



“NEGOCIACIÓN EFECTIVA Y EFICIENTE”

Introducción

Varios años de investigaciones en gerencia, han determinado que los Gerentes y Empresarios más que planificar, coordinar y controlar lo que tiene que ver con la operación de su organización, invierten su tiempo en temas de negociando.

La palabra "negociación" ha sido muy utilizada a lo largo de la historia, para resolver conflictos. Sin embargo, ¿qué significado adquiere este término en el ámbito empresarial? ¿En que se diferencian la negociación, la mediación, y la conciliación? ¿Qué ingredientes se requieren para una negociación efectiva? ¿Existe algún método que ayude al gerente en una negociación? Las respuestas a estas inquietudes serán tratadas en este ensayo.

NEGOCIACIÓN, MEDIACIÓN y CONCILIACIÓN.

Negociación

Desde el punto de vista de gerencia, la negociación es el proceso mediante el cual dos, o más partes, se reúnen para discutir o establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, formular un cronograma, entre otras actividades.

El objetivo que se persigue con la negociación es el que se concrete un compromiso formal entre las partes, donde ambas obtengan beneficios y a favor de su bienestar (económico, personal, comercial, etc.). Cuando una persona negocia con otra es porque, con seguridad, el segundo requiere obtener algo que el primero posee. Por lo tanto cada uno necesita del otro, es decir, el proceso de negociación contribuye a definir un acuerdo para que las dos partes "den lo que tenga" y a la vez obtengan beneficio mutuo.

La principal idea del proceso de negociación es que se pueda llevar a cabo una relación ganar-ganar, es decir que las dos partes salgan beneficiadas, evitando el ganar-perder, pues no dan continuidad a la relación. La finalidad de negociar es que cada una de las partes se sientan satisfechas entre sí y se solventen satisfactoriamente los intereses opuestos. Es muy probable que en el proceso surjan problemas que la opaquen, sin embargo, el diálogo entre las partes es la clave para obtener lo que cada uno desea.

Mediación

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Es el procedimiento estructurado, en el que dos o más partes intentan voluntariamente alcanzar por sí mismas un acuerdo sobre la resolución de un litigio con ayuda de un mediador.

Conciliación

Se conoce como conciliación al acuerdo entre dos diferentes posturas que estuvieron opuestas en el pasado. La convivencia en sociedad, incorpora relaciones interpersonales que en varias oportunidades son fuente de conflicto, y requiere que se busquen y asuman actitudes y posturas que sean convenientes y beneficiosas para todas las partes que intervienen.

Un ingrediente indispensable de la negociación, mediación y conciliación, es la inteligencia emocional de las partes. Pero, ¿Qué es la inteligencia emocional? ¿Cuántos tipos de inteligencia existen?

El Dr. Howard Gardner, de la Universidad de Harvard, en su libro "Frames of Mind", 1983, presenta su teoría de 'las inteligencias múltiples', en la que menciona que las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo. Estas inteligencias son:

- **Inteligencia Lingüística:** Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.
- **Inteligencia Lógica:** Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.
- **Inteligencia Musical:** Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.
- **Inteligencia Visual - Espacial:** La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
- **Inteligencia Kinestésica:** Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos.
- **Inteligencia Interpersonal:** Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.
- **Inteligencia Intrapersonal:** Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

La evolución de esta teoría, es la Inteligencia Emocional.

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



Para Daniel Goleman, -la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos-. Los ingredientes necesarios para un conveniente manejo de la inteligencia emocional son:

- Empatía
- Expresión y comprensión de los sentimientos
- Independencia
- Capacidad de adaptación
- Capacidad de resolver los problemas en forma interpersonal
- Persistencia
- Cordialidad
- Amabilidad
- Respeto

En el mundo empresarial, no sólo se nos juzga al ejecutivo por su inteligencia, educación o experiencia, sino por el modo en que se relaciona con los demás. De ahí que dos habilidades son muy valoradas en las organizaciones:

1. La formación de equipos, y
2. La capacidad de adaptarse a los cambios.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito se encuentran en los tres grupos que se presentan a continuación:

1. Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
2. Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
3. Empatía, confianza en si mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

METODOLOGÍA PARA UNA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

- **El Método Harvard de la Negociación.** Presenta una metodología diseñada por los profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980, consta de 7 aspectos básicos que hay que tener en cuenta para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores.

1. Alternativas al no acuerdo. No todas las negociaciones terminan con un acuerdo. O bien se llega al acuerdo precipitados a causa de la presión que ejerce la otra parte: "Tómalo o déjalo". Debemos tener bien preparado lo que suceda si "lo dejo". ¿Cuáles son mis alternativas y las de ellos?

2. Intereses y posiciones. El Interés es todo aquello que no podemos intercambiar con las otras partes. Y las posiciones es la actitud que tienes acerca del tema a negociar. Un ejemplo sería: en la industria de la

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



construcción, cuando queremos comprar un material pero estamos en el estira y el afloje en el precio, en eso nos ofrecen uno a un menor precio pero también a menor calidad, así que el dilema es escoger entre unos de los dos materiales

3. Opciones. Identificar toda la gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses. Un acuerdo es mejor si se incorpora la mejor de muchas opciones. Puntos básicos para generar opciones:

- Conocer muy bien los procesos de crear valor, reclamar valor y la elección de REC. CREAR.
- Separar el proceso de inventar y generar ideas del de decisión. Realizar sesiones de «lluvia de ideas» con los equipos de negociación de ambas partes.
- Los mejores valores están en las diferencias. Por ejemplo, actitud frente al riesgo, cadencia temporal, percepciones, valor marginal de la misma cosa.

4. Criterios. Los criterios tienen que delinarse perfectamente para que el acuerdo al que se va llegar deba ser con prudencia y justo para ambas partes. Es importante para nosotros que la otra parte tenga la sensación de habernos «ganado», aunque ello no sea cierto y nosotros hayamos conseguido nuestros objetivos. Este ejercicio ayudará además a descubrir nuevos intereses y opciones útiles a la negociación.

5. Relación. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Para una buena relación no debes mezclar problemas de relación personal con problemas esenciales de la negociación.

6. Comunicación. La forma que se utiliza para comunicar tiene un impacto crítico en el resultado de la negociación, especialmente cuando las dos partes no se conocen «el beneficio puede ser mucho mayor para ambos cuando se negocia cara a cara porque sólo de esta forma es posible compartir información vital. Si el volumen de las transacciones a realizar es importante, vale la pena el ir a conocer personalmente a la persona con la que luego deberemos negociar por teléfono o e-mail. Hemos comprobado que si ambas partes tienen en común un conocimiento personal positivo, entonces el método de comunicación (teléfono, e-mail, etc.) debe tener importancia para el buen resultado. Si los negociadores, al contrario no se conocen o son extraños el medio se convierte en crítico y marca la diferencia.

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



La confianza y la aportación se establecen mucho más fácilmente cuando las partes se conocen, lo que sería imposible hacer por teléfono o e-mail entre extraños.

7. Compromisos. Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Podríamos llamarlos el «borrador del contrato». Pueden hacerse en el curso de una negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas hayan tenido: planteamiento, estructuración y hayan sido diseñadas para que se conviertan en acuerdos duraderos, de fácil comprensión y verificables.

- **Programación Neuro Lingüística PNL.** La PNL es frecuentemente utilizada en procesos de negociación, pues sirve para analizar la comunicación no verbal que representa el 93% de la comunicación humana. Las palabras por sí solas, tan sólo representan el 7% de lo que queremos decir. En el campo de la comunicación no verbal, existen algunos ejemplos que pueden ser de mucha utilidad si se sabe observar:
 - **El silencio.** Saber manejar el silencio, quedarse callado, puede ser fundamental durante la negociación, pues es fuente para la obtención de mucha más información de lo que podría suponerse. Muchas personas no saben o no pueden controlarlo, no olvidemos que el silencio crea situaciones tensas, con lo que se obliga a que la otra persona continúe hablando.
 - **No mostrar reacciones ante lo que el otro nos dice.** Un buen negociador NO reacciona. Si el adversario es capaz de controlar su estado de ánimo, delata que somos muy frágiles. Cada uno de nosotros somos responsables de los que nos sucede emocionalmente, incluyendo los conflictos. Las peleas normalmente se suscitan por percepciones equivocadas, en vez de enfadarnos o reaccionar negativamente, sería mejor ser proactivos y lograr un entendimiento.
 - **Parfrasear a la otra persona.** “Déjeme entender, a ver si entendí bien, lo que usted dijo fue”, son frases que nos ayudan a verificar la propuesta que viene del otro lado. Esto crea empatía entre las partes.

Si se encuentra ante un negociador difícil, no reaccione, diagnostique la situación. ¿Hay algún comportamiento inusual? Lo mejor sería expresarlo de inmediato en un tono suave. Utilice la frase -“Sé lo que estás haciendo. Conmigo no funciona”-. En ocasiones es necesario escalar el problema a un nivel superior (traer un negociador más preparado). La persona generalmente adopta posturas en la negociación por ignorancia.

Negociaciones Complejas

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



La mayor parte de las negociaciones son de carácter complejo. Se las ha puesto este calificativo, porque abarcan múltiples asuntos y partes interesadas, se caracterizan por tener factores tangibles en juego como: precios, beneficios, dinero, etc., así como factores intangibles como: confianza, reputación, antecedentes, etc. El mejor ingrediente de una negociación compleja es -ser confiable-. Cuando se deteriora la confianza, es poco probable que se pueda volver a recuperar.

Resultado de un buen manejo de la Negociación de Conflictos

El Método Harvard de la Negociación, dice que antes de empezar un proceso de negociación, deberíamos definir nuestro MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado – MAAN), que se define como la menor expectativa a la que podemos llegar para un acuerdo, antes de retirarnos.

Para saber si se ha tenido éxito en una negociación, no existe un método que lo evalúe y nos garantice su logro, sin embargo existen algunos indicadores que pueden ser de gran ayuda.

La única razón para negociar algo es obtener algo mejor de lo que se obtendría sin negociar.

1. El mejor criterio es conocer su mejor alternativa a un acuerdo negociado – MAAN.
2. Los intereses de ambas partes quedaron satisfechos.
3. El acuerdo es una buena opción y no hay desperdicios.
4. El acuerdo es legítimo, es decir, no se han aprovechado de usted.
5. Es un compromiso inteligente.
6. Hubo una buena comunicación, y por tanto, un proceso eficiente.
7. Las relaciones personales se mejoran.

Características del buen negociador

1. Le gusta negociar
2. Es entusiasta
3. Es un gran comunicador
4. Es persuasivo
5. Es muy observador
6. Es sociable
7. Es respetuoso
8. Es honesto
9. Es profesional
10. Detesta la improvisación
11. Es meticuloso
12. Es sólido.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador

Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



13. Tiene autoconfianza
14. Es ágil
15. Es expeditivo
16. Acepta el riesgo
17. Es paciente.
18. Es creativo

Lo que no debe ocurrir en una Negociación

1. **Tener una preparación inadecuada.** Sin preparación vamos a una derrota segura, la preparación da una mejor perspectiva de las elecciones posibles y ayuda a tener la agilidad necesaria para los momentos críticos.
2. **Olvidarse del principio GANAR-GANAR.** Una buena negociación debe concluir con el sentimiento de las dos partes de haber ganado, esto brindará una relación duradera a largo plazo.
3. **Utilizar un comportamiento de intimidación.** El mejor resultado proviene de la persuasión, en lugar de la intimidación.
4. **Ser impaciente.** No es necesario precipitar las cosas, la paciencia da resultados.
5. **Actuar con sangre fría.** Las emociones negativas intensas impiden entablar un clima de cooperación y de encontrar la solución.
6. **Hablar demasiado y escuchar demasiado poco.** Escuche, obtendrá conocimiento, “abra” las orejas, será sensato.
7. **Disputar en lugar de influenciar.** Conciliar en lugar de ganar.
8. **No tener en cuenta el conflicto.** El conflicto es el ingrediente principal de la negociación. Acéptelo, manéjelo y resuélvalo.

COMO GANAR UNA NEGOCIACION

1. **Habilidad negociadora.** La cualidad más importante de un ejecutivo actual, es su capacidad negociadora. John P. Kotter, profesor de Harvard Business School, menciona que antes de 1974, cuando el entorno económico era muy estable, la cualidad más importante en los ejecutivos de las empresas era la capacidad de gestión; pero ahora que tantas cosas hay que cambiar a diario, las cualidades más importantes han pasado a ser el liderazgo y su capacidad de negociación.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



2. **Objetivos de la negociación.** La principal cualidad de una negociación exitosa es el obtener continuidad en el tiempo, es decir que las dos partes se sientan tan bien, que quieran volver a hacerlo. Si el único objetivo de la negociación es el maximizar nuestro beneficio a costa del contrario, o imponer sus condiciones, es muy fácil llegar a un enfrentamiento personal que dañe las relaciones para siempre. En muchas veces el mantener buenas relaciones es tan importante como el resultado de la negociación. No es necesario tampoco adherirse a los intereses del contrario, porque entonces, además de resultar perjudicados, habremos sido pisoteados. Un punto de vista diferente es el de maximizar el beneficio propio manteniendo buenas relaciones. Para conservar las buenas relaciones no es suficiente con emplear buenos modales. Cuando la otra parte piensa que ha sido engañado, o que sus intereses no han sido considerados, habremos ganado un enemigo, listo para la revancha en la primera ocasión. Lo ideal sería que salga de la negociación convencido de haber alcanzado un acuerdo razonable; y nosotros, de haber logrado todo lo que estaba a nuestro alcance.
3. **Tipos de negociación.** A continuación presentamos algunos tipos de negociación.
 1. **Ganar-ganar y Ganar-perder, o de suma constante.** Si A está negociando la compra de una alfombra con el vendedor ambulante B. La rebaja que consiga A será a costa de B. Este tipo de negociaciones en las que la ganancia de una parte es a costa de una pérdida para la otra, se llaman de ganar-perder.
 2. **Ganar-ganar o de suma variable.** Se da cuando hay posibilidades de que ambas partes salgan ganando. Por ejemplo, un convenio colectivo; la empresa consigue aumentos de productividad y los empleados incrementos salariales.

Objetivos de toda negociación. Los objetivos de toda negociación, son:

- 1 Maximizar los beneficios propios sin irse en contra de la parte contraria
- 2 Mantener las buenas relaciones
- 3 Que la otra parte esté convencida de que ha logrado un buen acuerdo.

Evaluando alternativas, es posible encontrar formas que ayuden a obtener un ganar-ganar por las partes, aumentando los beneficios o la satisfacción. La forma de lograrlo es utilizar la imaginación y la creatividad, a pesar de que una negociación no es un buen caldo de cultivo para el pensamiento creativo.

Límites de negociación. Si no existen límites de negociación para cada una de las partes, es muy fácil pasarlos. Es frecuente que la una parte que vende solicite un precio 3X, mientras que la que compra ofrezca X, entonces los límites de negociación, están entre X y 3X. Si el MAAN del que vende es 2X, y por

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



desconocimiento vende en 1,5X, con seguridad al darse cuenta se sentirá estafado; por el otro lado si el que compra paga 2X, y luego se da cuenta que el precio en el que lo obtuvo otro cliente fue 1,5X, seguramente tendrá el mismo sentimiento.

Intereses ocultos. Durante una negociación los participantes frecuentemente ponen en juego algo más que el tema fundamental. El conocimiento de estos intereses subyacentes pueden ser de mucha utilidad, pues a veces dejando algo de lado, se puede conseguir significativas concesiones en el aspecto fundamental. Un ejemplo puede ser su propia imagen dentro de la empresa.

Situación de no-acuerdo. Las partes deberían conocer su situación si se rompe la negociación sin llegar a un acuerdo. En un proceso de negociación siempre hay una parte fuerte y una débil. La fuerte es la que tenga la mejor situación de no-acuerdo. La valoración de esta situación incorpora tanto los intereses directos como los ocultos.

4. **Preparación Previa.** Esta etapa es fundamental en toda negociación, pues el resultado a obtener se gana o se pierden en la preparación previa, su importancia radica en asegurarse de contar con una buena situación de no-acuerdo, y esto no se logra en minutos, pues puede requerir mucho tiempo. El disponer de una buena situación de no-acuerdo, es obtener una situación, en la que al abandonar la negociación no suponga una pérdida importante, con ello podemos aumentar las exigencias propias y hacer comprender al contrario que tiene que ser flexible. Frecuentemente hay la oportunidad de conseguir una mejor situación de no-acuerdo si se invierte el tiempo suficiente. Una alternativa es obtener al menos tres ofertas para cualquier adquisición, aunque se haya decidido de antemano al proveedor al que se le va a comprar. De esta forma se puede transmitir al ofertante el importantísimo mensaje de que está en competencia y, no solo basta con que haga una buena oferta, sino que tendrá que ser mejor que las otras. Normalmente, es más fácil mejorar la situación de no-acuerdo para el que compra que para el que vende, sin embargo los dos lo pueden conseguir. El objetivo de la preparación previa es:

1. Preparar una buena situación de no acuerdo
2. Obtener una listar de oportunidades ganar-ganar y concesiones de bajo costo
3. Conseguir información, sobre límites de negociación, situaciones de no-acuerdo e intereses ocultos de la parte contraria, aunque sólo sea cualitativa.
4. Elegir la táctica adecuada para la negociación

Situación de no acuerdo. Para tener una buena situación de no-acuerdo durante la fase de preparación previa hay que tratar de obtener información sobre su situación de no-acuerdo, los límites de negociación, y sus intereses ocultos. Determinar oportunidades ganar-ganar y concesiones que puedan ser realizadas para la otra parte y que tengan poco costo. Esto requiere de una preparación

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



adecuada y no se puede esperar que surja instantáneamente en el proceso de negociación, para ello es conveniente realizar una lluvia de ideas durante la preparación previa. Otros aspectos necesarios, son: decidir la estrategia a utilizar, el lugar de la reunión, el clima que se quiere lograr, si busca un clima abierto, no lleve muchas personas, se crea un ambiente hostil cuando hay muchas personas. Recuerde que para situaciones ganar-ganar, debe:

- i. Crear un ambiente de colaboración y entendimiento
- ii. Buscar varias soluciones alternativas, sin entrar a discutir cada una de ellas
- iii. Buscar un criterio objetivo para valorarlas y medir su incidencia en el contrario.

5. **Negociaciones ganar-ganar.** A continuación se presenta una estrategia que ayuda a llegar a acuerdos que maximicen el beneficio conjunto y debe utilizarse cuando sea prioritario aumentar el tamaño del pastel más que en el reparto posterior. Es también la más adecuada para cuando prime el mantener o mejorar las buenas relaciones con la otra parte sobre los posibles beneficios, o cuando estemos en condiciones de inferioridad. Se basa en enfocar la negociación como si ambas partes estuviesen tratando de encontrar la mejor solución a un problema común. El proceso es el siguiente:

- Crear un ambiente distendido y de abierta colaboración.
- Invitar a pocas personas.
- Presentar todas las soluciones posibles.
- Evaluarlas de diferentes maneras, analizar su aplicabilidad y la incidencia sobre los intereses de cada parte.
- Eliminar las soluciones inadecuadas o injustas para alguna de las partes.
- De entre las soluciones que se consideren adecuadas, buscar un procedimiento objetivo para valorarlas.

6. **Negociaciones ganar-perder.** Esta táctica es de mucha utilidad cuando buscamos maximizar nuestros intereses sin deteriorar la buena relación. Para ello debemos vender la idea de que no necesitamos llegar a un acuerdo porque tenemos soluciones alternativas, con ello lo pondremos automáticamente a la defensiva. Si, conseguimos que sienta que es él quien necesita llegar a un acuerdo a cualquier precio, ya tendremos ganada la negociación. Por lo que para no tener que retirarse tendrá que realizar grandes concesiones. Este tipo de negociación no es sostenible

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



en el tiempo. Otra alternativa que puede ser utilizadas es la de agotar al contrario, porque cederá más que si está descansado y relajado. Durante la fase inicial de la negociación se sugiere crear un clima de conversación, y empezar a recabar la mayor cantidad de información que nos lleve a un mejor entendimiento del área y límites de negociación y del punto de no-acuerdo del contrario. En ocasiones descubrimos intereses que no habíamos considerado, o que están dispuestos a ofrecer más de lo que pensábamos pedir. Durante esta fase, es conveniente demostrar poco interés para llegar a un acuerdo y presentar la gran cantidad de soluciones alternativas a las que podemos recurrir. Para determinar el límite del otro lado, y frente a un contra ataque se debería mencionar *"no nos gustaría llegar a un acuerdo con alguien que no está realmente interesado"*. Si bien cada uno de los puntos deben ser abordados como un todo, existen dos formas de hacerlo. En forma **"vertical"**, es decir ir acordando un punto tras otro. La otra forma es la **"horizontal"**, o sea el negociar todos los puntos simultáneamente. Si se desea utilizar el primero, es conveniente mencionar que solo cuando todos los puntos hayan sido acordados por separado se tendrá un acuerdo, y si uno no lo ha sido, esto invalida el acuerdo anterior. La mayor parte de autores sugieren este último enfoque, luego de lo cual se debe lanzar la primera oferta. Normalmente el que lanza la primera oferta se cree tiene ventaja competitiva, pues obliga al desgaste contra atacando, pues ha definido un límite de negociación. Sin embargo hay que tener dos precauciones: que la oferta inicial no resulte ofensiva para el contrario y que seamos capaces de defenderla con argumentos. Si al revés, recibimos la primera oferta, deberíamos mostrar asombro y hasta indignación, para hacerle pensar que se ha equivocado al apuntar tan alto. Si la primera oferta del contrario es más de lo que esperábamos, no es conveniente aceptar a la primera, pues podríamos conseguir algo más, y le dejaremos con un mal sabor de boca, convencido de haberse excedido en su oferta.

La empresa Alcion presenta este método para una negociación efectiva.

ATAQUE	DEFENSA
1 Empezar haciendo una exposición sesgada, para que el contrario piense que su situación es débil y necesita hacer grandes concesiones.	Rebatir la exposición con argumentos.
2 Lanzar una primera oferta muy inferior a la esperada por la otra parte, pero defendible con argumentos	Mostrar asombro e incredulidad y argumentar su falta de sentido.
3 Hacer concesiones intrascendentes, magnificarlas ante la otra parte y pedir contrapartidas.	Aceptar minimizando su importancia.
4 Ir arañando concesiones	No ceder sin contrapartidas.

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



parciales	
5 Desgastar al contrario, terminará por aceptar cosas que no hubiese aceptado sin la presión psicológica	Forzar un aplazamiento al sentirse agotado
6 Partir la diferencia.	Aceptar pidiendo algo a cambio.
7 En las negociaciones con peligro de ruptura es conveniente que asistan dos negociadores y uno haga de "bueno" y otro de "malo".	Dureza con el "malo" y prudencia con el "bueno".
8 En todo momento hay que ser duros con la empresa de la parte contraria, pero amables con las personas que la representan.	

Una vez iniciada la discusión tenga presentes los tres aspectos siguientes:

1. No realice nunca ataques personales. Si piensa "no confío en ti" diga "no confío en tu compañía". Los negociadores "duros y expertos" son muy "blandos" con la gente.
2. No intervenga en posiciones intermedias o colaterales poco relevantes. Déjelo para sus personas de soporte..
3. No enfrente frontalmente a las propuestas que reciba. No diga "eso no lo vamos a aceptar de ninguna forma". Es mejor decir "necesitaríamos muchas contrapartidas para poder aceptar su propuesta, no creo que les interesase". Basese en la lógica.

No conviene hacer concesiones sin contrapartidas. Como la dureza y la flexibilidad son temas muy subjetivos conviene quejarse frecuentemente de la dureza del contrario. Puede que termine por creérselo y por suavizar más su postura.

Es muy frecuente la costumbre de "partir la diferencia" cuando ya se han aproximado las posiciones. Es una buena técnica, pero conviene esperar a que la proponga el contrario y entonces aceptar, pero condicionando la aceptación a alguna nueva concesión de la parte contraria; por ejemplo diciendo "no nos parece razonable, pero estamos dispuestos a aceptar si los gastos de envío corren por vuestra cuenta".

Una técnica defensiva muy utilizada es la de simular que se tiene que "consultar con la dirección", o que "convencer a un socio reacio". Algunos utilizan esta técnica

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



incluso para añadir algo más de los acuerdos ya tomados. Después de "consultar" vuelven diciendo "no he podido convencer a mi Dirección, me han dicho que el precio que os di sólo lo pueden aceptar si el pago es al contado". Esta técnica introduce un nuevo partícipe en la negociación que, por ser de difícil acceso, hace pensar al contrario que cualquier otra concesión va a resultar demasiado laboriosa. Si alguien nos hace este tipo de jugada lo mejor es reaccionar diciendo "si hace falta hablo yo con tu Dirección". Claro que luego resulta que el director ha salido de viaje, con lo cual uno puede terminar cediendo por no alargar el final.

Otra técnica muy utilizada por los negociadores "duros" es la de imponer una última condición en el momento final, esperando que la parte contraria ceda por cansancio. Por ejemplo, al sumarizar lo acordado dicen "y pagareis los intereses habituales sobre los pagos aplazados".

Conviene tener siempre presente que uno siempre puede abandonar la reunión sin haber llegado a un acuerdo. Este convencimiento interno es de gran ayuda, pero para ello hace falta haber construido previamente una buena situación de no-acuerdo.

CONCLUSIONES

Podemos considerar una negociación exitosa cuando:

- Conocemos bien y con exactitud el asunto a negociar.
- Estamos al tanto de las políticas y regulaciones que puedan afectar el objeto de negociación.
- Cooperamos en lo posible con la otra parte.
- Somos flexibles, aceptamos los cambios y puntos de vista opuestos.
- Solucionamos conflictos y utilizamos el diálogo como alternativa.
- Comprendemos el arte de negociar cara a cara.
- Conocemos la matriz FODA que pueda afectar o favorecer a la negociación: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Bibliografía

- FISHER, R. J. y URY, W., Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder, Compañía Editorial Continental, Mexico, 1990
- GOMEZ-POMAR RODRIGUEZ, J., Teoría y técnicas de negociación, Ariel, Barcelona, 1991.
- HARVARD BUSINESS REVIEW ON NEGOTIATION AND CONFLICT
- RESOLUTION. Harvard Business School Press.

Oficina Matriz:

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

Centro de Capacitación Gerencial:

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec



- KNAPP, M.L., La comunicación no verbal, Paidós Comunicación, Barcelona, 1988.
- OGLIASTRI, E., El sistema japonés de la negociación, Ediciones Uniandes, Colombia, 1992.
- PETERS, E., Strategy and tactics in labor negotiations, National Foremen's Institute, Nueva York, 1955.
- Dr. Howard Gardner, Universidad de Harvard, Frames of Mind, 1983
- <http://www.elmayorportaldegerencia.com>
- <http://www.alcion.es>

AUTOR:



Pablo G Páez Post-PhD

.. CEO

pablo_paez@piramidedigital.com

Cel. + (593) 991 699 699

skype: ppaezec

www.piramidedigital.com
www.elmayorportaldegerencia.com

**Oficina
Matriz:**

Av. 12 de Octubre y Cordero.
Ed World Trade Center, Torre B, Oficina 702
Tel. +(593)2 255 66 22, 255 66 23
Fax +(593)2 255 98 88 Cel (593)991 699699
Quito – Ecuador
Skype:PiramideDigital

**Centro de
Capacitación
Gerencial:**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.
Cuendina. Pichincha, Ecuador.
Tel/Fax +(593)2 2093040, 2094184
Fax +(593)2 2875771 Cel (593)99 9922000
Sangolquí – Ecuador
Skype:pdccgec