la negociación. El objetivo de toda reunión debe ser el de maximizar el beneficio propio sin dañar las relaciones. Pero para preservar las relaciones no basta con emplear buenos modales. Si el contrario piensa que ha sido engañado, o que sus intereses no han sido tenidos en cuenta, habremos ganado un enemigo, dispuesto a tomarse la revancha en la primera ocasión. El contrario tiene que salir de la negociación convencido de haber alcanzado un acuerdo razonable; y nosotros, de haber logrado todo lo que estaba a nuestro alcance

### 32.- NUESTRA EXPERIENCIA NOS HA DEMOSTRADO QUE UNA BUENA NEGOCIACIÓN DEBE PERSEGUIR TRES PREMISAS FUNDAMENTALES ¿CUÁLES SON?

- Obtener el mejor contrato, al mejor precio, sin poner en riesgo la calidad de los productos/servicios, ni la relación estratégica de largo plazo con el socio tecnológico.



- Conseguir el mejor precio y NO el menor precio.
- Obtener valor agregado adicional.

### 33.- ¿EN QUE CONSISTEN LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN?

A). - Preparación. - Dejar la improvisación, durante el proceso negociador, es permitir que la suerte intervenga y esto requiere aprender que, en el azar, la estadística siempre juega en contra. Preparar una negociación es sin duda el camino más seguro para llegar a un fin satisfactorio. Todo lo que hagamos antes de sentarnos a negociar se revelará una vez sentado en la mesa. Para ello debemos responder a cuatro cuestiones importantes.

- Establece los objetivos claramente
- Obtener toda información posible o Hacer un listado de concesiones posibles
- Establecer nuestra estrategia y asignar las tareas si en esta negociación hay un equipo de personas por cada una de las partes.

La preparación es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición. Recopilar toda información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores y sobre la empresa con la que vamos a negociar. Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear. También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación con objeto de informarles y unificar criterios. Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.

B). - Desarrollo. - abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo. Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones. Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia. Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando. Este es el momento donde ambas partes muestran sus opiniones y creencias sobre la cosa a negociar. Las partes tratan de persuadirse mutuamente razonando. En esta fase hay que mantener la calma.

C). - Cierre. - el cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él. Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados. Una vez cerrado hay que recoger por escrito todos los aspectos del mismo. Es frecuente que en este momento las partes se relajen cuando, justo, al contrario, conviene estar muy atentos ya que en el documento se tienen que precisar muchos detalles que hasta ese momento probablemente apenas se hayan tratado. Un malentendido que no se detecte a tiempo o una cláusula del contrato que quede ambigua puede dar lugar el día de mañana a una disputa legal. La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene





precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia. Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo

d) Acuerdos.- hay negociaciones en las cuales es necesario formalizar los acuerdos a los que se llegaron en el cierre. Es decir, ponerlos por escrito y firmarlos.

#### 34.- ¿EN QUE CONSISTEN LOS FACTORES QUE SUELEN SER DETERMINANTES EN EL BUEN ÉXITO DE UNA NEGOCIACIÓN?

Preparación: a la mesa de negociación hay que ir con los deberes hechos. Tan sólo un profundo dominio del tema a abordar nos dará la confianza necesaria para poder negociar con seguridad y poder ir superando los distintos obstáculos que surjan en el camino hacia el acuerdo.

Rigurosidad: tratar todos los temas que puedan influir en el acuerdo, analizarlos en profundidad, no dejar ninguna duda por resolver (aunque nos parezcan poco importantes), ser muy meticulosos en la redacción del documento escrito y, en definitiva, no dejar nada al azar. Sólo de esta manera se consigue que, una vez firmado el acuerdo, éste se desarrolle con normalidad y se eviten posibles malentendidos que podrían terminar en los tribunales.

Respeto hacia la otra parte: la otra parte no es nuestro enemigo, viene a ser un colaborador en la búsqueda de una solución que satisfaga los intereses de ambos. El respeto hacia la otra parte permite además lograr una atmósfera de colaboración que facilitará el poder alcanzar un acuerdo. Por supuesto, nunca subestimar al oponente.

Empatía: la empatía es la habilidad de conocer que siente la otra persona, de ponernos en su lugar. Y tan sólo conociendo sus intereses, sus ilusiones y sus temores seremos capaces de comprenderlo y de encontrar una solución que sea válida para todos.

Confianza: es esencial para una buena negociación. Desde un primer momento hay que tratar de generar un clima de confianza entre las partes. Sólo así las personas se abrirán, facilitarán información y se mostrarán receptivas a los planteamientos de la otra parte.

Flexibilidad: la negociación hay que prepararla en profundidad, pero siempre cabe la posibilidad de que siga un rumbo inesperado. Tan sólo aquellas personas que sean capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias podrán articular soluciones alternativas, fuera del guion.

Creatividad: el poder articular una nueva propuesta olvidando los planteamientos iniciales, en base a la nueva información recibida, a los intereses expresados por la otra parte, al propio desarrollo de la negociación, exige una elevada dosis de creatividad. La creatividad es la mejor arma para superar puntos conflictivos.

Asertividad: es saber decir "NO" en un momento determinado sin generar tensión. El asertividad permite evitar malentendidos, dejando muy claro desde el principio qué se puede aceptar y qué no,



a qué está uno dispuesto a renunciar y a qué no. Una comunicación clara entre las partes, donde cada una conozca con claridad el planteamiento de la otra, es un requisito imprescindible para el buen fin de una negociación. El asertividad es básico para una buena comunicación. No decir "NO" a tiempo, puede ser el origen de problemas posteriores.

Paciencia: toda negociación requiere su tiempo, no se deben precipitar los acontecimientos. Dentro de lo posible hay que tratar de adaptarse al ritmo negociador de la otra parte, evitando presionarle más de la cuenta ya que se podría poner a la defensiva. En cualquier momento pueden surgir obstáculos que parecen tirar por tierra todo lo avanzado, da la impresión de que no se progresa, de que va a ser imposible llegar a un acuerdo. Frente a estas dificultades la paciencia es una gran virtud, el saber esperar, el dejar que las cosas maduren. De buenas a primera, cuando ya se daba todo por perdido, puede surgir el acuerdo.

### 35.- DEFINE AL NEGOCIADOR

Es la persona que negocia o trata un asunto para llegar a un acuerdo o solución. (Diccionario Manual de la Lengua Española)

- Es una persona que demuestra una tranquilidad de espíritu, portadores de valores sólidos en la vida y aporta una seguridad en sí mismos. Son íntegros en sus planteamientos. Demuestran una alta prudencia y suelen ser respetuosos con el protocolo, así como con las posiciones personales de los otros. Suelen poseer un carácter con cierto grado de humor y optimismo, resultando sus conversaciones llenas de matices y experiencias agradables de escuchar. Cuando las personas tienen la oportunidad de ampliar la relación personal con ellos resultan muy sociales y cordiales.
- Les caracteriza una fluidez verbal excelente, con una gran capacidad para expresar su lenguaje sencillo, ideas, mensajes y argumentos, adaptándolo continuamente al nivel de sus interlocutores. Tienen desarrollada una gran capacidad de escucha activa, consiguiendo que sus oponentes puedan expresar sin ningún tipo de temor sus demandas. Además, son grandes observadores, ya que son conscientes de que el lenguaje no verbal de las personas dice mucho más que las simples palabras. Son tremendamente persuasivos, ya que saben adaptar sus argumentos racionales y emocionales, a las motivaciones reales de sus oponentes.
- Desarrollan una gran capacidad intuitiva y analítica, son capaces de sintetizar con suma rapidez y claridad ante cualquier situación por nueva o impresionable que sea. Son muy resolutivos ante los problemas buscando acciones óptimas para resolverlos. Intentan adivinar qué "hay de más" en la comunicación del oponente. Son excelentes planificadores y organizadores, sin perder la capacidad de improvisación, asumiendo a veces riesgos no del todo calculados.
- Tienen un amplio conocimiento, tanto técnico como comercial, de los elementos que le sirven de intercambio en los procesos de negociación, bien sean productos, servicios, ideas, cambios de sistema, etc. Dominan perfectamente las técnicas de comunicación, escucha, argumentación ante objeciones, cierre, etc. Son conocedores de los distintos métodos para la investigación de las necesidades, motivaciones, problemas o conflictos de sus interlocutores.





### 36.- EL BUEN NEGOCIADOR DEBERÁ TENER EN CUENTA HABILIDADES Y ARGUMENTOS EXITOSOS EN LA NEGOCIACIÓN. ¿CUÁLES SON?

- Expresar sus argumentos con la máxima claridad y precisión, coherentes, no debe haber contradicciones, no dudar.
- Utilizar expresiones que eviten malas interpretaciones, el lenguaje verbal y no verbal.
- Ser delicado en el uso del lenguaje, hablar en presente con oraciones afirmativas y evitando palabras que generen desconfianza, como los superlativos o exageraciones. Tener objetividad.
- No cansar a su oponente con una lista interminable de argumentos. No perder la concentración.
- No perder tiempo.
- No llegar tarde.
- No incluir nuestras ideas personales.
- Paciencia.
- No beber antes de una negociación.
- Saber escuchar.
- Tener capacidad de persuasión.

### 37.- ¿CUÁLES SON LOS TIPOS DE PERSONALIDADES DE LOS NEGOCIADORES?

La personalidad de los negociadores influye noblemente en los procesos de negociación. Al final los acuerdos casi siempre se logran por vía personal.

**Autoritario.** - Es aquel que tiende a imponer sus opiniones y a intentar lograr todos sus objetivos asumiendo la negociación como un proceso de competición en el que necesita ganar siempre. Malo. La negociación es una competición.

**Desconfiado.** - Tiende a pensar que cada propuesta que le hace el resto de los negociadores encierra una trampa oculta que debe desvelar, necesita comprobar cada dato que la contraparte le aporta. La desconfianza puede provocar atrasos excesivos a la hora de tomar decisiones y hacer que el proceso se prolongue innecesariamente. Malo, Negocia como si le tendieran trampas.

**Confiado.** - Tienen la postura opuesta al anterior. El exceso de confianza puede provocar que se pasen por alto aspectos esenciales que otro negociador nunca cedería. Malo.

**Conciliador.** - Utilizará el intercambio de opiniones y el diálogo como base del proceso. Trata de conseguir sus objetivos, pero entendiendo que la contraparte también querrá acuerdos satisfactorios, esto le llevará a ceder en ocasiones, creando un clima de confianza en el que nadie se siente derrotado. BUENO, El intercambio de opiniones es la base. Todos ganan.

**Asertivo.** - defiende sus posturas sin agredir al resto de los negociadores.

**Ansioso.** - Transmite ansiedad durante el proceso y que quiere finalizar rápidamente. Malo.



**Maquiavélico.** - Realiza un minucioso estudio de los medios que necesita para conseguir sus objetivos y los momentos adecuados para utilizarlos. Suele lograr sus objetivos, pero desvirtúa el proceso de negociación porque no tiene en cuenta que la otra parte también tiene que ganar algo

**El suave.** - evita conflictos personales, y por esto hace concesiones para llegar a un acuerdo. Puede llegar a sentirse explotado y amargado, quiere una solución amistosa, muestra información.

**El duro.** - ve en toda situación un duelo de voluntades, en la cual quien tome las posiciones más extremas y resista por más tiempo es el que gana. Agota sus recursos con la otra parte, oculta información, condiciona la relación.

### 38.- ¿DESCRIBE QUE CARACTERÍSTICAS DEBE TENER EL NEGOCIADOR?

- Le gusta negociar. - la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- Es entusiasta. - aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- Es un gran comunicador. - sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- Es persuasivo. - sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- Es muy observador. - capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe —leer|| el lenguaje no verbal.
- Es sociable. - una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- Es respetuoso. - muestra interés hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- Es honesto. - negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- Es profesional. - es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.
- Detesta la improvisación, la falta de rigor y de seriedad. - conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- Es meticuloso. - reúne toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Les da mucha importancia a los pequeños detalles.
- Es sólido. - tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables). El buen negociador es suave en las formas, pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).



- Tiene autoconfianza. - el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.
- Es ágil. - capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- Es expeditivo (es rápido). - busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlo, no desiste sin plantear batalla.
- Acepta el riesgo. - sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- Es paciente. - sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- Es creativo. - encuentra la manera de superar los obstáculos, descubre soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

Por último, es importante resaltar que, si bien hay personas con facilidad innata para la negociación, estas aptitudes también se pueden aprender.

### 39.- JUSTIFICA PORQUE EL NEGOCIADOR NO SÓLO NACE, SINO QUE ADEMÁS SE HACE (SE FORMA).

Negociar con eficacia. - implica aprender, desarrollar, asumir y poner en práctica una serie de habilidades, técnicas y capacidades de imprescindible cumplimiento:

- Querer Negociar. - A veces, una determinada posición de fuerza hace innecesaria la negociación y obtenemos nuestros objetivos por imposición, pero en muchas ocasiones se evita negociar por un mal entendido, posición de debilidad (miedo), porque no vale la pena y por desidia. ¿Quieres algo? ¡Ve por ello!
- Aprender de la Experiencia. - Todos conocemos a alguien que tiene la habilidad de cometer siempre los mismos errores. Para lo único que sirve la experiencia es para aprender de ella. Un error es bueno si somos capaces de analizar sus causas y aprender la lección que de él se desprende. Y aprender de los aciertos. También éstos se olvidan con el tiempo.
- Saber Escuchar. - A todos nos gusta hablar. Y hablamos mucho, más de lo que deberíamos. En cambio, escuchar nos ayuda a conocer más y mejor a la otra parte, obtener información útil y apreciar mejor sus necesidades y motivaciones. La Escucha Activa es una de las herramientas fundamentales en la negociación.
- Saber Observar. - El lenguaje no verbal nos dice más cosas que las propias palabras. Conocerlo nos ayuda a determinar actitudes, sinceridades y disposiciones, en cada momento, de nuestro oponente. Y cuando tenemos dos o más personas enfrente, nos informa muy claramente de las contradicciones que entre ellas puede haber.



- Conocer a la otra parte. - Una buena preparación de la negociación es el primer paso (como en todo) hacia el camino del éxito. Conocer los datos de interés, las fortalezas y las debilidades de la otra parte va a ser de gran ayuda para la consecución de nuestros propósitos.
- Tener Objetivos concretos. - No siempre se tienen los objetivos claros. Muchas veces vamos a la negociación como a una prueba de hasta dónde podemos llegar: "Voy a ver que le saco". La ambigüedad es mala compañera de la negociación. Tenemos que tener muy claro, cuáles son nuestros objetivos y -por descontado- qué estamos dispuestos a ceder para obtenerlos.
- Espíritu Positivo. - Posiblemente tendremos que negociar más veces con nuestro oponente y difícilmente lo conseguiremos si en la presente ocasión lo machacamos o, simplemente, termina con la sensación de haber perdido. La actitud "Yo gano - Tu gana" predispondrá a la otra parte y favorecerá la relación futura.
- Flexibilidad. - Sabido es que el árbol rígido es el que más pronto cae. En la negociación es necesario hacer más "fintas" y "queiebros" que en un partido de fútbol. Cada situación tiene una forma de actuar más adecuada, y cada posicionamiento de la otra parte tiene su técnica de neutralización. En una negociación es vital, por lo tanto, saber adaptar la propia estrategia a cada situación.
- Imaginación y Creatividad. - La negociación es un arte y, como tal, se nutre de estos dos factores esenciales. Desarrollar esta faceta es imprescindible para todo buen negociador.
- Asumir Presiones y Saberlas Ejercer. - En toda negociación existen presiones, tanto a nivel interno como externo. Asumir y saber convivir con las propias y ejercer las técnicas para crearlas en la otra parte favorecerá nuestra acción negociadora.

#### 40.- ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES OPERATIVAS DEL BUEN NEGOCIADOR?

- Mantenga silencio. - mientras menos sepa su oponente sobre sus límites y los de su organización es mejor.
- No se confíe. - reconozca que usted puede o no estar en lo cierto.
- Valide la información. - no todo lo que le digan u obtenga puede ser verdadero.
- Analice costos. - haga números, no se precipite.
- Conceda lentamente. - no conceda por presiones, miedo, o límites de tiempo.
- No se precipite. - no arregle nada sin estar preparado para ello.
- No tome decisiones. - alterado, espere a recuperar el control, retírese a tiempo y regrese.

#### 41.- ¿CUÁLES SON LAS HABILIDADES FUNDAMENTALES DEL BUEN NEGOCIADOR?

- Habilidad, para planear. - claridad en la misión, objetivos, políticas y estrategias de la empresa. Expectativas y objetivos claros de cada negociación.
- Habilidad para negociar con uno mismo.
- Habilidad para pensar bajo presión.
- Inteligencia práctica. - sentido común.
- Capacidad de fundamentación.
- Habilidad para generar empatía. - percibir y persuadir a la contraparte.
- Habilidad intuitiva. - para anticipar intenciones de la contraparte.



- Habilidad de escucha. Habilidad para asumir riesgos y compromisos.

#### 42.- ¿CUÁLES SON LOS COMPONENTES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN DE UN ORGANISMO SOCIAL?

- Revisar los intereses de la negociación.
- Identificar opciones para la acción.
- Buscar normas en las que podamos apoyarnos.
- Prever alternativas para satisfacer nuestros intereses.
- Armar propuestas: aspirar a más, retirarnos o identificar una señal de espera.

#### 43.- ¿CUAL ES EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN DE UN ORGANISMO SOCIAL?

**PREPARACIÓN.** - Cuando se va a negociar, uno debe estar preparado para la ocasión, durante esta etapa debe recoger y procesar información. La información recogida no solo debe referirse al objeto de la negociación, sino que debe incluir la expectativa e intereses de la contraparte. Durante esta etapa de preparación se debe reconocer las fortalezas y debilidades propias, así como la de nuestro oponente. En otras palabras, se debe incluir toda información útil, que nos permita maniobrar más efectivamente durante la negociación, y que nos coloque en una situación de ventaja. Ir sin preparación a una mesa de negociación es como ir a la batalla sin armas, sin información suficiente sobre el enemigo o el terreno donde se luchará, la falta de información nos coloca necesariamente en una situación de desventaja. Uno debe ir a la mesa de negociación preparado para no tener sobresaltos imprevistos. Hay que fijar objetivos, diagnóstico de la situación, recolección de la información, organizar información, analizar y sustraer información clave, identificar intereses de la contraparte, realizar autonegociación, fijación de límites, definir estrategias y tácticas de la negociación.

**DISCUSIÓN.** - Es la parte central y probablemente la más difícil del proceso de negociación. En ellas se intenta acercar lo más posible el acuerdo final a nuestra posición. Para ello se utilizan argumentos que refuercen y apoyen nuestras tesis y otros que debiliten la fuerza de las tesis contrarias. Es también la parte más compleja del proceso negociador, pues en ella se utiliza casi todo el arsenal posible: sugestión, persuasión o disuasión. Es preciso tener en cuenta que aun cuando en esta fase se sustancia el desenlace final de la negociación, su desarrollo y resultado está ya muy condicionado por la disposición y actitud de las partes que han venido prefiguradas por cuestiones anteriores y ajenas a la propia discusión, por ejemplo, talante y actitud. Hay que tener una comunicación eficiente, clarificar intereses y expectativas y generar opciones.

**RESOLUCIÓN.** - Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque. Aquí hay que llegar a acuerdos y compromisos, seguimientos y tomar en cuenta que parte de esa resolución es la comunicación, la toma de decisión, las actitudes y el de los representantes; escenario y condiciones, posicionamiento y estrategia elegida; presentación de las partes; exposición del problema y fase de tanteo. Negociar siempre.



#### 44.- ¿CUÁLES SON LOS ROLES Y DISTRIBUCIÓN EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN?

El rol es la personalidad pública de cada individuo (de acuerdo con la psicología social), vale decir, es el papel más o menos predecible que asume con el objeto de amoldarse a la sociedad de la que forma parte.

Los roles son los modelos de conducta relativa a cierta posición del individuo en una red de interacción ligada a expectativas propias y de los otros. Cuando un grupo se pone en funcionamiento van a aparecer una serie de roles con relación a la tarea.

Los miembros del equipo son diferentes en sus capacidades (inteligencia, habilidades, conocimientos y experiencias). La composición del equipo toma en consideración, especialmente, la complementariedad que enriquece al equipo y hace que éste sea más competitivo. Tiene en cuenta, igualmente, las exigencias de la tarea y el nivel de autonomía interna que se quiere para el equipo.

- La conciencia de complementariedad entre los miembros del equipo.
- La superación de las rivalidades internas en el equipo.
- La participación de todos los miembros en la formación de un equipo competitivo.
- El desarrollo de las habilidades de las personas.
- La motivación de los miembros del equipo.

En la dinámica de grupos se distinguen diversos tipos de roles, pero hay 3 tipos que se encuentran presentes en todos los equipos:

- a) Líder.
- b) Coordinador.
- c) Observador.

#### 45.- ¿CUÁLES SON LOS CRITERIOS PARA CUALQUIER PROCESO DE NEGOCIACIÓN EN UN ORGANISMO SOCIAL?

- Que sea un acuerdo inteligente.
- Debe ser eficiente.
- Debe mejorar no dañar la relación entre las partes.

#### 46.- ¿EN QUE CONSISTE LA REPRESENTACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN?

Alternativas. Estas son las posibilidades para retirarse, de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Estas son las cosas que una parte y otra pueden practicar por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para esa parte que su "MAAN" (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado). BATNA. ("Best Alternative to a Negotiated Agreement") son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Objetivo es determinar y desarrollar las mejores alternativas que cada una de las partes





tiene en caso de no llegar a un acuerdo. El MAAN me indicará sobre la conveniencia o no de continuar con la negociación.

**Intereses.** Este es el término que utilizamos para aquello que quiere alguien. Detrás de las posiciones de las partes, se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, un convenio es mejor en la medida que satisfaga los intereses de las partes. Los intereses se centran en intereses olvidando las posiciones, facilita la creación de valor y la consecución de acuerdos. Existen dos formas las Motivaciones que son pragmáticas y de interés. Las Posiciones que representan por una parte el punto de partida, motivaciones iniciales y por otro lado se han de convertir en intereses.

**Opciones.** Empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están "sobre la mesa de discusión" o que pudieran ponerse sobre esta mesa. Por ejemplo, en el caso de la naranja, estas son algunas opciones: "Podríamos decidir que usted se quedara con la naranja, que yo me quedara con ella, que la cortáramos a la mitad, o podríamos decidir que yo me quedara con la cáscara para hornear un pastel y que usted se comiese la pulpa". En general, un acuerdo es mejor si incorpora lo mejor de muchas opciones. Sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes. Se encuentran dos posiciones la definición que son los puntos sobre los cuales un acuerdo podría ser posible. Maneras diferentes de satisfacer los intereses de ambas partes. Son la traducción física de los intereses. Y por otra parte las premisas para generar opciones que es el pastel siempre se puede agrandar. En las diferencias están los valores perseguidos. Separar el proceso de generación de ideas de toma de decisiones. Adecuar las ideas surgidas a la estrategia elegida.

**Legitimidad.** Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida en que a cada parte le parece justo. Será justo para ellas en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes. Algunas normas externas de imparcialidad incluyen el derecho internacional, el precedente, la práctica o algún principio como la reciprocidad o el tratamiento de la nación más favorecida. Es preciso perseguir la legitimidad de acuerdo alcanzado. Cada parte debe tener la sensación de haber logrado cubrir sus expectativas. El acuerdo debe ser justo.

**Compromisos.** Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planeamiento, estructuración y diseñadas para que sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión, y verificables. Planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará.

**Comunicación.** Cuando los otros factores son iguales, un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo y esfuerzo. La negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral. La negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral.



Definir un sistema de comunicación dominado por ambas partes. Considerar las diferencias culturales. No tener prisa, mensajes pausados y claros. Fondo y forma.

Relación. Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar, colaborar activamente. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Dentro de los otros elementos que incluye una relación, uno crucial es la capacidad para resolver bien las diferencias. Una dimensión de la calidad de un resultado negociado es la calidad de la relación de trabajo resultante: ¿son las partes más o menos capaces de abordar las diferencias futuras? (Cada elemento representa algo deseable en un buen resultado: probablemente haya trueques entre ellos. Lo mejor en un sentido puede ser lo peor en otro). Por Roger Fisher, para el Proyecto de Negociación de Harvard.

#### 47.- EN UNA NEGOCIACIÓN TENEMOS DISTINTOS ACTORES QUE BUSCAN LO MISMO, SATISFACER SUS INTERESES. POR ELLO ¿CÓMO PODEMOS DETERMINAR DISTINTOS ELEMENTOS EN UNA NEGOCIACIÓN?

Intereses. - los intereses, objetivos o necesidades con los que se presenta cada parte, pueden variar, pero siempre parten de unos mínimos esperados.

Poder. - los poderes, o recursos, son las distintas herramientas que se pueden utilizar durante la negociación. Se utilizan para conseguir ventajas o apoyos en la búsqueda del objetivo final.

Valores. - con los que cada parte se enfrenta al proceso. En una negociación se puede buscar el beneficio mutuo o propio.

Tiempo. - con el que juegue cada parte, de la negociación, para llegar a un acuerdo.

Información. - el conocimiento que se pueda tener sobre los objetivos, valores, recursos y tiempo que tenga la otra parte nos ofrecerá una ventaja competitiva.

#### 48.- ¿QUÉ CARACTERIZA AL PROCESO DE NEGOCIACIÓN?

Las características fundamentales en materia de negociación partiendo de que la negociación es uno de los métodos más efectivos para lograr la resolución de conflictos en ambientes humanos, evitando una confrontación violenta, debido a los puntos comunes y en conflicto de las partes involucradas. El proceso de negociación engloba a los pasos que ayudan a alcanzar ese acuerdo.

- Se inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.
- Busca eliminar diferencias normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un acuerdo.
- Se inicia si hay interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.





- Las partes deben respetar la negociación no es el enfrentamiento entre personas, sino que se enfrentan a un problema.
- Se debe usar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados, sin forzar.
- No negociar en base a suposiciones.
- No mezcle a las personas con el problema.
- Analizar a la otra parte.

#### 49.- ¿QUIENES SON LOS ACTORES EN EL PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN EN UN ORGANISMO SOCIAL?

- Los negociadores.
- Líder.
- Observador.
- Emergente.
- Los expertos y los asesores.
- Mediador.
- Conciliador.

En definitiva, en una negociación hay que encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los involucrados.

#### 50.- ¿CUÁLES SON LAS TÉCNICAS A EMPLEAR EN UNA NEGOCIACIÓN MAS DESTACADAS?

- a) Analizar la necesidad de negociar: El origen puede ser un conflicto o falta de acuerdo, pero el que más tenga la necesidad de llegar a un acuerdo quedará en posición de inferioridad. Por consiguiente, es aconsejable analizar las posibles salidas si no se alcanza el acuerdo; es decir, las estrategias a seguir. Muchas veces el conflicto es latente y no se manifiesta, y es el directivo el que tiene que poner los medios para identificarlo, mediante dotes de comunicación, asertividad y generando confianza.
- b) Planificar las reuniones de negociación: el lugar adecuado y agradable (bien iluminado con buena temperatura y con mobiliario cómodo), el momento y duración nunca superior a 2 horas. Se demuestra que la capacidad de eficacia de la reunión se pierde a partir de esa duración. Fomentar la actitud adecuada entre los asistentes, con afabilidad, lenguaje educado y centrándose en el problema a resolver y no en las personas ni en los posibles culpables. La conversación ha de ser fluida, participativa, dinámica y abierta. En el transcurso de la misma el líder o moderador ha de evitar que la conversación pase de ser un conflicto de intereses a un conflicto de personas, así como desbordar la emotividad y las soluciones extremistas.
- c) La información necesaria: determinar mis necesidades e indagar sobre las de la otra parte, selección de argumentos, tácticas y condiciones de la negociación.
- d) Regatear versus Negociar: La diferencia está en la actitud. Con el regateo se busca imponer una posición, con la intención de llegar a un acuerdo rápido. No se busca el interés mutuo ni establecer una relación futura. Para que exista negociación se ha de buscar la posibilidad de sentar las bases de una relación fructífera para el largo plazo haciendo concesiones para el beneficio mutuo de ambas partes.



- e) Elección del negociador: a veces es importante conocer los líderes que van a negociar por ambas partes y elegir un perfil de negociador adecuado, y conociendo antecedentes personales de la relación existente entre los interlocutores. Si la relación no es muy cordial de partida el resultado esperado puede ser un conflicto mayor.
- f) Las bazas a jugar y el as debajo de la manga: aunque esto es cosecha propia se lee entre líneas de la exposición. Un negociador debe partir con un objetivo máximo, uno intermedio y uno mínimo adecuando su nivel de concesiones con los niveles que se van alcanzando de objetivos a lo largo de la negociación. Si uno se considera inexperto o blando negociando, será acertado empezar por niveles altos de exigencia.
- g) Las garantías de cumplimiento: los acuerdos alcanzados habrán de plasmarse por escrito y levantar actas de la reunión para su seguimiento en un plazo breve. Entre los términos del acuerdo deberán de detallarse las condiciones y personas que se encarguen de poner en marcha las acciones, así como los recursos a emplear.

Pudimos comprobar cómo los resultados eran variables dependiendo sobre todo de actitudes y de rasgos de la personalidad.

#### 51.- ¿QUE CARACTERÍSTICAS TIENE LA PERSONA NEGOCIADORA?

- Tener gusto por negociar: aceptar el reto de llegar a un acuerdo.
- Practicar la escucha activa.
- Ser firme y sólida.
- Estar segura de sí misma.
- Ser flexible.
- Ser meticulosa.
- Presentar las propuestas con entusiasmo.
- Ser honesta.
- Anticiparse a los acontecimientos.
- Ser buena comunicadora.
- Ser persuasiva.
- Ser observadora.
- No dejar nada a la improvisación.
- Aceptar el riesgo.
- Ser paciente.
- Ser creativa.
- Ser entusiasta.
- Ser resolutiva.
- Ser sociable y respetuosa.

#### 52.- ESQUEMATIZA LAS ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

En "Aprenda a negociar con éxito, Flemming divide las etapas de la negociación



- a) **CREAR EL ENTORNO ADECUADO.**- Crear el ambiente. Elegir el momento idóneo para negociar. Este día se deberá seleccionar el lugar más adecuado. Para esto hay que tener claro: (Cómo ve Ud. la situación, Cómo ve Ud. a su oponente, Determinar la relación de fuerzas entre ambas partes, Conocer cuál es su capacidad para soportar la tensión, Mentalizarse para mantener una compostura especial en situaciones emotivas, Cuál es la confianza existente entre ambas partes, Tratar de tener una mentalidad más o menos abierta, Determinar sus aspiraciones, Su disposición para escuchar, Su carisma, Elegir con atención la oportunidad cuando tendrá lugar la negociación, Recurrir a la paciencia para sentarse con los oponentes (esto puede llevar mucho tiempo), Evitar sesiones de negociación espontáneas, Preparar el temario meticulosamente, Conocer sus limitaciones y la de su oponente, Lo importante es contar con un lugar donde Usted se sienta cómodo y seguro, Que no sea en el despacho, o en su lugar de trabajo.
- b) **ESTUDIAR LOS OBJETIVOS QUE SE QUIEREN ALCANZAR.**- Hay que planificar. Si se dispone ofrecer una cena, deberá ocuparse de: (Decidir la minuta, Elaborar una lista de tareas y quien debe ejecutarlas, Establecer la distribución de los asientos, Enviar las invitaciones, Preparar un plan de negociación, Principalmente hay que determinar los objetivos propios y darle la mejor valoración posible a los objetivos de su oponente, Hay que saber ponerse en lugar del oponente, Si estamos negociando con una empresa de la competencia habrá que indagar antes en asesores externos, publicaciones y medios del sector, evaluadores independientes, etc. El plan de negociación incluirá: La agenda de asuntos a discutir, Nuestras objeciones en términos de parámetros, Preguntas a formular, con objeto de informarnos acerca de la negociación o la postura del oponente.
- c) **TENER CLARO QUIENES SOMOS Y QUIEN ES EL Oponente.**- Una faceta de la eficacia personal en lo que se refiere a negociaciones es la utilización de un estilo de comunicación adecuado. Todos utilizamos uno de estos dos estilos.
- d) **ABRIR LA REUNIÓN, HABLAR, ESCUCHAR**
  - El rito inaugural
  - Saber hablar y escuchar
  - Cómo abrir la reunión.- Antes que nada conviene ganar tiempo para crear un clima de mutua confianza entre los presentes. Comentar el tiempo o citar el nombre del interlocutor para demostrar que lo recordamos, son conductas apropiadas para empezar.
  - La agenda. - Es bueno que todos puedan poner sobre la mesa los puntos de su agenda. Hay algunos "trucos" que serán de utilidad si no se notan demasiado y si se hacen por única vez:
    - o Hacer que el asiento del oponente quede un poco más abajo que el nuestro.
    - o Sentar al oponente de cara a la ventana y que le dé el sol en la cara
    - o Subir o bajar mucho la temperatura local
    - o Situar un reloj en lugar destacado para conferir la sensación de urgencia
  - Hablar. - Evitar términos o expresiones arrogantes y egocéntricas ya que tiran por la borda la aceptación de propuestas. Dominar las reacciones demasiado emotivas. Hay que mantener la cabeza fría, evitar excesos retóricos sin perder el dominio de uno mismo.
  - Escuchar.- Tratar de escuchar con atención y no pensar preguntas mientras el otro habla o expone sus argumentos. Indefectiblemente se perderán detalles muy valiosos para la negociación.



- Mirar a los labios del oponente mientras él habla y mirar a los ojos mientras habla Ud. para observar cómo recibe lo que dice.
  - Fijarse en el sentido más profundo del mensaje y no en las palabras sueltas.
  - Tomar notas.
  - No tratar de adelantarse a lo que va a decir, no dar nada por supuesto, ni ayudarlo a terminar la frase.
  - Categorizar la aportación del oponente (si aclara, resumen lo ya dicho o plantea algo nuevo) y preparar una contestación adecuada.
  - Cuanto más concentrado Ud. se encuentre, mejor.
- e) LA PROPOSICIÓN
- el momento oportuno
  - Cómo inducir la exposición
  - La mejor fórmula posible
  - La defensa de los principios e. Cómo desmontar inhibiciones
  - Busca la conciliación si los ánimos se han en crispado
  - Confiesa sus propias debilidades.

Todos estos puntos le servirán para obtener de los demás la información que necesita para conducir cualquier negociación, y saber los puntos fuertes y débiles del oponente.

Cómo inducir la presentación de una propuesta. - Hay que preguntar al oponente si le parece bien realizar una propuesta. Esto le dará confianza y demuestra que cedemos la iniciativa. Los términos exactos de nuestra propuesta son de vital importancia. La mejor fórmula sería:

En lugar de: —Si Uds. nos conceden el pago a 30 días entonces nosotros consideramos aceptables sus precios"

Proponer: "Voy a proponerles una solución: tal vez podrían buscar la manera de agilizar el pago, digamos a 30 días, lo que nos permitiría tratar de ajustarnos a sus precios..."

- f) RECAPITULAR, CERRAR EL ACUERDO Y CONFIRMARLO
- ¿Qué aptitudes debemos desarrollar para ser capaces de cerrar satisfactoriamente una reunión negociadora?
- Recapitular los progresos alcanzados
  - "repescar" temas discutidos al comienzo para integrarlos al acuerdo
  - Ofrecer concesiones para mejorar el acuerdo
  - Elegir estrategias idóneas de persuasión
  - Vincular entre sí diferentes puntos del acuerdo
  - Escuchar cuando nos ofrecen una concesión
  - Utilizar técnicas de conclusión oportunas.
- g) EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y CONFIRMACIÓN DEL PROGRESO
- Habría que evaluar si:
- ha dedicado suficiente tiempo para preparar la negociación antes de comenzar
  - ha discutido el tema con otras personas de la empresa
  - ¿qué cosas me motivan? cuál es mi talón de Aquiles?



- ¿soy capaz de escuchar disciplinadamente?
- ¿poseo la cualidad para que los demás se hallen a gusto?
- ¿sé establecer un equilibrio entre hablar y escuchar?
- ¿domino las técnicas de la conclusión? (persuadir, recapitular, sorprender con una concesión de última hora, vincular cuestiones entre sí)
- ¿tengo facilidad para ser positivo y perseverar
- ¿se ha establecido una agenda en común e identificado el terreno común o puntos de coincidencia?
- ¿quién controla la reunión?
- Fomenta un ambiente cálido y amistoso
  - Prodigia elogios y reconoce el merecimiento de los demás
  - Evita las observaciones ofensivas
  - No tiene inconveniente en admitir un error

## UNIDAD II MODELOS DE LA NEGOCIACIÓN

### 53.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA-MODELO DE HARVARD NEGOCIACIÓN AMIGABLE.

Este principio estaba basado en que los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación entre ellas; este es el método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher y William Ury, "como obtener el sí", el proceso enfatiza en el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arreglar un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto, este esquema es el ganar-ganar. No implica que todas las partes obtengan todo lo que deseen, si no que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de otro modo que pudiera elegir para la resolución de su disputa.

Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes:

- Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua.
- Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada.
- Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos.
- En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".
- La meta final de cada participante es llegar a un acuerdo,
- Las partes confían en las partes negociantes,
- Las partes cambian su postura fácilmente,
- Las partes hacen ofrecimientos,
- Las partes buscan la respuesta que "los otros" acepten,



- Las partes ceden para evitar la presión

#### 54.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA-COMPETITIVA-INTRANSIGENTE.

Aquí los negociadores demuestran una débil cooperación entre sí, a veces esta cooperación no existe, en este tipo de negociación una de las partes gana y la otra pierde.

Para que esta negociación sea competitiva debe comportarse de la siguiente manera:

- Guarde silencio.
- Mientras mejor sepa su oponente sobre usted es mejor.
- Usted y su organización están en una mejor posición manteniendo secretos sus motivos, límites de poder y presiones de tiempo.
- No debe darse información que nos debilite y debe cuidarse al máximo la fuga de información.
- No confíe en sus suposiciones, cálculos o percepciones.
- En las negociaciones las cosas no son lo que parecen. Sea aséptico y reconozca que pudiera estar equivocado.

Tener las siguientes características:

- La meta final es la victoria sobre las otras partes.
- Las partes desconfían de las partes opositoras.
- Las partes se mantienen firmes e inamovibles de su postura.
- Las partes buscan la respuesta que "solo nosotros aceptemos".
- Las partes buscan presionar al otro, las partes amenazan.

#### 55.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA NEGOCIACIÓN COLECTIVA.

Es el proceso de negociaciones entre un sindicato y un patrón que intentan resolver puntos de diferencias como salarios, condiciones de trabajo, prestaciones, etc. De acuerdo al sindicato la razón de la negociación colectiva es que una situación la que se negocia de uno a uno, entre un patrón o un trabajador es desventajosa para este. Los sindicatos insisten en que la única manera que los trabajadores puedan gozar de una igualdad de poder con los patrones es a través de una negociación colectiva.

Sin embargo, la negociación colectiva tiene también ciertas ventajas para el patrón:

- Un contrato Colectivo liga a ambas partes
- Si un contrato colectivo con un sindicato tiene vigencia durante varios años la administración puede ejecutar análisis detallados de costos con base en el contrato laboral.
- El contrato sindical aunque se logra con negociación colectiva, por lo general libera a la administración de los tratos cotidianos con las personas. En cambio, las quejas y las inconformidades se manejan a través de un representante sindical.

#### 56.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL.



Las metodologías establecidas por el derecho internacional para la solución de conflictos abarcan pasos tales como:

- a) Negociación directa entre las partes. En este caso se trata de una situación de diferendo en el que no hubo ruptura entre las partes. Ellas buscarán mecanismos para la resolución de sus conflictos de manera directa. En el caso de que haya habido ruptura de relaciones se procede a la vía diplomática, en la que intervienen terceros:
- b) Buenos oficios, orientado a restablecer las relaciones entre las partes y buscar formas de resolución del diferendo.
- c) La investigación. Se trata de la constatación de los hechos generadores del conflicto.
- d) La mediación, en la que un tercero acerca a las partes alternativas de resolución del conflicto, siguiendo la documentación e información que cada parte aporta.
- e) La conciliación, que comprende alternativas relacionadas a la mediación y a la investigación. Pasadas estas situaciones, la resolución pacífica de conflictos se realizará por métodos jurisdiccionales, a través de la intervención de "jueces".
- f) El arbitraje, es un método de solución jurisdiccional.

#### 57.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN AMERICANO.

En la negociación americana, las características se basan en los valores del individualismo y de la independencia. Sin embargo, estos valores crean problemas en las negociaciones por haber situaciones de interdependencia.

Los hombres de negocios americanos generalmente prefieren manejar ellos mismos la negociación, tomando la responsabilidad completa de las decisiones tomadas en la mesa de negociación. Las razones pueden ser por la valoración al comportamiento independiente y a la responsabilidad, o bien por factores económicos ya sea por un costo más bajo debido a un número menor de negociadores.

La preferencia americana a la informalidad y a la igualdad en las relaciones humanas también refleja indiferencia hacia las distinciones de los niveles sociales.

- El uso de intérpretes da a negociadores extranjeros una oportunidad mejor de observar las respuestas no verbales del americano, proporcionándose más tiempo para responder,
- Permite que los negociadores extranjeros utilicen la táctica de "comprensión selectiva" como cambiar comentarios anteriores basándose en supuestos malentendidos debido a las dificultades de la lengua, y
- Los americanos asumen a menudo que la persona en el equipo de negociación extranjero con la mejor capacidad de discurso inglesa representa el más inteligente e influyente del grupo. Esto es indebido ya que puede conducir a menudo a prestar la mayor atención a la persona incorrecta

Enfoque en la etapa de la persuasión Desde el punto de vista americano, las primeras dos etapas del proceso de negociación son menos importantes que la etapa de persuasión. Por lo tanto, los





negociadores americanos tienden a pasar poco tiempo en las tareas secundarias y prefieren las tareas relacionadas para centrarse en la discusión de los argumentos lógicos durante la etapa de persuasión.

Ganar o perder la negociación Los americanos tienen una vista competitiva, en la negociación esperan un resultado definido, que determinará un ganador y un perdedor. Algunas veces las negociaciones se consideran con un carácter adversario en vez de una cooperativa.

Acuerdos obligatorios Para los americanos un contrato constituye un acuerdo explícitamente escrito que se espera a que sea honrado bajo todas las circunstancias, de allí, la expresión "un trato es un trato".

Estilo de negociación inflexible La cultura del americano valora la determinación, la persistencia y la competición, conduciendo a un estilo inflexible de negociación.

#### 58.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN JAPONÉS.

El estilo japonés de negociación se basa en el ningensei, en la conversación, el comportamiento y las relaciones interpersonales dentro de la negociación. El concepto ningensei se traduce como "prioridad a la humanidad" Los factores ambientales tales como la geografía insular y la densa población condujeron a los valores culturales y a las normas del comportamiento que son solo constantes y homogéneos.

Tate Shakai Viviendo y trabajando en una sociedad vertical. Una de las diferencias más importantes entre el japonés y los otros estilos de la negociación es el estatus de relación. En el nivel interpersonal, el estatus es determinado por la edad, el sexo, la educación, o la ocupación, mientras que en las relaciones de negocio, depende del tamaño y del prestigio de la compañía, de la estructura de la industria, y particularmente del papel (comprador o vendedor). Los japoneses se sienten incómodos si las distinciones de estatus no existen o no están claras, no se establece igualdad interpersonal.

Nagai Tsukiai Relaciones de largo plazo. El comportamiento de la negociación es también influenciado por la importancia de las raíces culturales, arraigadas de establecer relaciones a largo plazo entre las partes. Al igual que en las relaciones personales y grupales, las relaciones de negocio se hacen para el resto de la vida y por lo tanto se hacen de manera lenta y cuidadosa, de una manera social prescrita. Se puede mencionar dos implicaciones importantes de este aspecto: (1) El negociador japonés invertirá más esfuerzos en preliminares y rituales de negociación (2) La estructura y la presentación del negocio acordado reflejarán la importancia de una comisión a largo plazo que beneficia ambas partes. Aunque los beneficios a corto plazo también se perciben como importantes, son solamente secundarios en una perspectiva a largo plazo.

Shiny La intuición. La negociación japonesa típica implica el requerido aisatsu (saludo formal), la hospitalidad y el regalo ceremonial que da así inicio a una reunión muy larga. Esto sirve para





establecer una relación armoniosa entre ambas partes, que es muy importante para ellos. El concepto de AMAE asegura que el comprador tomará con cuidado el interés del vendedor. Así, el vendedor no se opone a la decisión del comprador y sus dudas.

Se pueden mencionar tres características de la dificultad universal en conseguir la retroalimentación del lado japonés: (1) El japonés valora franqueza interpersonal (wa), (2) Los negociadores japoneses podrían no agradarles el siguiente paso, y (3) las señales claras son exigidas por los extranjeros.

**Wa Mantener armonía.** Para mantener la armonía superficial, los japoneses evitan decir un directo "no" usando otras maneras de expresar su negativa. Esto sirve para no cambiar la cara de la otra parte y reflejar el concepto japonés de tatemae (forma, postura oficial, cara, frente) y de honne (sustancia, esencia, intención verdadera). Los negociadores japoneses comunican cortésmente el tatemae, mientras que evitan ofender, pero con un informativo honne.

La homogeneidad étnica, el aislamiento, y la tradición en Japón de las relaciones personales durante la vida, permiten este estilo muy sutil de la comunicación (haragei) que sirve también para mantener la armonía (wa) y para proporcionar la información necesaria para desarrollar las relaciones personales cómodas (shinyo).

**Shokai-Sha y Chukai-Sha** Presentador y mediador. En Japón, las relaciones y las negociaciones son establecidas siempre por un shokai-sha llamado tercera parte neutral. Las funciones del shokai-sha y del chukai-sha son institucionales y esenciales para comenzar una relación del negocio. Las relaciones de negocio se establecen inicialmente a través de conexiones apropiadas. Si una parte no conoce a la otra, los terceros pueden arreglar una reunión inicial, estos generalmente son ejecutivos, banqueros o de una compañía.

Particularmente, si el shokai-sha tiene una relación personal con el comprador, él será muy influyente porque el comprador no desea dañar la armonía y la relación con el shokai-sha.

También sirve como fuente valiosa de la información. Si surgen problemas serios durante el proceso de negociación, el chukai-sha es una opción de ayuda.

#### 59.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN ÁRABE.

- Nunca rechazar abiertamente una petición. La etiqueta exige dar siempre una respuesta afirmativa, que no implica necesariamente que la petición se vaya a realizar, sino que es una simple declaración de intenciones y una muestra de buena voluntad.
- Para poder ser considerado sus amigos y así, hacer negocios, el árabe necesita situar: saber quién es y cómo es la otra parte: su origen, su familia, antepasados, estudios, trayectoria laboral. No obstante, él estará dispuesto a corresponder con la misma o mayor información.
- El árabe medio es muy susceptible y posee una frágil autoestima. Cualquier crítica hecha de modo directo será tomada como un insulto personal. La crítica ha de estar siempre maquillada, precedida de elogios y muestras de aprecio personal y nunca debe ser hecha en público.



- En una sociedad donde las relaciones son tan importantes, la figura del intermediario es vital. Casi siempre será útil ser presentados o introducidos por alguno de confianza de ambas partes.
- El fatalismo es una pieza fundamental de la cultura árabe. Se basa en la creencia de que sólo Dios controla directa y unívocamente todo lo que acontece en el Universo. En consecuencia, las excesiva auto confianza y seguridad en uno mismo, en el control de los acontecimientos, del entorno, etc. está considerado como un signo de arrogancia próximo a la blasfemia. Esto se refleja en el frecuente uso de la expresión insh'allah (si Dios quiere), equivalente a "ojalá".
- Los árabes se acentúan en el factor humano cuando toman decisiones o analizan asuntos. Se considera que los árabes creen en personas, no en instituciones.
- Las negociaciones se realizan a largo plazo. No les importará invertir mucho tiempo (meses o años) en construir una relación personal de mutua confianza (principal condición para hacer negocios).
- En el ámbito profesional y laboral, la interacción entre hombres y mujeres es aceptada con cierta naturalidad, pero en situaciones de carácter social está profundamente limitada y regulada. Si se percibe un comportamiento de excesiva familiaridad y confianza con una mujer, se obtendrá una imagen muy negativa que puede arruinar el esfuerzo comercial y personal. La más mínima muestra de intimidad en público está estrictamente vetada en el código social árabe, incluso entre esposos.
- Es esencial hacer gala de una excelente hospitalidad y generosidad con los huéspedes. Por lo cual, esperarán recibir la misma hospitalidad y generosidad de la otra parte.

#### 60.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL ESTILO DE NEGOCIACIÓN EUROPEO.

Es imposible establecer un estilo de negociación europeo propio debido a la diversidad cultural que hay en esta región. Quizás esto cambie con el tiempo debido al fenómeno de la unión económica y social entre los países europeos, pero esto no se tomará en cuenta. Las características de los negociadores europeos que a continuación se establecen, son generales, es decir, pueden variar en algunos países.

- Son puntuales y responsables, si se acuerda una cita no hay necesidad de confirmación.
- Se le suele dar un trato caballeroso a las mujeres. Los detalles son importantes, como por ejemplo saludarlas primero, cederles el paso, estar atento a sus necesidades.
- En cuanto a la comunicación no verbal, en función del interlocutor, pueden ser mucho o poco gesticulantes. De cara a los extranjeros, el comportamiento gestual y ocular es muy parecido, aunque no así el háptico: hay menos contacto físico, los besos o el acogerse de la mano entre varones es tabú. La mirada directa e intensa es una señal de honestidad y franqueza.
- Ser directo. Se debe explicar el motivo de la visita, los objetivos, quién es quién de una manera breve pero precisa. En entornos profesionales y de negocios se valora la contención, las demostraciones de carácter y emoción exageradas no son bien recibidas. Así mismo, un exceso de retórica y de lenguaje florido puede resultar contraproducente.
- La relación profesional es fría. No se consideran aspectos personales como el origen, la familia. Siempre se exige formalidad.



- Aunque está cambiando, el estilo tradicional de dirección es autoritario, burocrático y compartimentado. Las organizaciones tradicionales están construidas sobre el concepto de jerarquía personal. Los organigramas suelen ser piramidales y la comunicación es vertical y descendente.
- Debido a la diversidad de idiomas existentes, se debe acordar con anticipación cuál será el oficial. Si las dos partes no dominan un mismo idioma, se suele recurrir al idioma inglés. En algunos casos, por cuestiones de soberanía u orgullo, el europeo prefiere hablar en su lengua natal, por lo cual es necesario un traductor.

#### 61.- EXPLICA EN QUE CONSISTE ESTILO DE NEGOCIACIÓN EN MÉXICO.

En México, el ritmo de los negocios es lento y la orientación es a largo plazo. La confianza es la base de las relaciones comerciales. Existe una tendencia a aplazar las tareas pendientes.

Cuando se les presiona para que hagan algo responden con expresiones como ahorita o ahorita. El sentido de urgencia de estas palabras no denota necesariamente prisa por hacerlo.

##### Tips de negociación en México

En el trato, tanto a nivel personal como profesional, prima la educación y la cordialidad. Por ello, se evita decir directamente “no”. Aunque se piense que la propuesta no es adecuada se dirá que el producto es bueno y que tiene posibilidades en un mercado de tanto potencial. El regateo es una costumbre muy extendida y a la que se dedica tiempo. En las ofertas iniciales conviene dejar un amplio margen de negociación. A los empresarios y altos ejecutivos mexicanos les gusta demostrar su poder adoptando posiciones firmes y dando sensación de seguridad en sus planteamientos. Es preferible reconocer su poder y no enfrentarse a ellos.

##### Tips de protocolo en México

En contra de lo que pueda pensarse los mexicanos del D.F. (conocidos como chilangos) suelen ser muy puntuales, incluso, llegan antes de la hora ya que toman precauciones por los atascos de tráfico. En otras zonas del país hay menos puntualidad. En tono de broma se utiliza la expresión “hora americana” o también “pm” (puntualidad mexicana) como indicativo de falta de puntualidad.

#### 62.- ¿QUÉ ASPECTOS HAY QUE CONSIDERAR PARA NEGOCIAR CON LOS MEXICANOS?

Lo que les agrada Los mexicanos valoran mucho que sus contrapartes internacionales sean tolerantes, amistosas, accesibles, comprensivas y educadas. Es decir, les gusta que se les trate bien, se les respete su forma de ser y que deseen entablar relaciones de amistad con ellos. La amistad es un valor muypreciado en esta cultura, y encontrarla o percibirlas en sus contrapartes suele ser motivo de simpatía y agrado. “Amigable, todo fue entre risas”. Ante la expectativa de que los negociadores de la otra parte sean atentos, satisfacerlos es bien recibido. “La otra parte actuó muy inteligentemente al ofrecernos algunos atractivos para que decidiéramos quedarnos; cuando aceptamos ceder nuestro lugares, ellos se encargaron de hablar a México a la agencia que me vendió el boleto, a mi casa y a mi trabajo, informando que yo no llegaría ese día sino hasta un día después, punto que debo des-

120 pensamiento & gestión, Universidad del Norte, 114-125, 2014 Manuela



Camacho Gómez taca en este caso; los alemanes son muy atentos aunque no hablan mucho como los mexicanos” Asimismo, se valora en gran medida que las contrapartes muestren tolerancia y accesibilidad. “La amabilidad y accesibilidad del alemán; era un joven no más de 35 años, con muchos conocimientos en ingeniería y muy dispuesto a compartirlos”. Otra cualidad apreciada por los negociadores mexicanos es sentirse comprendidos por sus pares internacionales. “Existen muchas cosas, la forma de pensar, la preparación o disposición para negociar, el conocimiento de lo que se va a tratar, pero es muy grato reconocer que la humildad y sinceridad del pueblo mexicano hace de la negociación todo un deleite por las múltiples interacciones que se establecen antes, durante y después de la negociación”. La tolerancia y respeto por la cultura negociadora mexicana deja ver una gran complacencia para sus negociadores. “Reconoció que el producto no cumplía con las normas establecidas, comprometiéndose en posteriores negociaciones a cumplir con las especificaciones establecidas por Packard Electric y la entrega en tiempo y forma”.

### 63.- ¿QUÉ LES DESAGRADA A LOS NEGOCIADORES MEXICANOS?

De acuerdo con los hallazgos, respecto a la forma de negociar de los mexicanos se encontraron acciones de los pares en negociación que no son satisfactorias para esta cultura. Por ejemplo, les desagrada la intolerancia. “Al principio se molestaba, pero terminó comprendiéndolo”. Otro aspecto no aceptado es la mala educación de las contrapartes durante los procesos de negociación. “De manera poco amable e incluso grosera. Nada servicial”. “Grosero, rudo e irrespetuoso”. También la arrogancia percibida es una actitud inadmisibles por los negociadores de esta cultura. “Agresiva, ofensiva y con prepotencia”. “En un inicio con prepotencia, arrogancia y, después se dio cuenta de su grave error y se disculpó”. Los mexicanos también tienen baja aceptación a las conductas frías o inmutables de sus pares; muy probablemente esto se deba a que ellos son sumamente expresivos. “Se mostró irritable y callado, no expresaba su molestia”. “Totalmente indiferente, pasiva y poco interesada a darme una solución al problema”. Finalmente, en este bloque, se encontró que los mexicanos tampoco convergen con las posiciones de contrapartes muy sensibles o poco conocedoras de la forma de negociar de ellos. “Se ofendió, pero después entendió mis razones”. “Se portó de manera errónea, se sintió ofendida y no entendía la molestia de las demás personas”.

### 64.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL MODELO DE NEGOCIACIÓN BLANDO O COOPERATIVO.

- Este modelo evita conflictos personales y por esto hace concesiones para llegar a un acuerdo.
- Quiere una solución amistosa.
- Su característica es que los participantes son amigos
- El objetivo es lograr un acuerdo.
- Hacen concesiones para cultivar la relación.
- Son suaves con las personas y el problema.
- Confían en los otros

### 65.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL MODELO DE NEGOCIACIÓN DUROS O COMPETITIVO.



- Este modelo ve en toda situación un duelo de voluntades, en la cual quien tome las posiciones más extremas y resista por más tiempo es el que gana.
- Los participantes son adversarios
- El objetivo es la victoria
- Exige concesiones como condición para la relación
- Es duro con los problemas y con las personas
- Desconfía de los otros
- Amenaza, engaña y exige

#### 66.- EXPLICA EN QUE CONSISTE EL MODELO DE NEGOCIACIÓN SOBRE PRINCIPIOS.

Deciden los problemas según sus méritos, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo.

Están centrados en lo que cada parte va o no a hacer.

Sugiere que se busquen ventajas mutuas.

Cuando hay un conflicto de intereses se insiste en que el resultado se base en algún criterio justo.

Es duro con los argumentos, pero suave con las personas, no emplea trucos ni poses.

Los principios en que se basan los modelos modernos son:

- Separar a la gente del problema
- Enfocarse en el interés no en la posición
- Inventar opciones de beneficio mutuo
- Utilizar criterios objetivos.
- Filosofía ganar - ganar En una negociación, cada una de las partes desea ganar.

#### 67.- UN BUEN RESULTADO ES AQUEL QUE REÚNE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS ¿CUÁLES SON ESTAS?

- a) Es mejor que nuestra mejor Alternativa Va a un Acuerdo Negociado. - (MAAN): Antes de aceptar un acuerdo debemos verificar que es más beneficioso que actuar en forma independiente o que llegar a acuerdo con un tercero.
- b) Satisface los Intereses: Es necesario velar por satisfacer bien los intereses propios; por lo menos aceptablemente los de la otra parte (de lo contrario tendrá incentivos a no cumplir con lo acordado); y satisfacer por lo menos tolerablemente los de terceros que puedan verse afectados por nuestra negociación, para evitar que intenten sabotear el acuerdo.
- c) Es la mejor de Varias Opciones: -No deja dinero sobre la mesa. Para saber si un resultado es bueno, es fundamental explorar varias posibles soluciones y escoger de entre ellas la mejor. Si se le presta adecuada atención al proceso de generar opciones, las negociaciones permiten mejorar el rendimiento de cada negociador. «Mientras más complejo sea el negocio, más oportunidades existen para crear valor adicional» (H. Raiffa).



- d) El Resultado se Considera Legítimo. Ninguna de las partes se siente estafada. Aunque el resultado sea creativo o beneficioso, si el negociador no lo puede explicar de una manera lógica y persuasiva –con referencia a criterios externos, precedentes o normas- lo más probable es que no sea aceptado o que se arrepienta de lo acordado, lo cual entorpece el cumplimiento.
- e) Los Compromisos son Claros y Operativos. Todas las partes tienen claro qué harán, cómo y cuándo. No se requerirán negociaciones adicionales.
- f) La Comunicación Fue Efectiva. El proceso de negociación fue eficiente y no se perdió tiempo.
- g) La Negociación Ayudó a Establecer o Mejorar la Relación de Trabajo: Parte de lo que caracteriza un buen resultado tiene que ver con el proceso y no con la sustancia. Dos acuerdos idénticos en contenido son muy distintos si en uno las partes se entendieron y quedaron con la mejor disposición para volver a hacer negocios juntos, y en el otro las partes se agredieron y menoscabaron la relación.

#### 68.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA DE EXPLORAR EN UNA NEGOCIACIÓN.

Esta estrategia se emplea cuando las partes sienten que hay cierto nivel de compatibilidad, inician un proceso de acercamiento y establecen un vínculo.

Sirve para no comprometerse, mientras se investiga y se gana tiempo. Se establecen las reglas para seguir adelante la negociación.

Esta estrategia tiene como intención recoger y convalidar información, conocer mejor a la otra parte, expresar puntos de vista y buscar coincidencias.

Es importante invertir tiempo en explorar en casos graves o de difícil pronóstico.

#### 69.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA DE ASUMIR EN UNA NEGOCIACIÓN.

Hablamos de asumir cuando el tema en cuestión es percibido como de importancia fundamental y se puede presuponer el consentimiento de la otra parte. Se emplea para comunicar qué aspectos no son negociables.

#### 70.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA DE ACEPTAR EN UNA NEGOCIACIÓN.

Hablamos de aceptar cuando el tema en cuestión tiene bajo nivel de interés para el negociador, y éste se predispone a colaborar con el otro en el logro de sus fines. Implica respeto por el otro y reconocimiento de los espacios que le son propios.

#### 71.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA DE CONCERTAR EN UNA NEGOCIACIÓN.

Se usa cuando las partes tienen el mismo poder y quieren algo mutuamente excluyente. Resulta útil si se desea algo mutuamente excluyente, o bien si se desea resguardar el vínculo o cuando no conviene negociar ilimitadamente. Garantiza “salir hechos”.





## 72.- EXPLICA EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLAR EN UNA NEGOCIACIÓN.

Se emplea cuando el tema es de especial interés para el negociador, y éste ve que sin la contraparte no se podrían alcanzar los beneficios deseados. Alude a construir un vínculo, el cual se afianzará en el tiempo y permitirá sobrellevar dificultades previsibles.

Se usa cuando:

- el tema es demasiado importante como para resolverlo con “concretar”
- los objetivos son ambiciosos y complementarios
- se desea invitar al otro a compartir mayor cantidad de posibilidades
- la colaboración resulta imprescindible por el grado de turbulencia
- la incertidumbre obliga a construir relaciones nuevas para afirmar el sentido y la dirección de los proyectos

Es la estrategia más beneficiosa y deseable, aunque es difícil de aplicar; salvo que exista entre las partes una experiencia previa y procesos que arrancan con explorar, definen los ámbitos de asumir y aceptar, y dediquen tiempo suficiente a concertar, aunque lo ideal será saltar esta última estrategia pasando a desarrollar.

## 73.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN ASISTIDA?

Es una de las tantas definiciones de la mediación como sistema alternativo para la resolución de disputas en el cual las partes involucradas en un conflicto intentan resolverlo por sí mismas, con la ayuda de un tercero imparcial que actúa como favorecedor y conductor de la comunicación.

## 74.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA?

Es aquella en la que se contraponen la negociación basada en posiciones a otra basada en intereses. Se divide en distintas etapas: 1) Se procura pasar de las posiciones de las partes a los intereses reales de las mismas. Una vez que emergen los intereses, se procura generar opciones. Entre los métodos para lograrlo se destaca el torbellino de ideas. El objetivo es generar posibilidades de solución sobre la base de los intereses y no de las posiciones; 2) Encontrar standards o criterios objetivos a fin de delimitar el campo de negociación. Buscar la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN), lo cual importa un límite subjetivo que obliga a cada participante a reflexionar sobre qué va a hacer en el supuesto de levantarse de la mesa de negociación; 3) Ampliado el campo de la negociación y establecidos los límites objetivos y subjetivos se trata de generar propuestas para lograr un acuerdo. Si no hay acuerdo cada parte recurrirá a su mejor alternativa. Si el acuerdo se logra lo que cada parte obtiene debe estar por encima de esa alternativa para que la negociación sea ventajosa.

## 75.- ¿DE QUÉ TRATA LA NEGOCIACIÓN COMPETITIVA?



Es aquella en la cual el negociador trata de ganar a cualquier precio. Es, en general, el papel que desempeña el abogado que trata de obtener el máximo de satisfacción para su cliente. En este esquema, si una parte gana, la otra necesariamente pierde. El principio que la orienta es el de obtener la máxima ganancia o satisfacción posible para uno cualquiera sea el sacrificio o costo que ello pueda significar para la otra parte que interviene en la negociación. Es una estrategia basada en la defensa de la propia posición. Las demandas iniciales del negociador exceden ampliamente incluso su mejor expectativa real para resolver la disputa. Es un proceso más simple que el correspondiente a una negociación colaboradora y por eso se recurre a él cuando ésta no es posible por falta de tiempo o de voluntad de una o ambas partes. En general, este tipo de negociación tiende a provocar una escalada del conflicto antes que su resolución. Por otro lado, es un proceso que conduce a una ira cuyas consecuencias pueden ser mucho peor que los beneficios obtenidos por una pequeña transacción.

#### 76.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN COOPERATIVA?

En ella se tratan de identificar los reales intereses de las partes, conciliando los comunes. Si todo conflicto involucra por lo menos a dos partes la solución no puede surgir "a expensas de..." Ambos participantes buscan una solución lo más satisfactoria posible para cada uno de ellos, en primer lugar, explorando juntos las preocupaciones y aspiraciones de cada uno para que el conflicto se resuelva por la simple mejora de la comunicación o, de lo contrario, identificando y creando modos para que sus intereses puedan satisfacerse con el menor costo posible para la otra, o eventualmente sin ningún costo. Para ello es indispensable tener en cuenta la diferencia existente entre posición e interés.

#### 77.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN DE FUERZA?

Se basa en el poder, entendido éste como un fenómeno que se presenta en la mente de los sujetos que participan de una negociación. Se ha considerado al poder como un aspecto que puede incidir en el resultado del proceso negociador. Para Crozier y Friedberg el poder es la "...Posibilidad de ciertos individuos o grupos para influir sobre otros individuos o grupos...", el "...Conjunto de medios materiales e inmateriales que A moviliza en su relación con B para obtener que los términos de intercambio sean favorables a su proyecto...". Para Weber es la capacidad de un individuo de hacer que otra persona realice una determinada acción, a la que no habría accedido de no mediar la influencia del primero..."

Las fuentes del poder son múltiples. Según su origen, pueden ser: a) Institucionales: la ley y la jerarquía, las que distribuyen el poder entre las personas. b) La fuerza, la capacidad de coacción, la presión y la coerción. Los grupos dotados de poder por la ley o por la acción, como los sindicatos. c) El influjo personal, que puede ser multiforme, se puede tratar de un influjo psicológico ("carisma"), de un influjo funcional (competencia, experiencia), así como puede surgir de la capacidad de inducción de un individuo o de un grupo, para demostrar y persuadir. d) El poder remunerativo, es decir, las personas realizan determinadas actividades por dinero, por ejemplo, un trabajador que construye un mueble para su cliente, porque éste le pagará un determinado precio.





Son características del poder: a) El principal determinante del poder es la personalidad de los individuos; b) Pese a ello, el poder es contingente. Se puede tener en un momento y después desaparecer; c) Es relativo, no absoluto. Se relaciona con una contraparte; d) Es limitado. Puede neutralizarse. Pero es un proceso lento y a veces costoso. En una negociación a veces es conveniente prolongarla, hasta que la contraparte haya perdido poder y bajado su perfil. e) Es un problema de percepción. La parte debe ser percibida como poderosa, f) En el generar y contrarrestar poder hay una inversión de energía, hay que enfrentar stress, tensiones; g) Es dinámico por naturaleza y evoluciona frecuentemente con rapidez y brusquedad.

#### 78.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA?

Es aquella en la cual los negociadores demuestran una débil cooperación e incluso, en casos extremos, ésta es nula. Se prioriza la ganancia personal, hasta en detrimento de los objetivos contrarios comunes. En este tipo de negociación los poderes de que gozan las partes entran en juego a fin de desempatar la posición de los negociadores. Los juegos "a suma cero" han sido llamados frecuentemente distributivos, porque la solución consiste en el reparto a suma cero de los recursos en juego. Lo que una de las partes gana, la otra lo pierde. Sin embargo, cabe resaltar que la clasificación de negociaciones de orientación integrativa o distributiva es más bien de carácter pedagógico pues, en la realidad, la mayoría de las negociaciones son del tipo "mixto". Se trata de una combinación susceptible de evolucionar entre características integrativas y distributivas.

#### 79.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA?

También denominada nueva teoría de la negociación, procura redefinir el problema a través de un intercambio de intereses para lograr ampliar los resultados positivos para ambas partes. Las siguientes son algunas de las bases para su utilización: 1) No se negocia en términos de adversario ni de amigo. 2) Su propósito es resolver un problema común, no ganar al otro o arribar a un acuerdo a cualquier precio. 3) Pensar a largo plazo, es decir, no sólo en el plano de la negociación sino también desde el punto de vista de las futuras relaciones que deberán mantenerse con la otra parte. 4) Pensar en la otra parte tanto como en uno y realizar propuestas teniendo presente este principio. 5) Determinar cuáles son los puntos totalmente incompatibles, aquellos otros en los cuales se comparte un mismo interés y, finalmente, aquellos en los cuales existe una valoración diferente. 6) "Ampliar la torta", procurando enriquecer el resultado de la negociación, utilizando criterios objetivos externos a los negociadores y procurando identificar un bloque de puntos a negociar. 7) Valorar las alternativas de las que se dispone por fuera de la negociación, fijar prioridades y determinar el valor relativo de los diferentes puntos a negociar. 8) Establecer las diferencias de valor que pueden existir entre las partes.

Se trata de una orientación en la cual los negociadores manifiestan deseos de ganancias mutuas y una alta cooperación. Está orientada hacia el respeto de las aspiraciones del negociador con el objeto de que la parte contraria considere el resultado igualmente satisfactorio. Se tiende a dar importancia a la calidad de la relación entre las partes, incluso puede conducir eventualmente a la modificación



de los objetivos particulares y de las respectivas prioridades, para orientarlos hacia objetivos de interés común. Las razones para dar una orientación integrativa a una negociación son las siguientes: a) Se apoya y tiende a desarrollar un clima de confianza, de reciprocidad y de credibilidad mutua; b) Al disminuir los riesgos de revisar posteriormente el acuerdo, se asegura una mayor estabilidad a la solución negociada; c) Se presta para tomar en cuenta las relaciones entre los negociadores en el futuro. Es una negociación tanto de "proyectos" como de "puntos a resolver" o de "recursos" a otorgar; d) Valoriza la creatividad, la búsqueda de opciones constructivas y dinámicas, la movilización de ideas y de acciones nuevas, puesto que se trata de persuadir a la otra parte de trabajar juntos. e) En un plano más general, ella es susceptible y se transforma en un modo cotidiano de solución de problemas, de enriquecer la cultura, de emprender y completar los modelos tradicionales de "autoridad" y de "acuerdo".

#### 80.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN RAZONADA?

Es la que se asienta en la buena fe, abriendo la comunicación y la voluntad de arribar a un acuerdo aceptable para ambas partes, teniendo en cuenta los valores y los objetivos de cada una.

#### 81.- ¿QUÉ ES LA NEGOCIACIÓN TRADICIONAL?

Negociación tradicional: Básicamente, es un proceso de regateo en el cual el énfasis se pone exclusivamente en el reparto de aquello que se negocia. Es presupuesto de este modo de negociación que lo que uno gana lo pierde el otro.

#### 82.- ¿QUÉ ACTITUDES FAVORECEN LA NEGOCIACIÓN?

Sin pretender agotarlas, son las más importantes el conocimiento de uno mismo, el autodomínio, la automotivación, el relacionamiento y la empatía.

El autodomínio es una cualidad que favorece la negociación y que consiste en utilizar durante el transcurso de la misma nuestro habitual repertorio de comportamientos considerando al mismo tiempo las actitudes asumidas por la otra parte. Conduce a una definición de una estrategia negociadora que implica reconocer qué postura se debe asumir para conseguir lo que se desea, teniendo en cuenta para ello los intereses, opciones, alternativas, relación y comunicaciones con el ocasional oponente.

La automotivación es la aptitud del negociador que facilita el desarrollo del proceso. Comprende el afán de triunfo, el compromiso, la iniciativa y el optimismo, actitudes que permiten aprovechar las oportunidades y afrontar con buen ánimo los contratiempos y obstáculos que generalmente aparecen en la negociación.

El conocimiento de uno mismo, como método de autoevaluación, permite a cada uno conocer sus limitaciones y fortalezas al momento de encarar una negociación. Se trata de un aspecto relacionado



con la conciencia emocional, que permite determinar de qué manera influyen nuestras emociones en el desarrollo de la negociación.

La confrontación puede ser un modo de tratar el conflicto y constituir un recurso válido en ciertos casos. Sin embargo, debe caracterizarse como un enfrentamiento dentro de un marco leal, honrado y pacífico.

El control de emociones es un proceso que favorece la negociación. Para lograrlo conviene situarse momentáneamente fuera del conflicto, ganando en perspectiva, tiempo y tranquilidad, para no perder la calma. Existen tres reacciones espontáneas que suelen darse en el proceso de negociación y que es conveniente evitar: contraatacar, ceder y romper relaciones.

### 83.- ¿ÉN QUÉ CONSISTE EL PROGRAMA DE NEGOCIACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE HARVARD?

Debe su nombre a la institución donde nació el método o programa señalado. Se trata del método mundialmente difundido a través de la obra de Roger Fisher y William Ury, "Cómo obtener el sí". Es un modelo desarrollado a través de investigaciones realizadas en el ámbito de la misma Universidad de Harvard y probado en el campo empresarial, profesional e incluso en el ámbito internacional (Acuerdos de Camp David). El proceso enfatiza en el aspecto comunicacional de la negociación, procurando arribar a un resultado beneficioso para todas las partes involucradas en el conflicto. Del tradicional esquema ganar-perder se pasa a otro ganar-ganar. Esto no implica que todas las partes puedan obtener todo lo que desean, sino que obtendrán más de lo que podrían conseguir a través de cualquier otro modo que pudieran elegir para la resolución de su disputa. Se trata de un método simple en su conceptualización técnica, pero que requiere diversas habilidades para ser desarrollado en la práctica con óptimos resultados. Aun cuando algunas personas poseen una capacidad innata para negociar, el aprendizaje del método sirve para ordenar las técnicas que se aplican intuitivamente, así como para conocer otras que surgen del marco teórico. Se trata de distinguir, en suma, el conocimiento de la habilidad. La negociación es una habilidad y, por lo tanto, el sólo conocimiento del método no transforma de por sí a la persona en un buen negociador. Del mismo modo, para ser un negociador es necesario aprender la práctica del método antes del inicio del proceso, en la preparación previa, durante su realización, con el "feedback" que se recibe del otro y luego de su finalización para examinar el resultado del proceso y su posibilidad de mejorarlo a partir de la enseñanza. El éxito de una negociación es difícil de definir porque depende de las expectativas de cada parte, pero, en general, puede afirmarse que la negociación será exitosa cuando satisfaga los intereses propios de un modo mejor al que se habría logrado por fuera de la negociación.

### 84.- ¿QUÉ ES Qué es el MAAN?

Abreviatura de la "mejor alternativa al acuerdo negociado". Es una expresión que define a la mejor solución que cada uno tiene fuera de la negociación, para la preservación de sus intereses, si no llega a un acuerdo. Es el último paso de la segunda etapa de la negociación colaborativa. Es una variable que debe considerarse para saber cuál es la opción que se tiene fuera de la negociación, es decir,



para saber si es más conveniente procurar un acuerdo o abandonar el proceso de resolución de disputas.

#### 85.- ¿QUÉ ES EL PAAN?

Es la sigla que describe la "peor alternativa al acuerdo negociado", es decir, a la peor solución que cada uno tiene fuera de la negociación para la preservación de sus intereses, en caso de no arribar a un acuerdo. También debe considerarse esta variable a los mismos fines expuestos precedentemente (MAAN).

#### 86.- ¿QUÉ ES EL "TORBELLINO DE IDEAS O BRAINSTORMING?"

Se trata de un proceso mediante el cual se procura, sobre la base de los intereses, generar distintas aproximaciones a una solución del problema. Para ello el mediador debe previamente apreciar los hechos y la dinámica del conflicto. 2. Técnica altamente colaborativa para generar opciones de acuerdo. Instrucciones para generarlo: 1) Clima: informal, permisivo al máximo, sin críticas y sin exigencias metódicas (existe la posibilidad de que, en el conjunto disperso e inconexo de ideas, aparezca la solución que justifique todo lo demás. 2) Objetivo: a) desarrollar y ejercitar la imaginación creadora; dar lugar a la capacidad de establecer nuevas relaciones entre las opciones e integrarlas de una manera distinta, b) producir ideas originales o soluciones nuevas. 3) Paso básico: buscar cantidad.

#### 87.- ¿QUÉ ES AMPLIAR LA TORTA EN UNA NEGOCIACIÓN?

En ocasiones la negociación gira en torno a un problema único, supuesto en el cual los problemas son más difíciles -sino imposibles- de resolver. Una disputa sobre dinero, puede que no sea más que un aspecto de una controversia que incluye otras cuestiones que también deben ser resueltas, como por ejemplo cuestiones societarias, personales e incluso, dentro de éstas últimas, emociones profundas. El negociador también debe poner esos problemas sobre la mesa, ampliando de este modo los temas en discusión.

#### 88.- ¿QUÉ ES EL BOGEY?

Es una táctica de negociación que implica una medida temporal utilizada para evaluar el comportamiento de la otra parte. Se basa en ciertos principios fundamentales de la negociación: a) Siempre que se eleve el ego de la otra parte se procura obtener algo a cambio. b) Esperar la oportunidad de mostrar lo que las partes saben. c) Siempre existe la posibilidad de lograr un buen acuerdo, si las partes tienen la voluntad de buscarlo.

#### 89.- ¿QUÉ ES LA POSICIÓN O INTERÉS EN UNA NEGOCIACIÓN?

Se denomina intereses a aquellos sentimientos de las partes acerca de lo que es básicamente deseable. Se encuentran en el centro del pensamiento y la acción de los individuos formando el



núcleo de muchas de sus actitudes, metas e intenciones. Se trata de aquellas cosas que importan a las personas y que involucran no sólo aspectos cuantitativos, monetarios, materiales y prácticos, sino también cuestiones de imagen, prestigio, temores, expectativas y de relación. Se trata de los elementos de seguridad, pertenencia, bienestar y control que subyacen, generalmente, por debajo de las posturas de cada parte. En suma, se trata de verdaderas necesidades de los sujetos involucrados en una negociación, debiendo lograrse su exteriorización para lograr un acuerdo.

Posición. -es aquello que cada parte reclama en una situación de conflicto, en función de su visión particular o punto de vista que cada una de ellas tiene del problema que ocasionalmente las enfrenta. Como estilo de negociación conduce a que cada parte pretenda hacer prevalecer su punto de vista asumiendo una postura inflexible, aun en perjuicio de su verdadero interés. Este estilo de negociación basado en posiciones presenta múltiples inconvenientes, que se pueden agrupar en dos categorías: a) con frecuencia conduce a resultados pobres; b) el proceso de negociación basado en posiciones contribuye con frecuencia al deterioro de las relaciones entre las partes.

#### 90.- ¿EN QUÉ CONSISTEN LOS MODELOS GANAR-PERDER Y GANAR-GANAR?

El primer modelo caracteriza a los métodos adversariales de resolución de disputas. Bajo este esquema se desarrolla el litigio, como práctica derivada de la legitimidad del poder.

El segundo -ganar-ganar- es propio de los medios no adversariales de resolución de conflictos en general y de la negociación en particular. Es derivación del principio según el cual son las propias partes -no un tercero- quienes asumen la conducción de su propio conflicto.

#### 91.- ¿EN QUE CONSISTE EL MODELO DE NEGOCIACIÓN DE SUMA CERO

Es un modelo de negociación elaborado por Herb Cohen, bajo la concepción de ganar a toda costa. Una negociación caracterizada como un juego de suma cero, implica que todo lo que obtenga uno de los negociadores será perdido por su oponente. Este autor ha identificado el modelo, señalando que "...el enfoque competitivo (ganar-perder) se da cuando un individuo o grupo intenta conseguir sus objetivos a expensas de un adversario. Estos intentos de triunfar sobre un adversario pueden abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación hasta sutiles formas de manipulación". En el modelo competitivo todo es válido con tal de lograr el objetivo prefijado.

### UNIDAD III ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

#### 92.- ¿CUÁL LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN?

La estrategia de la negociación debe centrarse en la anticipación de las respuestas de la otra parte ante propuestas y sugerencias, así como en la capacidad y disposición de ésta para obtener sus objetivos.

La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos. Se pueden definir dos estrategias típicas:



- Estrategia de "ganar-ganar", en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.
- Estrategia de "ganar-perder" en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

### 93.- ¿EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA GANAR-GANAR?

En la estrategia de "ganar-ganar" se intenta llegar a un acuerdo que sea mutuamente beneficioso. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los del oponente.

No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador con el que hay que trabajar estrechamente con el fin de encontrar una solución satisfactoria para todos.

Este tipo de negociación genera un clima de confianza. Ambas partes asumen que tienen que realizar concesiones, que no se pueden atrincherar en sus posiciones.

Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo, pero sí un acuerdo suficientemente bueno. Ambas partes se sentirán satisfechas con el resultado obtenido lo que garantiza que cada una trate de cumplir su parte del acuerdo.

Este clima de entendimiento hace posible que en el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración con lo que al final la "tarta" a repartir puede ser mayor que la inicial. Además, este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales. Las partes querrán mantener viva esta relación profesional lo que les lleva a maximizar en el largo plazo el beneficio de su colaboración.

### 94.- ¿EN QUE CONSISTE LA ESTRATEGIA GANAR-PERDER?

La estrategia de "ganar-perder" se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.

Mientras que en la estrategia de "ganar-ganar" prima un ambiente de colaboración, en esta estrategia el ambiente es de confrontación.

No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante al que hay que derrotar. Las partes desconfían mutuamente y utilizan distintas técnicas de presión con el fin de favorecer su posición.

Un riesgo de seguir esta estrategia es que, aunque se puede salir victorioso a base de presionar al oponente, éste, convencido de lo injusto del resultado, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo y haya que terminar en los tribunales.





Para concluir se puede indicar que la estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera, contribuyendo a fortalecer los lazos comerciales y haciendo más difícil que un tercero se haga con este contrato.

Esta estrategia se puede aplicar en la mayoría de las negociaciones, tan sólo hace falta voluntad por ambas partes de colaborar.

La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada ya que el deterioro que sufre la relación personal hace difícil que la parte perdedora quiera volver a negociar.

#### 95.- ¿CUÁL LA DEFINICIÓN DE TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN?

Las tácticas definen las acciones particulares que cada parte realiza en la ejecución de su estrategia. Las tácticas de negociación son acciones específicas que se llevan a cabo con el fin de lograr un acuerdo favorable en una negociación.

Mientras que la estrategia marca la línea general de actuación, las tácticas son las acciones en las que se concreta dicha estrategia.

Las tácticas las podemos clasificar en tácticas de desarrollo y tácticas de presión.

#### 96.- ¿EN QUE CONSISTEN LAS TÁCTICAS DE DESARROLLO?

Las tácticas de desarrollo son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.

Las tácticas de desarrollo no tienen por qué afectar a la relación entre las partes. Algunos ejemplos son:

- Tomar la iniciativa presentando una propuesta o esperar a que se la otra parte quien vaya por delante.
- Facilitar toda la información disponible o, por el contrario, la estrictamente necesaria.
- Hacer la primera concesión o esperar a que sea la otra parte quien dé el primer paso.
- Tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas, en las de la otra parte o en un lugar neutral.

#### 97.- ¿EN QUE CONSISTEN LAS TÁCTICAS DE PRESIÓN?

Las tácticas de presión tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario. Las tácticas de presión sí pueden deteriorar gravemente la relación personal. Son tácticas que buscan confundir, intimidar o debilitar la posición del contrario. Algunos ejemplos de este tipo de tácticas son:

- Desgaste: aferrarse a la propia posición y no hacer ninguna concesión o hacer concesiones mínimas. Se busca agotar a la otra parte hasta que ceda.





- Ataque: atacar, presionar, intimidar, rechazar cualquier intento de la otra parte de apaciguar los ánimos. Se busca crear una atmósfera tensa, incomoda, en la que uno sabe desenvolverse y que perjudica al oponente

#### 98.- ¿EN QUE CONSISTEN LAS TÁCTICAS ENGAÑOSAS?

Tácticas engañosas: dar información falsa, manifestar opiniones que no se corresponden con la realidad, prometer cosas que no se piensan cumplir, simular ciertos estados de ánimo. En definitiva, engañar al oponente.

#### 99.- ¿QUÉ ES EL ULTIMÁTUM Y LAS EXIGENCIAS CRECIENTES?

Ultimátum: presionar a la otra parte, empujarle a que tome una decisión sin darle tiempo para reflexionar. El típico "o lo tomas o lo dejas", "tengo otras tres personas interesadas, así que o te decides ahora o dalo por perdido". Normalmente esta urgencia es ficticia y tan sólo busca intranquilizar al oponente.

Exigencias crecientes: consiste en ir realizando nuevas peticiones a medida que la otra parte va cediendo, sin que lo concedido resulte nunca suficiente. Al final la otra parte tratará de cerrar el trato lo antes posible para evitar este incesante goteo de nuevas exigencias.

#### 100.- ¿EN QUE CONSISTEN LAS TÁCTICAS DE AUTORIDAD SUPERIOR Y LA DE HOMBRE BUENO HOMBREA MALO?

Autoridad superior: consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con delegación suficiente para cerrar el trato. Al final, cuando tras muchas cesiones de la otra parte se ha alcanzado un acuerdo, se comunica que éste queda pendiente de la conformidad de los órganos superiores de la empresa, que plantearán nuevas exigencias. Esta táctica también consiste en presionar a la otra parte para que acepte unas condiciones determinadas bajo la velada amenaza de que si éstas se modifican habrá que remitir la propuesta a un nivel superior que difícilmente le dará su visto bueno.

Hombre bueno, hombre malo: dos personas representan a una de las partes: una de ellas se muestra intratable, amenazante, exigente, sin el menor interés de hacer concesiones, mientras que la otra trata de granjearse la confianza del oponente, se muestra comprensiva, cordial, y trata de convencerlo de que acepte su propuesta, antes de que su compañero tome las riendas de la negociación.

#### 101.- ¿POR QUÉ EL LUGAR Y EL TIEMPO DE LA NEGOCIACIÓN PUEDEN ESTAR A NUESTRO FAVOR?

Lugar de la negociación: cuando ésta tiene lugar en las oficinas de una de las partes y ésta trata de sacar ventaja de la situación. Se trata de que el interlocutor se sienta incómodo, infravalorado, etc., pero de una manera sutil, sin que sea consciente de que está siendo víctima de esta estrategia. Por ejemplo, se le hace esperar un buen rato antes de iniciar la reunión, se le ofrece una silla más



baja que la del anfitrión, se le sitúa de cara a una ventana por donde entra una claridad muy incómoda, se le coloca en el extremo de la mesa, quedando relegado, se interrumpe la negociación continuamente con llamadas de teléfono, etc.

Tiempo: consiste en jugar con el tiempo en beneficio propio. Por ejemplo, se alarga la reunión al máximo hasta vencer al oponente por agotamiento, se fija la reunión a primera hora de la tarde tras una cuantiosa comida regada con vino. Se deja transcurrir el tiempo discutiendo temas menores y tan sólo en el último momento, cuando el interlocutor está a punto de perder el avión, se le urge cerrar un acuerdo de prisa y corriendo.

### 102.- ¿MENCIONA LOS TIPOS DE ESTRATEGIAS EN LA NEGOCIACIÓN?

#### TIPOS DE ESTRATEGIAS

Estrategias Distributivas o de Competición. - con esta estrategia la negociación se desarrolla como una confrontación de poder en la que cada parte intenta conseguir sus objetivos a cualquier precio, se trata de una estrategia agresiva en la que lo que unos ganan otros lo pierden. Se da frecuentemente en la negociación laboral. Uno gana otro pierde, su lema es ganar a toda costa.

Estrategia Integradora o de Cooperación. - se realiza con una gran disposición para el dialogo en el que cada parte está dispuesta a ceder algo, esta estrategia trata de conseguir acuerdos los más beneficiosos posibles para ambos negociadores, de manera que ninguna de las partes se sienta derrotada. Su lema es todos ganan.

Estrategia Mixta. - es una mezcla de las anteriores combina la utilización de las partes con las cesiones que cada uno realiza para conseguir acuerdos satisfactorios.

Estrategias Posicionales. - anclaje sobre puntos de partida.

Estrategias Método Harvard. - crear valores, reclamar valor, dirigir el dilema.

### 103.- ¿CUÁLES SON LOS TRES POSIBLES RESULTADOS EN UNA NEGOCIACION?

- Perder-perder. - Situación perder-perder, donde ambas partes pierden, demostrando el fracaso de la negociación, así como la inmadurez, escasa capacidad y poca sensatez de los negociadores. (Enfoque destructivo). Las dos partes pierden, no hay ganadores. Este resultado muy frecuente se deriva de posiciones rígidas de las partes en las que cada una de ellas ha estado previamente en la búsqueda.

- Ganar-perder. - Situación ganar-perder (o perder-ganar dependiendo de qué lado se está), donde una de las partes gana a expensas del otro; usualmente termina con imposiciones leoninas y la humillación del perdedor. (Enfoque combativo). Esta será la segunda opción a buscar en la medida de que "EL GANAR" sea nuestro.



- Ganar-ganar. - Situación ganar-ganar, donde ambas partes negocian los términos, ceden en algo y reciben beneficios, aceptando las pérdidas como algo necesario para finalizar el conflicto. (Este es el enfoque constructivo). Obviamente será el resultado ideal a obtener. “Tú ganas, yo gano”. Una relación (G-G) es una relación de largo plazo en la que se esboza una sonrisa en cada una de las partes.

#### 104.- ¿MENCIONA LOS CINCO ESTILOS DE NEGOCIACIÓN?

La negociación es un arte que se aprende, y con la práctica, el individuo que no tiene mucha habilidad y lo aprende se vuelve tan bueno como las personas que nacen con ese don.

- Amigables: se centra en desarrollar la relación, La forma amigable de negociar es aquella en la que los participantes son amigos, o por lo menos se tratan de un modo amigable.
- Impulsadores: se centra en resultados concretos.
- Analíticos: se centra en explorar metódicamente todas las opciones.
- Indefinidos: gente que no tiene preferencias claras.
- Intransigente: los participantes son adversarios, rivales o, pero aún enemigos.

#### 105.- ¿CUÁLES SON LOS DOS ENFOQUES GENERALES DE LA NEGOCIACIÓN?

##### Negociación distributiva

Se conoce como de suma cero o de ganar – perder. Cada parte busca obtener la mayor proporción posible, la cual resulta a costa de lo que pierde la otra. El precio de un bien es el caso típico de este tipo de negociación. El monto es el que interesa por encima de prestigios o relaciones personales. La información sobre el interés de la otra parte, y la primera oferta que se lance, son variables claves en esta negociación.

##### Negociación colaborativa o de integración

También conocido como ganar – ganar. Las partes colaboran para mejorar las condiciones entre ambas. Un caso típico son las relaciones entre productor y proveedor. Uno accede a comprar a mayor precio, y el otro acepta la venta mejorando las condiciones de pago (como a mayor plazo, por ejemplo). También se pueden emplear otros mecanismos de compensación, como la ayuda a mejorar la calidad del insumo, o a innovarlo.

#### 106.- ¿EN LA NEGOCIACIÓN COLABORATIVA O DE INTEGRACIÓN PORQUÉ ES IMPORTANTE MANTENER LAS RELACIONES ENTRE AMBAS PARTES?

- Una importante estrategia de negociación consiste en recabar y analizar la mayor cantidad posible de información de la contraparte, ya sea antes o después del proceso de negociación.
- Debemos procurar recopilar y analizar información sobre sus motivaciones, necesidades e intereses, sus prioridades, sus alternativas a la negociación, su estilo de negociación, sus fortalezas y debilidades, etc.



- Enmarcar la negociación como un esfuerzo conjunto: El objetivo de esta estrategia es que la otra parte adopte un estilo de negociación cooperativa, y se muestre más abierta al diálogo, y más dispuesta también a cooperar y a buscar un resultado que satisfaga a ambos.
- Para aplicar esta estrategia podría ser necesario mostrar interés por las necesidades, intereses e inquietudes de la otra parte y, a la vez, comunicar también algunas de nuestras necesidades, interés e inquietudes.
- Buscar diferencias: Otra estrategia de negociación consiste en identificar diferencias que existan entre ambas partes que nos permitan crear valor a través del intercambio.
- Formar coaliciones: Formar coaliciones con una o varias partes es otra estrategia de negociación, ya que trabajar en conjunto nos permite obtener una mejor posición o un mayor poder de negociación.

Aunque otra estrategia de negociación también podría consistir en procurar dividir o disolver coaliciones formadas por la otra parte, con el fin de debilitar su posición o poder de negociación.

#### 107.- ¿MENCIONA LAS TÁCTICAS QUE SE UTILIZAN EN UNA NEGOCIACION?

Actuación Desenfrenada. - Dar un buen espectáculo demostrando de forma visible su compromiso emocional con su postura. Esto incrementa su credibilidad y podría dar al oponente una justificación para aceptar sus términos.

Premio Mayor. - Dejarse a sí mismo mucho espacio para negociar. Hacer grandes demandas al principio. Después de hacer concesiones, usted todavía se quedará con una mejor recompensa que si hubiera iniciado demasiado abajo.

Conseguir un aliado de prestigio. - El aliado puede ser una persona o un proyecto que goce de prestigio. Se trata de hacer que el oponente acepte menos porque la persona/objeto con la que tendrá relación es prestigiosa.

El pozo está seco. - Adoptar una postura y decir al oponente que no puede hacer más concesiones.

Autoridad limitada. - Usted negocia de buena fe con el oponente, y cuando está listo para firmar el trato, dice: —Tengo que preguntarle a mi jefe||

Enfrentamiento/subasta. - Decir a varios competidores que usted está negociando con ellos al mismo tiempo. Programe las citas con sus competidores a la misma hora y haga que todos esperen para verlo.

Dividir y vencer. - Si usted está negociando con el equipo del oponente, convenza a un miembro del equipo de la bondad de sus propuestas. Esa persona ayudará a convencer a los demás miembros del equipo.



Desaparecerse/Hacer tiempo. - Dejar la negociación totalmente durante un rato. Regresar cuando las cosas estén mejorando y trate de renegociar entonces. El periodo puede ser largo (diga que saldrá de la ciudad) o corto (vaya al sanitario a pensar).

Inactividad. - No dé una respuesta emocional ni verbal al oponente. No responda a su presión o fuerza. Quédese sentado sin hacer nada y con —cara de piedra||.

Sea paciente. - Si puede darse el lujo de esperar más que el oponente, probablemente obtendrá ganancias sustanciales.

Dividamos la diferencia. - La persona que primero sugiera esto será la que menos tenga que perder.

Globo de prueba. - Usted revela su decisión posible/probable a través de una fuente supuestamente confiable antes de tomar realmente la decisión. Esto le permitirá probar las reacciones ante su decisión.

Sorpresas. - Mantener al oponente en desequilibrio con el cambio repentino y drástico en sus tácticas. Nunca sea predecible; evite que el oponente anticipe sus acciones.

#### 108.- RESUME LAS RELACIONES ENTRE LAS ESTRATEGIAS, TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN Y LAS NECESIDADES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DEL ORGANISMO SOCIAL.

El concepto de estrategia es multidimensional, y abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa pequeña, mediana o grande, dándole sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que permiten enfrentar de mejor forma los cambios necesarios que ocurren en el entorno del negocio.

Una estrategia de negocios, en términos generales, se define con los siguientes aspectos (Hax et al, 1994):

- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa u organización, y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocios y funcional).
- Define la naturaleza de las contribuciones económica y no económica que se propone hacer a sus grupos asociados.

Una estrategia de negocios puede planificarse para diversas áreas de la empresa, como, por ejemplo, área comercial, financiera, de recursos humanos, operaciones etc.



Según lo anterior, es factible para el sector objetivo del proyecto, establecer una estrategia para incorporarse al mercado forestal. Bajo este enfoque resulta fundamental incentivar la asertividad, como una condición básica para potenciar las diversas fortalezas que cada parte posea, y complementar así la experiencia o conocimientos de cada integrante de la asociación u organización. Partiendo de la premisa que los pequeños agricultores en general, dominan bien una fracción determinada de la actividad del negocio forestal, se hace necesario crear las condiciones para que puedan formar pequeñas empresas y ser así más competitivos en el mercado, perfeccionando con ello sus fortalezas.

Hoy en día las empresas del rubro forestal adquieren cada vez mayores y mejores condiciones en la experiencia del negocio, por lo que insertarse en él con las mayores opciones para entrar y luego mantenerse en el negocio es una visión fundamental para el éxito del negocio.

Para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir a su gente para que: 1) hagan las cosas correctas y 2) hagan las cosas correctamente. La segunda, hacer las cosas correctamente, entra en el campo de la efectividad, y otras habilidades gerenciales. La primera, hacer las cosas correctas, es la estrategia empresarial (o estrategia corporativa o estrategia de negocio).

La estrategia corporativa es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. En las grandes empresas, suelen ser los altos niveles gerenciales quienes se ocupan del tema estratégico; sin embargo, a medida que un individuo asciende en la escala, tiene que ir pensando cada día más en forma estratégica.

Existen múltiples definiciones de estrategia. Mencionamos una de ellas: —es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, experticia, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares|| - Fred Nichols.

Una definición más orientada hacia el mundo de negocios, la provee Bruce Henderson: —es la búsqueda deliberada por un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de un negocio, y la multiplique||. Muchas de las definiciones modernas hacen énfasis en la necesidad de una empresa de tener una ventaja competitiva, que la distinga de las demás. Según Michael Porter, la estrategia competitiva trata sobre —Ser diferente. Es decir, seleccionar una serie de actividades distinta a las que otros han seleccionado, para ofrecer una mezcla única de valor||

Formular la estrategia empresarial, y luego implementarla, es un proceso dinámico, complejo, continuo e integrado, que requiere de mucha evaluación y ajustes.

Formular la estrategia de una organización, implica tres grandes pasos:

- Determinar dónde estamos: analizar la situación tanto interna como externa, a nivel micro y macro. Para esto son útiles herramientas como la matriz DOFA.



- Determinar a dónde queremos llegar: esto implica establecer la misión, visión, valores y objetivos, tanto a nivel corporativo como a nivel de unidad de negocio.
- Determinar cómo llegar hasta allí: es decir, el plan estratégico – la serie de decisiones que se deben tomar, basadas en factores como:
  - Qué productos y servicios ofrecer
  - Qué demandas del mercado satisfacer
  - A qué segmento de clientes atender
  - Qué tecnología utilizar (o desarrollar)
  - Qué método de ventas utilizar
  - Qué forma de distribución utilizar
  - Qué área geográfica atacar

De nada sirve contar con una fabulosa estrategia, si esta no se lleva a cabo. Implementar el plan implica una serie de pasos:

- Asignar y procurar los recursos necesarios: financieros, humanos, tiempo, tecnología, etc.
- Establecer la estructura humana: puede ser una estructura jerárquica de comando, equipos multifuncionales, etc.
- Establecer responsabilidades: cada tarea o proceso debe ser responsabilidad de una persona o un equipo.
- Manejar el proceso: evaluar los resultados, y hacer los ajustes necesarios.

#### 109.- RESUME LAS CINCO TÉCNICAS MÁS USUALES UTILIZADAS DURANTE EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

- a) Técnicas para aumentar nuestra posición: Vamos a definir qué técnicas utilizaremos en la negociación para conseguir aumentar nuestra posición:
  - Incrementar nuestras pretensiones y disminuir sus aspiraciones.
  - Empezar con objetivos muy altos y ambiciosos, con el fin de ir haciendo concesiones lentas y progresivas.
  - Resistir y desafiar las agresiones.
- b) Técnicas para rebajar su posición:
  - Objetivo: Disminuir las expectativas o pretensiones de la otra parte.
  - Se trata de técnicas cuyo objetivo se centra en la resolución de nuestras pretensiones realizando comparaciones con terceros, es decir, igualando ofertas y, de este modo, resaltar la nuestra, de forma que la otra parte nos valore de forma superior.
- c) Técnicas para disuadir:
  - Consiste en poner filtros, delegando responsabilidades hasta un límite, con el objeto de obstaculizar y disuadir a la otra parte.
- d) Técnicas para presionar:





- Existen factores muy importantes que, en momentos determinados, pueden jugar a nuestro favor, o, por el contrario, en nuestra contra; como, por ejemplo, el momento y oportunidad en que se efectúe la negociación, las alternativas que tengamos, etc.
- e) Técnicas para confundir:
  - En ocasiones nos encontramos no con un solo negociador sino con varios. Este grupo de negociadores pretende, por un lado, poder obtener una visión amplia de los factores incluidos en la negociación, minimizando así los riesgos. Por otra parte, permite estudiar y planificar diferentes posiciones durante la negociación.

#### 110.- LA TÁCTICA ES EL MEDIO QUE VA A UTILIZAR PUNTUALMENTE PARA IR LOGRANDO OBJETIVOS. RESUME ALGUNAS TÁCTICAS DE ELLAS.

- Evitar que las sesiones de negociación se alarguen excesivamente ya que el cansancio y el aburrimiento impiden negociar con fluidez.
- Establecer un tiempo de intervención para evitar que alguna persona se extienda en exceso.
- Intentar alargar el ambiente con alguna nota de humor.
- Resaltar las ventajas de nuestras posturas a la hora de defender una opinión en lugar de destacar lo malo de la contraria.
- Evitar enfrentamientos directos con un ataque y una defensa sucesiva.
- No hacer contraofertas inmediatas ante una oferta, sopesar primero los pros y los contras.
- Realizar pequeñas concesiones al oponente para predisponerle a nuestro favor.
- Exigir más de lo que queremos.
- Última partida consiste en que cuando la negociación está prácticamente cerrada, una de las partes intenta aportar una última demanda en beneficio propio.
- Cuando un negociador tiene varias demandas no las presente en bloque, sino que la presente de una en una buscando el acuerdo en cada una de ellas.
- Autoridad restringida consiste en manifestar a la otra parte que no se tienen autorización para captar alguna de sus pretensiones, con ello logramos por un lado ganar tiempo para poder reflexionar sobre dichas pretensiones y por otro lado si la parte contraria tienen prisa en acabar la negociación podemos lograr que rebaje sus pretensiones.

#### 111.- RESUME LA REPRESENTACIÓN DE LA APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN.

- a) La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes. José Luis Orozco Martínez. ITESO, Estrategias de Mercadotecnia 2004.
- b) Una estrategia es una directriz o lógica con la que se dirige la acción hacia un objetivo determinado, vistas las características que tiene el medio en el que se actúa: las fortalezas y las debilidades, los obstáculos, fuerzas en contra y las virtudes y habilidades para vencer estos obstáculos. Entonces, la estrategia surge de elegir un cauce de acción de entre varias posibilidades o alternativas. Carlos Corrales Díaz, ITESO, Cursos UAH, 2000.
- c) Peter Drucker, propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia. La habilidad para hacer las cosas "correctas" y la eficiencia para hacerlas "correctamente".



De estos dos criterios, Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas. Estos dos criterios tienen un paralelo con los aspectos de estrategia: establecer las metas correctas y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales.

- d) Si entonces los valores estratégicos se definen conceptualmente, como acciones que vinculan la visión de un negocio y su encuentro con la realidad, considero que la estrategia de negocios es fundamentalmente una amplia gama de decisiones tácticas y prácticas a la vez; éstas se deben proponer en un negocio, la creación de riqueza y valores institucionales que permitan la autorregulación y auto desarrollo de la misma, a favor de los involucrados y la sociedad en general.  
Cruz Medellín Pedrero, Ensayo

Cualquier estrategia —por brillante que sea— carece de valor si no puede ser ejecutada; es preferible la implantación efectiva de una estrategia mediocre que el mejor plan mal aplicado. Muchas empresas diseñan estrategias, pero carecen de la capacidad para traducirla en acciones ejecutables y controlables. Las empresas son dinámicas, respondiendo de manera distinta a los retos; para ejecutar la estrategia se necesita.

#### 112.- ¿CUÁLES SON LAS VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS?

Todas las empresas, en algún momento, han formulado una estrategia para hacer más eficiente la operación, mejorar su posición de mercado y aumentar utilidades. Muchas empresas lo hacen a través de un área de planeación estratégica y otras utilizan consultores para este proceso. Muchas empresas también utilizan consultores para obtener una visión imparcial de su situación, incorporar conocimientos y experiencias de otras empresas y/o llevar a cabo un proceso de cambio operacional sin afectar los procesos que generan utilidades.

La estrategia es un proceso para controlar el efecto de los factores externos —mercado y competidores— en la empresa; es también un proceso para resolver problemas operativos, crear fortalezas y organizar los esfuerzos de la empresa para crear valor

En la evolución de las empresas, hay por lo menos tres momentos en los que requieren desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia:

- Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado — mejorando utilidades—, desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados.
- Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que —al presentarse insuficiencias— demanda repensar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación.
- Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado, que —en una o varias crisis— obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.

La empresa que no cuenta con una estrategia consolidada, presenta características —con desempeño deficiente y pérdida de mercados— identifica áreas y procesos con problemas de operación que son el



reflejo de conflictos mayores, requiriendo una revisión y diseño de la estrategia, estructura y procesos para recuperar utilidades y presencia de mercado.

El problema es común en muchas empresas que tienen ausencia de estrategia —visión y control— que las lleva a un deterioro lento e incontrolable.

El énfasis del proceso estratégico es resolver los problemas e identificar fortalezas, ajustando la estrategia y la operación al contexto de mercado, con el propósito de consolidar habilidades para crear valor, recuperar competitividad y utilidades; el proceso incluye:

- Identificación de posición, problemas, competidores y potencial de mercado.
- Revisión y diagnóstico de áreas, procesos, estructura, estrategia y potencial de crecimiento.
- Diseño de estrategia de reorganización operacional y nueva estrategia de posicionamiento.
- Rediseño de estructura operacional, procesos operativos y conocimiento.
- Desarrollo de ventajas competitivas e inteligencia del negocio.
- Diseño de competencias por área funcional-puestos clave y de ventajas competitivas.
- Desarrollo de mecanismos de operación, toma de decisiones y coordinación.
- Asignación de responsabilidades por área y desarrollo de políticas operacionales.
- Desarrollo y operación de mecanismos de seguimiento y control.

### 113.- ¿QUÉ PROPONE LA PEQUEÑA GUÍA DE TRUCOS Y TÉCNICAS QUE LE PUEDEN SER DE UTILIDAD EN SUS FUTURAS NEGOCIACIONES?

Trucos: Denominamos trucos a los pequeños detalles que nos pueden ayudar a situarnos en una mejor posición durante el transcurso de la negociación.

Técnicas: como técnicas entendemos aquellos procedimientos y métodos que nos ayudan durante el proceso de negociación a defender mejor nuestros intereses.

#### TRUCOS DE LA NEGOCIACIÓN

Los trucos más usuales en la negociación son aquellos que provocan en la parte contraria precipitación o falta de concentración.

Truco N°1: El objetivo de los trucos es descentrar o desorientar a la parte contraria. Por poner un ejemplo, cuando un equipo de básquet pierde la concentración, rápidamente el entrenador pide tiempo muerto con el objetivo de que el equipo contrario no se aproveche de la circunstancia en el marcador. Para conseguir este efecto, podemos utilizar factores como la iluminación, bien sea alta o baja, la decoración, las alturas de los asientos, etc.

Truco N°2: En el caso de una empresa, imagine que la otra parte es fumadora y usted ha provocado que la reunión se realice en una sala donde está terminantemente prohibido fumar; si, además, de forma involuntaria lo nombra, puede generar un estado de ansiedad que juega a su favor.



Truco N°3: El que le comuniquen por su teléfono móvil alguna circunstancia que produzca algún efecto de desconcentración o desorientación en su interlocutor.

Truco N°4: No es raro que determinadas negociaciones se produzcan en un restaurante. Si a usted le interesa retener el máximo tiempo posible a la otra parte, será crucial que el tipo de comida elegida sea lenta y entretenida. Si, por el contrario, a usted le interesa que se acorte el tiempo, deberá elegir otro tipo de comida que le permita acabar rápidamente.

La confortabilidad y el entorno pueden ser también causas que condicionen en sentido positivo o negativo la negociación. El disponer de información que le interese que sea vista y colocarla en una posición visible también puede tener influencia sobre el proceso.

Piense que la otra parte, al igual que usted, estará atenta a los mismos detalles con el objetivo de reforzar su posición.

- ✓ Flinch. - exageraciones emocionales ejemplo: nooooo por ese precio ni una litografía.
- ✓ Tipo de cliente. - el escatimado, el abusivo, tardado para pagar, el sabio, el egocéntrico, el que no establece vínculos fácilmente, el regatero, el que se asusta con el dinero.
- ✓ Wooing (coqueteo). - capacidad de decir no, en una negociación sin cortarla y provocando una reacción de la contraparte.
- ✓ Boguey (llorón). - pedir ayuda de forma sutil, ideal para iniciar la búsqueda de satisfacción mutua o conocer a la contraparte.
- ✓ Joke (chiste). - menospreciar un precio alto frente a todos los beneficios que se ofrecen.

### Evaluación

La presente guía no tendrá ningún valor y el 100% estará basada en el resultado de su examen ETS pero favor de considerar que es requisito adjuntar la guía para presentar ETS.

### Materiales para la elaboración de la guía

- **T.M.:** Apuntes de la academia de Taller de Habilidades de Negociación.
- **T.V.:** Apuntes compartidos en MS Teams

Así como:

- Referencias documentales
- Referencias electrónicas



### Actividades de estudio

Estudiar los temas contenidos en esta guía, repasar apuntes y reforzar conocimientos con la bibliografía básica que se proporciona.

Para ello se recomienda:

- Planificación del estudio: el subrayado, el resumen, la elaboración de esquemas, el repaso, la toma de apuntes o la realización de trabajos escolares.
- Previsualizar: él y la estudiante observa el tema a aprender, revisa los títulos principales puntos.
- Preguntar: se formula las preguntas a responder, una vez que ha estudiado el tema.
- Leer: se revisa material de referencia relacionado con el tema y se selecciona la información que mejor se relaciona con las preguntas.
- Resumir: él y la estudiante resume el tema, utiliza su propia metodología para resumir la información en el proceso: toma notas, elabora diagramas, o incluso grabaciones de voz.
  - o Cuadros sinópticos y mapas conceptuales: derivados de la investigación bibliográfica que se les está proporcionando, con base a los temas del programa.
- Evaluación: él y la estudiante responde las preguntas creadas en la etapa de cuestionamiento, con el mayor detalle posible; evita agregar preguntas que puedan distraerle o le lleven a cambiar de tema.

### Información Adicional

- La presente guía aplicara para los alumnos del turno matutino y vespertino.
- El alumno es responsable de prepararse apoyándose con la presente guía, los apuntes en clase y con la bibliografía básica presentada, para que desarrolle las unidades que nos marca el programa.
- El ETS abarca las tres unidades que nos marca el programa.



## Bibliografía Básica

REFERENCIAS DOCUMENTALES	REFERENCIAS ELECTRÓNICAS
FUNDAMENTOS DE NEGOCIACIÓN Autor: <a href="#">Roy J. Lewicki</a> , <a href="#">Bruce Barry</a> Editorial: McGraw-Hill, 2012 ISBN: 6071507537, 9786071507532	EL-ARTE-DE-NEGOCIAR <a href="http://aiim.es/wp-content/uploads/2016/06/EL-ARTE-DE-NEGOCIAR.pdf">http://aiim.es/wp-content/uploads/2016/06/EL-ARTE-DE-NEGOCIAR.pdf</a>
LOS CAMINOS DE LA NEGOCIACIÓN (PERSONAS, ESTRATEGIAS Y TÉCNICAS) Autor: <a href="#">Franc Ponti</a> Editorial: Ediciones Granica, 2007 ISBN: 9506418314, 9789506418311	ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN <a href="https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18471/ModuloEstrategiasdeNegociaci%C3%B3n%20DIAGRAMACI%C3%93N.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/18471/ModuloEstrategiasdeNegociaci%C3%B3n%20DIAGRAMACI%C3%93N.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN (UN MÉTODO PRÁCTICO) Autor: <a href="#">Fernando de Manuel Dasí</a> , <a href="#">Rafael Martínez-Vilanova Martínez</a> Editorial: ESIC Editorial, 2009 ISBN: 8473566181, 9788473566186	TÉCNICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN BASADAS EN EL MÉTODO HARVARD <a href="https://www.youtube.com/watch?v=f8UBD5lSLk4">https://www.youtube.com/watch?v=f8UBD5lSLk4</a>
HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN (TODOS PODEMOS GANAR) Autor: <a href="#">Luis Aramburu-Zabala Higuera</a> Editorial: Ediciones Pirámide, 2010 ISBN: 8436819349, 9788436819342	PSICOLOGÍA DE LA NEGOCIACIÓN EXITOSA <a href="https://www.youtube.com/watch?v=bsSjawcM-ql">https://www.youtube.com/watch?v=bsSjawcM-ql</a>
TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN (COMO NEGOCIAR EFICAZ Y EXITOSAMENTE) Autor: <a href="#">Anastasio Ovejero Bernal</a> Editorial: McGraw-Hill Interamericana, 2004 ISBN: 8448140702, 9788448140700	TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON ARTURO ELIAS AYUB - INCON <a href="https://www.youtube.com/watch?v=NAI_RT9qwTo">https://www.youtube.com/watch?v=NAI_RT9qwTo</a>
TÉCNICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN (ESTRATEGIAS, TÁCTICAS Y TRUCOS PARA NEGOCIAR EXITOSAMENTE) Autor: <a href="#">Jorge Palacios Plaza</a> Editorial: Netbiblo, 2008 ISBN: 8497452313, 9788497452311	