



# ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

# Prefacio:

La asignatura es de naturaleza práctico – teórico, orientada a desarrollar y dotar en el estudiante los conocimientos fundamentales sobre las estrategias de la negociación y el manejo de conflictos dentro de las organizaciones ya que son una serie de procesos esenciales y permanentes cuya gestión se vuelve esencial si se quiere tener una empresa sana, con desarrollo integral.

La negociación se define como una conversación entre dos o más personas para conseguir un arreglo de intereses divergentes o un acuerdo mutuo. Por tanto la capacidad de negociación supone una habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

En este sentido el curso se apoya en los conocimientos de identificar y desarrollar el conjunto de destrezas de influencias relativas al proceso negociador.



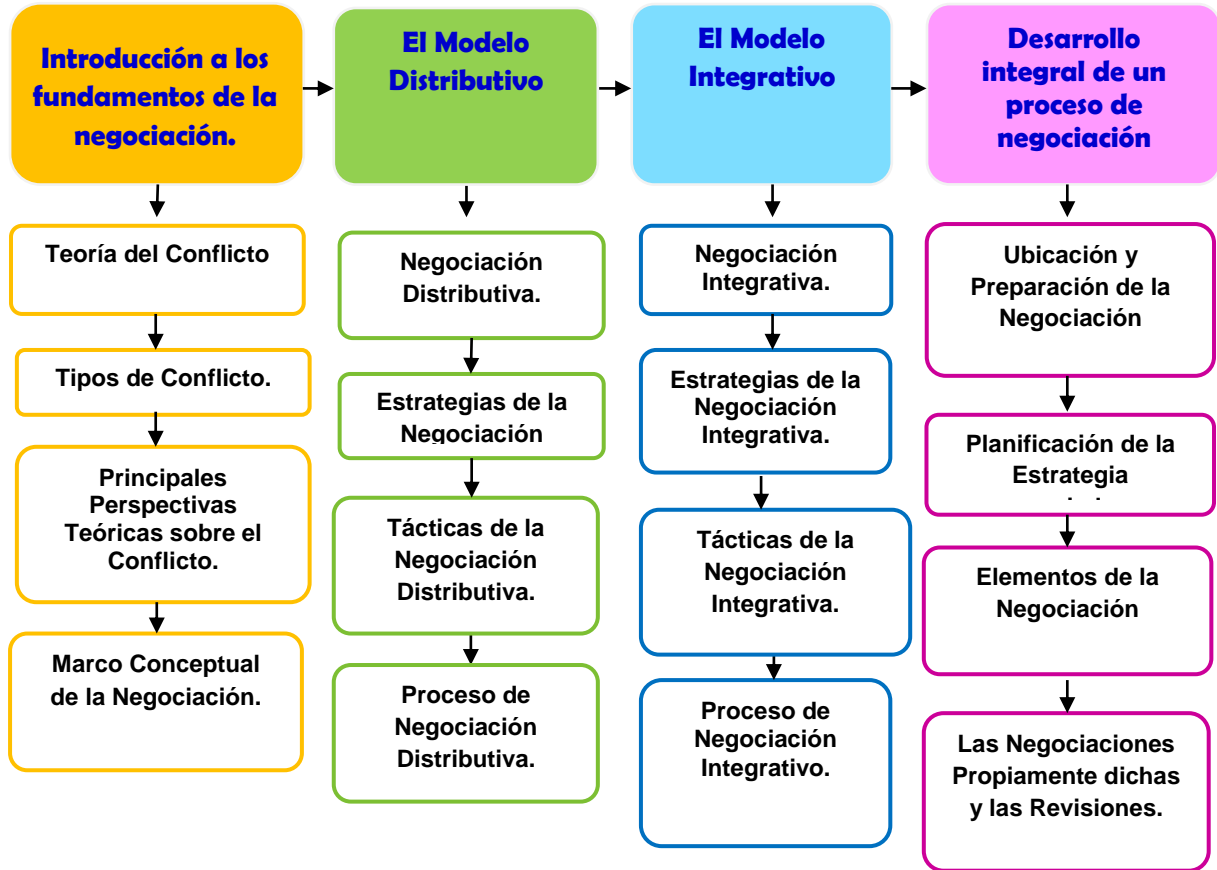
## **Comprende cuatro Unidades de Aprendizaje:**

- **Unidad I: Introducción a los fundamentos de la negociación.**
- **Unidad II: El Modelo Distributivo.**
- **Unidad III: El Modelo Integrativo.**
- **Unidad IV: Desarrollo integral de un proceso de negociación.**





*Estructura de los Contenidos*



La competencia que el estudiante debe lograr al final de la asignatura es:

“Desarrollar fortalecer y aplicar habilidades para el desarrollo de los procesos de negociación para alcanzar los objetivos visionados, contribuyendo al desarrollo de la empresa y su vida profesional”.

# Índice del Contenido

<b>I. PREFACIO</b>	02
<b>II. DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS</b>	03 - 150
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 1: INTRODUCCIÓN A LOS FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN.</b>	05-42
1. <b>Introducción</b>	06
a. Presentación y contextualización	06
b. Competencia (logro)	06
c. Capacidades	06
d. Actitudes	06
e. Ideas básicas y contenido	06
2. <b>Desarrollo de los temas</b>	07-38
a. Tema 01: Teoría del conflicto	07
b. Tema 02: Tipos de conflicto.	13
c. Tema 03: Principales perspectivas teóricas sobre el conflicto.	21
d. Tema 04: Marco conceptual de la negociación.	31
3. <b>Lecturas recomendadas</b>	39
4. <b>Actividades</b>	39
5. <b>Autoevaluación</b>	40
6. <b>Resumen</b>	42
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 2: EL MODELO DISTRIBUTIVO</b>	43-78
1. <b>Introducción</b>	44
a. Presentación y contextualización	44
b. Competencia (logro)	44
c. Capacidades	44
d. Actitudes	44
e. Ideas básicas y contenido	44
2. <b>Desarrollo de los temas</b>	45-74
a. Tema 01: Negociación distributiva.	45
b. Tema 02: Estrategias de la negociación distributiva.	53
c. Tema 03: Tácticas de la negociación distributiva.	62
d. Tema 04: Proceso de negociación distributiva.	69
3. <b>Lecturas recomendadas</b>	75
4. <b>Actividades</b>	75
5. <b>Autoevaluación</b>	76
6. <b>Resumen</b>	78
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 3: EL MODELO INTEGRATIVO</b>	79-112
1. <b>Introducción</b>	80
a. Presentación y contextualización	80
b. Competencia (logro)	80
c. Capacidades	80
d. Actitudes	80
e. Ideas básicas y contenido	80
2. <b>Desarrollo de los temas</b>	81-108
a. Tema 01: Negociación integrativa.	81
b. Tema 02: Estrategias de la Negociación integrativa.	89
c. Tema 03: Tácticas de la negociación integrativa.	95
d. Tema 04: Proceso de negociación integrativo.	101
3. <b>Lecturas recomendadas</b>	109
4. <b>Actividades</b>	109
5. <b>Autoevaluación</b>	110
6. <b>Resumen</b>	112
<b>UNIDAD DE APRENDIZAJE 4: DESARROLLO INTEGRAL DE UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN</b>	113-147
1. <b>Introducción</b>	114
a. Presentación y contextualización	114
b. Competencia	114
c. Capacidades	114
d. Actitudes	114
e. Ideas básicas y contenido	114
2. <b>Desarrollo de los temas</b>	115-143
a. Tema 01: Ubicación y preparación de la negociación	115
b. Tema 02: Planificación de la estrategia negociadora.	123
c. Tema 03: Elementos de la negociación	129
d. Tema 04: Las negociaciones propiamente dichas y las revisiones.	135
3. <b>Lecturas recomendadas</b>	144
4. <b>Actividades</b>	144
5. <b>Autoevaluación</b>	145
6. <b>Resumen</b>	147
<b>III. GLOSARIO</b>	148
<b>IV. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	149
<b>V. SOLUCIONARIO</b>	150

# UNIDAD 1



# Introducción a los Fundamentos de la Negociación

# Introducción

## **a) Presentación y contextualización**

Los temas que se tratan en la presente unidad temática, tiene por finalidad introducir y familiarizar al alumno con los fundamentos del conflicto y los paradigmas y perspectivas de pensamiento de ciencias como la sociología, psicología que aportan miradas complementarias de la gestión del conflicto y el marco conceptual de la negociación como modelo transformador de las relaciones humanas, comerciales, internas y externas orientadas a desarrollar variables que afectan a los negocios internacionales y su influencia en la toma de decisiones empresariales, así como las teorías y conceptos vigentes de política comercial internacional y normativa nacional y supranacional que constituyen el marco jurídico en el cual se desenvuelven los negocios con el exterior.

## **b) Competencia**

**Conoce los fundamentos primordiales de la negociación, reconociendo las adecuadas metodologías de aplicación para la obtención de resultados satisfactorios.**

## **c) Capacidades**

1. Identifica la importancia de análisis de las diversas teorías del conflicto.
2. Reconoce la estructura y componentes de los diversos tipos de conflictos.
3. Comprende las diferentes perspectivas teóricas relacionadas al conflicto.
4. Describe adecuadamente los diversos marcos conceptuales de la negociación.

## **d) Actitudes**

- ✓ Promueve el análisis de los diversos marcos conceptuales de la negociación.
- ✓ Incentiva la búsqueda de soluciones a los diversos tipos de conflictos en relación a los grupos de negociaciones.

## **e) Presentación de Ideas básicas y contenido esenciales de la Unidad:**

La Unidad de Aprendizaje 01: **Introducción a los Fundamentos de la Negociación**, comprende el desarrollo de los siguientes temas:

**TEMA 01:** Teoría del Conflicto

**TEMA 02:** Tipos de Conflicto.

**TEMA 03:** Principales Perspectivas Teóricas sobre el Conflicto.

**TEMA 04:** Marco Conceptual de la Negociación.

# Teoría del Conflicto

## TEMA 1



### Competencia:

**Identificar la importancia de análisis de las diversas teorías del conflicto.**



# Desarrollo de los Temas



## Tema 01: Teoría del Conflicto

El conflicto tiene una presencia constante en cualquier contexto en el que hay diferentes unidades; éstas pueden ser personas, grupos, departamentos, etc. Lo cual hace que todos tengamos una noción intuitiva de lo que es un conflicto, a la vez que dificulta el establecimiento de una definición unitaria para todos los tipos de conflicto. Históricamente se constata la consideración inicial del conflicto como algo negativo: como algo que había que desterrar. Se asoció conflicto con violencia, destrucción, irracionalidad... (Estudiado desde la perspectiva de la psicopatología, de los desórdenes sociales, de la guerra, etc.).



En los años '30-'40 se realizan estudios clásicos de psicología social encaminados a eliminar el conflicto (Sheriff, Lewin), que coinciden en el tiempo con trabajos de psicología organizacional (Taylor, Fayol, Escuela de las Relaciones Humanas) que, a pesar de sus diferencias, coinciden en la consideración del carácter negativo del conflicto y la necesidad de su eliminación o alteración de la rutina mecánica.



Taylor-; distorsión de la estructuración funcional –Fayol-; conflicto por mala comunicación, falta de confianza y escasa sensibilidad de los directivos para con los trabajadores –experimentos de Hawthorne-, etc.

Posteriormente se trató de explicar el porqué del surgimiento de los conflictos y se buscó la relación causal entre determinados rasgos individuales y los conflictos. Desde esta postura hay un aislamiento del contexto del conflicto y una focalización en los individuos llegando a desarrollar tests para identificar a personas conflictivas.



**Por todo ello hay una inercia que sostiene lo que se podría denominar como el ideal a conflictivo, sostenido por las principales instituciones sociales:**

- ✓ En el hogar, la escuela y la religión. Por tradición casi nunca se fomenta el conflicto entre niños, hijos y padres. En la escuela se desalienta el conflicto, los maestros tienen todas las respuestas y tanto maestros como niños son recompensados por aulas ordenadas. Las doctrinas religiosas enfatizan la aceptación sin cuestionamientos.
- ✓ En las organizaciones laborales. A los gerentes se les evalúa y recompensa, a menudo, por la ausencia de conflictos en sus áreas de responsabilidad.



Se promueven valores anti conflicto como parte de la cultura de la organización. La armonía y la satisfacción se evalúan positivamente. Se evitan los conflictos que alteren el statu quo.

Actualmente se considera que el conflicto es inevitable y no necesariamente negativo; también se considera que las variables individuales tienen un peso mucho menor que las situacionales y, en cualquier caso, están mediatizadas por ellas. Por lo que lo que se busca es que el conflicto se desarrolle de manera que se maximicen sus efectos beneficiosos.

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos:

- ❖ Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.
- ❖ Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocerse mejor a nosotros mismos y a los demás.



## DEFINICIONES DE CONFLICTO

### Visión general de las definiciones propuestas



Los intentos por definir el conflicto de un modo riguroso han sido múltiples y desde diferentes perspectivas. Se puede partir de la identificación de dos grandes posturas para acercarnos posteriormente a definiciones adecuadas al contexto organizacional desde la perspectiva de la psicología social: Aquellos que proponen **una categoría general** en la que no es necesario distinguir entre conflicto y otras categorías afines como competencia. El ejemplo más destacado es Dahrendorf que parte de la concepción clásica de Marx de considerar al conflicto como el motor principal del cambio social.

Esta consideración del conflicto como mecanismo básico de la sociedad hace que subsuma categorías relacionadas como competencia, disputa, combate, lucha, etc. al considerarlas como manifestaciones del conflicto en las que hay diferencias de grado, intensidad o normatividad del contexto. Es una postura propia de perspectivas de tipo sociológico.

Los que proponen una concepción de alcance más limitado. A su vez aquí se puede establecer una diferenciación básica inicial entre conflicto intraindividual y conflicto entre unidades sociales –sean éstas las que sean (Thomas, 1992)-:

- Intraindividual: la tendencia a respuestas incompatibles dentro del propio individuo (ver Modelos psicológicos –en Principales perspectivas teóricas sobre el conflicto).
- Entre unidades sociales: el que se produce entre dos o más partes o unidades sociales –individuos, grupos, organizaciones u otras unidades sociales-, que será del que nos ocuparemos de ahora en adelante.



En este segundo caso los aspectos sobre los que se incide para diferenciar conflicto de otros conceptos relacionados son variados. Así Pondy (1967) distingue cuatro grupos de definiciones según los fenómenos básicos resaltados: aquéllas que se centran en las condiciones antecedentes -p.e.: recursos escasos-, en los aspectos emocionales de las partes – tensión, hostilidad-, en los estados cognitivos –percepción de la otra parte- o en las conductas emitidas. Las definiciones propuestas son innumerables y cada una de ellas hace énfasis en uno o varios de estos fenómenos básicos.

### Algunas de las definiciones más conocidas son las siguientes:

- ✚ Hubert Touzard (1977): el conflicto parece definir una situación en la cual unas entidades sociales apuntan a metas opuestas, afirman valores antagónicos o tienen intereses divergentes.
- ✚ Raymond Aron (1964): cataloga el conflicto como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles.
- ✚ Lewis A. Coser (1956): define el conflicto como una lucha por los valores, por los bienes escasos, la potencia y el estatus, lucha en la que el objetivo de los antagonistas es el neutralizar, perjudicar o eliminar al otro.



- ✚ Morton Deutsch (1973): “Un conflicto existe cuando ocurren actividades incompatibles. Una actividad incompatible impide o interfiere con la ocurrencia o efectividad de una segunda actividad. Estas actividades pueden tener su origen en el interior de una persona, grupo o sociedad, o bien entre individuos, grupos o sociedades”.
- ✚ Jeffrey Z. Rubin, Dean G. Pruitt y Sung Hee Kim (1994): “divergencia percibida de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente”.

**Las definiciones de Kenneth Thomas y Evert Van de Vliert**

Merece la pena detenerse brevemente en la definición propuesta por Kenneth Thomas en el Handbook de Psicología de la Organización, ya que recoge la orientación cognitiva que se ha impuesto en la última década y además es una definición si no canónica sí referencial; así como la de Evert Van de Vliert propuesta recientemente y sobre la que se fundamenta una innovadora e interesante línea de investigación.

**a) Definición de Kenneth Thomas. Para Thomas el conflicto:**

- Es el proceso que comienza cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente a algo que le concierne.
- Ventajas de la definición de Thomas:
- Parsimoniosa. Es relativamente simple.
- Inclusiva. Incluye cualquier otro proceso o actividad que se produzca y que pueda ser experimentado como un conflicto entre las partes -... cuando una parte percibe que la otra afecta negativamente o está próxima a afectar negativamente... -.
- Amplia. Abarca una gran cantidad de sucesos y asuntos conflictivos -... algo que le concierne-.
- De esta definición se deriva un modelo procesual del que nos ocuparemos más adelante.

**b) Definición de Evert Van por su parte propone la siguiente:**

- ✓ Se dice que dos individuos, un individuo y un grupo o dos grupos están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra. Aspectos destacados de la definición de Van de Vliert:
- ✓ La frustración es una experiencia subjetiva y no necesariamente tiene una base objetiva.



- ✓ La naturaleza de la frustración puede ser cognitiva o afectiva, o ambas (sensación de bloqueo de objetivos, sentimientos de repulsión, hostilidad, miedo).
- ✓ La frustración es achacada al otro individuo o grupo.
- ✓ La magnitud o intensidad de la frustración puede variar: normalmente el conflicto escala o desescala.
- ✓ La frustración no necesariamente va pareja con un conflicto de conducta particular con la otra parte. La reacción a la frustración tanto como las reacciones secundarias a la primera reacción se comprenden bajo la etiqueta de gestión del conflicto, independientemente de si las reacciones son de la parte frustrada u opositora.
- ✓ El conflicto puede ser unilateral.



El conflicto unilateral ocurre, en particular cuando solo una parte se siente frustrado pero evita cualquier comunicación formal e informal sobre el asunto, o cuando solo una de las partes frustradas atribuye su frustración al otro. La existencia de conflictos unilaterales demanda una conceptualización de la gestión del conflicto en términos de acción personal más que de interacción social.

Resumiendo, podemos concluir con Putnam y Poole que las distintas definiciones de conflicto suponen de un modo u otro:

- ✓ Interdependencia entre las partes (tienen el potencial de interferir en la otra);
- ✓ Percepción, de al menos una parte, de algún grado de oposición o incompatibilidad entre los objetivos o intereses entre las partes;
- ✓ Alguna forma de interacción.

# *Tipos de Conflicto*

## TEMA 2



**Competencia:**

**Reconocer la estructura y componentes de los diversos tipos de conflictos**





## Tema 02: Tipos de Conflicto

La gran diversidad de procesos o situaciones que pueden etiquetarse como conflicto ha provocado no solo la proliferación de clasificaciones de los mismos sino de los criterios utilizados para realizar las clasificaciones. Vamos a considerar el alcance o las fuentes de conflicto, su contenido, naturaleza y nivel en el que se producen.



### CLASIFICACIONES DE LOS CONFLICTOS SEGÚN SU ALCANCE O SUS EFECTOS

La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios. Pindy analizando 7 estudios empíricos de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de los mismos:

- ✓ Conflicto de relación. No altera la estructura organizativa -las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.
- ✓ Conflicto estratégico.



Se crean deliberadamente con el objetivo de afectar la estructura organizativa, es decir, para obligar a la organización a redistribuir la autoridad, los recursos o responsabilidades funcionales. Morton Deutsch, en una de las clasificaciones que propone, diferencia los conflictos según los efectos principales que producen.

Estos efectos se consideran valorando el conjunto del proceso conflictivo y no en un estadio concreto o desde la perspectiva de una de las partes en un momento.

**Los conflictos, según este criterio, pueden ser:**

- ✓ Conflictos constructivos: conflictos cuyos resultados son satisfactorios para todos los participantes: “el mayor bien para el mayor número posible”.
- ✓ Conflictos destructivos: conflictos cuyos resultados solo pueden ser evaluados como satisfactorios para alguna de las partes si esa parte considera como criterio de satisfacción la pérdida que sufre la otra parte aunque no obtenga bien alguno.

Son conflictos sin solución aparente en los que ambas partes pierden, incluso dejan de tener objetivos positivos y mantienen el conflicto con objetivos negativos –evitar pérdidas propias y causar pérdidas a la otra parte–.

*Clasificación de los conflictos por su alcance o resultados*

<u>Pondy</u>	<u>Deutsch</u>
Conflicto de relación	Conflicto constructivo
Conflicto estructural	Conflicto destructivo

**Clasificaciones de los conflictos según su contenido Moore ha distinguido los conflictos en función de sus fuentes principales:**

- ❖ Conflictos de relación entre las personas: emociones fuertes, falsas percepciones o estereotipos, escasa o falsa comunicación, conductas negativas repetitivas. Llevan frecuentemente a lo que se han denominado conflictos irrealistas, innecesarios o falsos en los que se puede incurrir aun cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto.
- ❖ Conflictos de información: información falsa, falta de información, diferentes puntos de vista sobre lo que es importante, interpretación diferente de la información, procedimientos diferentes de estimación.





- ❖ Conflictos de intereses: competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera como la disputa debe ser resuelta) psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo de participación, respeto, etc.). Es necesario un acuerdo en los tres niveles para la satisfacción completa.
- ❖ Conflictos estructurales: causados por estructuras opresivas de relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Definiciones de roles, desigual poder autoridad, control desigual de recursos, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo, estructuras organizativas.



- ❖ Conflictos de valores: causados por sistemas de creencias incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas (explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto).
- ❖ Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las disputas surgen cuando unos intentan imponer por la fuerza un conjunto de valores a otros, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes. Valores cotidianos, valores últimos, valores de autoestima.

### Thomas distingue entre:

- Conflictos de objetivos o intereses: las partes desean resultados aparentemente incompatibles o divergentes (satisfacer necesidades personales, obtener recursos escasos, etc.). La consecución de los objetivos de cada parte amenaza u obstruye el logro de los objetivos de la otra. La clave es la reconciliación de las aspiraciones hacia diferentes objetivos de las partes.



- Conflictos de juicio u opinión- conflictos cognitivos: implica diferencias sobre temas de hecho o empíricos.
- Una parte percibe que la otra ha llegado a conclusiones diferentes (incorrectas) sobre lo que es verdad en un sentido empírico. Pueden denominarse controversias. La clave reside en cómo combinar diferente información o razonamientos de las dos partes para formar una conclusión que es más o menos rigurosa.
- Conflictos normativos- conflictos de valores: se centran sobre la evaluación de una parte sobre la conducta de la otra en términos de expectativas sobre cómo la otra debería comportarse.

- Estas expectativas pueden implicar varios tipos de estándares de lo que es una conducta apropiada: éticos, nociones de equidad, justicia, respeto a jerarquías de estatus y otras normas del sistema social, etc.
- Deutsch también distingue los conflictos en función de los asuntos sobre los que versan, aunque enfatizando el origen temático de los mismos, y señala las siguientes categorías:
- Control de recursos (dinero, poder, espacio),
- Preferencias personales incompatibles con las de los otros,
- intereses, deseos o valores contrarios o simplemente diferentes,
- Información o creencias distintas.

### *Clasificación de los conflictos por su contenido*

<b>Moore</b>	<b>Thomas</b>	<b>Deutsch</b>
C. de relación	C. objetivo o de intereses	C. por control de recursos
C. de información	C. de juicio u opinión	C. por preferencias incompatibles
C. de intereses	C. normativo o de valores	C. por intereses, deseos o valores
C. estructural		C. por información o creencias
C. de valores		

### **Clasificaciones de los conflictos según su naturaleza**

Una de las clasificaciones más conocidas es la realizada por Deutsch diferenciando los conflictos según su naturaleza:

- ❖ C. verídico. Existe objetivamente y es percibido con precisión.
- ❖ C. contingente. Se basa en una determinada estructuración de los elementos o circunstancias. La reorganización lo eliminaría pero las partes lo desconocen.
- ❖ C. desplazado. El objeto del conflicto sobre el que se discute no es el real.
- ❖ C. mal atribuido. Error en la identificación del contendiente, debido normalmente a que también se yerra en el objeto del conflicto.
- ❖ C. latente. No ocurre porque está reprimido, desplazado, mal atribuido o no es percibido.
- ❖ C. falso. Sin base objetiva.



### *Caracterización de los seis tipos de conflicto de Deutsch*

Tipo de conflicto	Conflicto objetivo	Conflicto percibido <sup>a</sup>	Tipo de falsa percepción		
			Circunstancias del conflicto	Objetos del conflicto	Partes en conflicto
<i>Verídico</i>	Si	Si	No	No	No
<i>Contingente</i>	Si	Si	Si	No	No
<i>Desplazado</i>	Si	Si	No	Si	No
<i>Mal atribuido</i>	Si	Si	No	No	Si
<i>Latente</i>	Si	Si/No	-	-	-
<i>Falso</i>	No	Si	Si	Si	No

<sup>a</sup> Por una de las partes, la otra puede percibirlo de forma diferente

- ✓ A continuación hacemos una síntesis de los factores psicológicos que usualmente son inherentes a cualquier tipo de conflicto:
- ✓ Percepción: Manera personal de dar significado a lo captado por los sentidos.
- ✓ Conciencia: Momento en que somos capaces de sintonizar con la realidad presente.
- ✓ Inteligencia: Capacidad global de entender, comprender y resolver situaciones nuevas.

- ✓ Pensamiento: Acción y efecto de la mente humana.
- ✓ Emoción: Estado afectivo intenso y breve (visible normalmente).
- ✓ Sentimiento: Estado afectivo intenso y duradero (no siempre visible).
- ✓ Actitud: Tendencia emotiva de enfrentarse en determinada forma a las personas, situaciones y cosas.
- ✓ Comunicación: Compartir lo que somos, más que lo que tenemos o parecemos.
- ✓ Conducta: Actividad humana visible con significado.



Los conflictos afectan la personalidad, funcionamiento y productividad general de una organización. Stephen Robbins sugiere que hay dos tipos de conflictos en las organizaciones: **Los funcionales y los disfuncionales.**

Los conflictos funcionales por lo general se presentan entre dos o más grupos en una firma y mejoran el desempeño de la organización y su producción. Por ejemplo, los Departamentos de Contabilidad, Finanzas, Administración y Mercadotecnia en una Universidad pueden no estar de acuerdo respecto al núcleo del plan de estudios para no graduados.

Este tipo de conflicto estimula el pensamiento creativo y contribuye al mejoramiento en el desempeño de la escuela. Cualquiera que sea el resultado, los estudiantes se beneficiarán con un mejor programa de instrucción. Sin conflictos funcionales en las organizaciones, habría estancamiento y casi ningún empeño en el cambio y mejora de la organización. El conflicto disfuncional obstaculiza e impide que se realicen las metas organizacionales.



En ocasiones un conflicto funcional puede convertirse en un conflicto disfuncional, y la administración debe esforzarse mucho para evitar y eliminar este desorden destructivo. Cuando un grupo o persona busca realizar sus propios objetivos a costa de los demás o sin tomarlos en cuenta, por lo general resultará un conflicto disfuncional. Si los graduados en Administración de Negocios en una escuela presionan para recibir todo el dinero presupuestado para la Escuela de Negocios sin tomar en cuenta a los no graduados, resultará un conflicto entre los grupos y es probable que cause conflictos entre los estudiantes y los miembros que tengan prejuicios personales para un programa sobre otro.



# *Principales Perspectivas Teóricas sobre el Conflicto*

TEMA 3



**Competencia:**

**Comprender las diferentes perspectivas teóricas relacionadas al conflicto.**





## Tema 03: Principales Perspectivas Teóricas Sobre el Conflicto



La complejidad de un tema como el del conflicto ha atraído sobre sí el interés de diversas disciplinas y ha suscitado formas de abordarlo muy diferentes entre sí. El resultado es un conjunto de enfoques que lejos de competir entre sí por imponerse como perspectivas hegemónicas en el área del conflicto son una colección de esfuerzos complementarios unos con otros. Cada enfoque realza algún aspecto esencial del conflicto, lo que hace que todos sean imprescindibles. Dependiendo de cada enfoque las consecuencias que se obtienen para entender o intervenir en un conflicto son diferentes, lo que hace que sea necesario conocer las implicaciones de cada uno.

En conjunto muestran diversas facetas de una misma realidad de un modo no perfectamente coherente, no perfectamente integrado, pero, todas ellas, insoslayables. Los criterios para ordenar las distintas perspectivas tampoco son uniformes. Aquí vamos a seguir un criterio ecléctico en el que se imponen las consideraciones pedagógicas frente a otras de rigor científico.

Comenzaremos por la perspectiva individual del conflicto, después abordaremos los enfoques estructurales que se corresponden con planteamientos principalmente sociológicos, dedicaremos un apartado específico a los aspectos más formales de la teoría de los juegos y, finalmente, abordaremos las perspectivas más cercanas a la psicología social que son fundamentalmente procesuales.



**La perspectiva individual:**

La consideración del conflicto desde la perspectiva del individuo en los desarrollos que ha tenido desde la biología, la fisiología e incluso la etología ha vinculado conflicto con agresión, lo cual supone un reduccionismo muy cuestionable desde cualquier punto de vista, pero absolutamente rechazable desde el ámbito de las organizaciones. La agresión puede ser una consecuencia de un conflicto pero en ningún caso pueden confundirse ambos términos.



En cualquier caso los resultados obtenidos no muestran las relaciones de causalidad esperadas –niveles de determinadas sustancias o determinantes biológicos o genéticos que produzcan conductas de agresión- y, además gran parte de los datos obtenidos se basan en trabajos con animales lo cual ahonda la distancia entre el conflicto reducido a agresión y el conflicto considerado como una interacción compleja con unas características determinadas. En este sentido, sí tienen un cierto interés las aportaciones procedentes de la psicología.

**Modelos psicológicos**

Desde la perspectiva psicológica el conflicto tiene dos grandes ámbitos: el intrapersonal y el interpersonal. El conflicto intrapersonal es aquél que afecta a las facetas, instancias o elementos del normal funcionamiento psicológico del individuo, mientras que el interpersonal es el que se produce en los procesos de interacción entre individuos. En la delicada relación entre el conflicto y la agresión en estos modelos hay que señalar que aunque algunos de ellos establecen una continuidad entre uno y otro hay que insistir en la diferencia entre ambos. En todos los modelos psicológicos reseñados se presupone una fase conflictiva previa a la agresión.





El establecimiento de esa continuidad puede ocultar el análisis inicial del conflicto desde la perspectiva individual, por ello conviene insistir en que es una falsa continuidad.

### La aportación psicoanalítica



Una perspectiva es el conflicto intrapsíquico que, en su desarrollo psicoanalítico, hace referencia al que se produce entre dos instancias psíquicas de un mismo individuo. Cada una de ellas responde a principios de funcionamiento diferente –el de la realidad, el del placer,... - y tiene intereses contrapuestos, por lo que el conflicto es inevitable. El conflicto, en este sentido, es la situación normal de la psique humana. Freud afirma que: “el conflicto entre dos instancias psíquicas (...) rige en general nuestra vida psíquica”.

En el psicoanálisis es la base desde donde se desarrolla la teorización sobre el funcionamiento normal y anormal de la psique humana, los productos normales y patológicos, los sueños y su interpretación, etc. La conducta agresiva como la manifestación de un conflicto es, desde la perspectiva psicoanalítica, el resultado de impulsos endógenos. Freud propone un modelo “hidráulico” de la naturaleza humana: la mente como reserva de energía psíquica que se canaliza en distintas actividades, energía que debe ser liberada de una u otra forma (ello: fuente de energía;



superyo: controlador de energía) ya sea, en términos generales, como impulso de vida (Eros) e impulso de muerte o destrucción (Tanatos): “es inútil tratar de librarse completamente de las pulsiones agresivas humanas, basta con intentar desviarlas para que no se canalicen hacia la guerra”. Esta perspectiva ha encontrado una cierta continuación en campos tan diversos como entre etólogos y psicofisiólogos: agresión como fenómeno instintivo y conflicto como consecuencia inevitable de la misma; o entre los autores de la conocida como teoría de la Frustración-Agresión que veremos a continuación.

### Teoría de la frustración-agresión



También dentro de las aportaciones psicológicas al conflicto encontramos la teoría de la Frustración-Agresión propuesta en los años treinta por un conjunto de investigadores del Instituto de Relaciones Humanas de Yale (John Dollard, Leonard Dobb, Neil Miller, O. Hobart Mowrer y Robert R. Sears).

La hipótesis afirma que la conducta agresiva presupone la existencia de frustración y la frustración conduce a respuestas agresivas –aunque esta segunda parte fue revisada posteriormente: la frustración puede conducir a otro tipo de respuestas

La idea básica de este planteamiento es que la frustración es la imposibilidad de lograr una meta por la existencia de un obstáculo en el camino hacia ella, lo cual provoca deseos de apartar o destruir ese obstáculo. Cuando la barrera es demasiado poderosa, o el obstáculo es inalcanzable para quien experimenta la frustración, la agresión se desplaza hacia otro objeto más fácil, ya sea por su proximidad, por su debilidad o por ambas, que es el denominado chivo expiatorio.



Un dato significativo de la época manejado por los autores de la teoría de la frustración-agresión es que el número de linchamientos subía en el sur norteamericano tradicional cuando el precio del algodón bajaba: los sureños recibían poco dinero por sus cosechas, experimentaban frustración y participaban en más linchamientos.

Era un proceso de desplazamiento obviamente no consciente. Investigaciones posteriores matizaron estas propuestas mostrando la importancia de las variables cognitivas y de los modelos agresivos en los procesos de aprendizaje de la agresividad –se revela como fundamental la ira, es decir la elaboración cognitiva de la frustración-.

**La teoría del aprendizaje social**



La Tª del Aprendizaje Social de la mano de Albert Bandura trata, entre otras cosas, de dar una explicación alternativa a la hipótesis de la frustración-agresión utilizando un conductismo entrecruzado de elementos cognitivos. Bandura relativiza el papel que los refuerzos habían tenido en la concepción tradicional de la teoría del aprendizaje. Éstos tienen un papel importante pero no exclusivo. Más aún, la mayor parte del repertorio conductual adquirido por las personas ha sido incorporado mediante el aprendizaje vicario más que directamente por ensayo y error.

El aprendizaje vicario es aquél que se produce por la observación de los demás. El sujeto adquiere su repertorio sin tener que poner en práctica lo aprendido y lo procesa cognitivamente. El aprendizaje es más complejo que en los modelos tradicionales: se aprenden conductas pero también tácticas generales, actitudes y valores, su emisión depende de variables ambientales pero también de variables cognitivas que actúan de mediadoras



**Enfoque estructural:**

**La perspectiva marxista: el conflicto como motor del cambio social:**



En todo el cuerpo teórico presentado por Marx está presente, de una u otra forma, el tema del conflicto. Aportes básicos de la teoría de Marx al conflicto:  
 Conflicto y evolución: Marx considera el conflicto como motor de la evolución histórica. Los cambios en la evolución social de la humanidad han sido originados en las relaciones, intrínsecamente conflictivas, de las fuerzas que han ido conformando los distintos órdenes sociales.

Toda sociedad es un escenario de enfrentamientos entre diferentes grupos que rivalizan por el control de recursos limitados. La vida social genera inevitablemente división de intereses, metas opuestas y conflictos. Los conflictos son normales y pueden ser benéficos (produciendo reequilibrios de poder).

El cambio es inevitable e incluso deseable.

Naturaleza del conflicto: las relaciones entre una clase dominante (que posee los medios de producción, tratada explotar a la clase trabajadora e imponerle su forma de pensar –ideología dominante-instrumentalizando el Estado para justificar su posición de superioridad) y una clase explotada (que sólo posee su fuerza de trabajo) constituyen la naturaleza del conflicto (lucha de clases que lleva a la revolución: es decir, la modificación de modos de producción y estructura de relaciones sociales con el objetivo de lograr una sociedad sin clases).



El conflicto manifiesto: las relaciones entre ambas clases son de conflicto latente, puesto que las ideas de la clase dominante son las que se imponen en todo momento. Este conflicto llega a ser manifiesto en el momento en que el proletariado toma conciencia de su situación. Esta toma de conciencia no se consigue hasta que la clase dominada no se constituye como tal, lo que no ocurre hasta que participan en los conflictos como grupos organizados.

**Resumen de la perspectiva marxista**

<i>Conflicto</i>	→ Motor del cambio social
<i>Fundamento</i>	→ Relación de dominación por el control diferencial de los medios de producción
<i>Naturaleza</i>	→ Lucha de clases
<i>Expresión</i>	→ Revolución
<i>Consecuencias</i>	→ Cambio social radical: sociedad sin clases

**Teoría Crítica. La Escuela de Frankfurt: conflicto social y la cultura del capitalismo:**



En términos muy generales comparten una teoría marxista de la sociedad aunque tratan de establecer un puente entre la filosofía social y las ciencias sociales prestando una especial atención a los efectos culturales del capitalismo –control del ámbito simbólico y cultural, socialización del conformismo, racionalización (legitimación racional) del dominio, interiorización del control social-. Es en estos donde sitúan el conflicto social ya que consideran que la cultura propia del capitalismo avanzado está en conflicto con requisitos básicos de la libertad y dignidad humanas –especialmente por los medios de comunicación de masas.

**La aportación de Weber:**

El control del conflicto social por vía de la institucionalización El conflicto de clases –tal como vimos que plantea el marxismo- es importante pero solo es una parte del conflicto social.

La base de la propiedad económica y el poder como base del conflicto social debe ser ampliada con:

- ✓ El poder o la riqueza económica → base de las clases.
- ✓ La reputación social o el prestigio → base de los grupos de estatus.
- ✓ El poder político → base de los partidos políticos y los grupos de interés.

**LA PERSPECTIVA PSICOSOCIAL:**

**La teoría de juegos: Introducción**

La Teoría de los Juegos tiene una gran importancia en la investigación psicosocial sobre el conflicto ya que ha sido un paradigma experimental muy utilizado entre los años cincuenta y setenta para su investigación. Muestra las relaciones formales entre las partes implicadas en un conflicto –es decir, las relaciones descontextuadas entre las partes.



Las partes conocen la situación conflictiva, tienen intereses diferentes a los de la otra parte y tienen que tomar decisiones cuyo resultado dependerá de la decisión que tome la otra parte.

En principio se presentan como relaciones descarnadas, sin un contexto social que distorsione los resultados.

El planteamiento de la teoría de los juegos es muy sencillo: dada una situación de conflicto entre decisiones interdependientes ¿se puede hacer algún tipo de predicción o está sometida al simple azar?

### De los juegos de suma cero como paradigma experimental

Situaciones formuladas tanto formalmente como a modo de relato proliferaron constituyendo lo que se conoce como los juegos o dilemas, ya que suelen representar situaciones de elección forzada.

### Sus principales elementos son:

- ❖ Juego: situación en la que hay, a las menos dos entidades –jugadoras-, cuyos intereses están en conflicto.
- ❖ Estrategias: gama de elecciones posibles a disposición de cada jugador.
- ❖ Partida: elección simultánea de una estrategia por parte de los jugadores.
- ❖ Resultado: consecuencia inevitable de la elección de la estrategia y prevista por una matriz.
- ❖ Utilidad: valor dado por los jugadores a la ganancia o pérdida que supone el resultado.



# *Marco Conceptual de la Negociación*

## TEMA 4



### Competencia:

**Describir adecuadamente los diversos marcos conceptuales de la negociación.**





## Tema 04: Marco Conceptual de la Negociación



Como primera cuestión cabe puntualizar que el conflicto siguiendo un concepto más bien neutro de él es psicológicamente inevitable cuando los seres humanos viven en comunidad, no resultando difícil apreciar que donde hay interacción social y humana inevitablemente habrá desavenencias que solucionar administrando adecuadamente. Así las cosas, es bajo este paradigma donde la negociación como una forma de resolver conflictos y sus técnicas tienen mucho que aportar en cómo han de ser afrontadas las distintas divergencias que a raíz de la necesaria interrelación entre los individuos han de surgir.

En este sentido, cabe resaltar que no existe una fórmula exacta para resolver las múltiples discrepancias o desacuerdos que de seguro se presentarán durante una legítima contraposición de intereses, por el contrario, el tipo de herramienta negociadora por la cual se sortearán las dificultades antes expresadas, necesariamente habrá de estar supeditado tanto al contexto en donde se desarrolle la negociación, como a las diversas particularidades a que puedan verse enfrentados los sujetos negociadores.

Una vez sentada la premisa anterior, podemos aventurarnos en esbozar un concepto de negociación, entendiéndola como «el proceso en donde dos o más partes trabajan conjuntamente para lograr una solución mutuamente aceptada sobre uno o más problemas. La negociación es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla». Generalmente la negociación es planteada desde una doble perspectiva, ya sea como una confrontación, o bien, como una cooperación.







Quienes consideran la negociación como una confrontación ven al proceso negociador como una competición en la que hay que ganar una ilimitada cantidad de monedas de cambio. Este método competitivo, en el que el vencedor necesariamente se ha de llevar la mejor parte, revelaría una mala interpretación de lo que significa una negociación, puesto que

una vez que el negociador competitivo vence, la otra parte no estará dispuesta a volver a negociar con él otra vez.

El desarrollo de un proceso de negociación responde a una planificación intuitiva o explícita que supone una serie de pasos, de anticipación de las respuestas que se pueden dar a los actos de la parte contraria. Con frecuencia esto ocurre de modo intuitivo, no calculado pero responde a una orientación genérica de la parte hacia unos objetivos. Por ello podemos considerar el plan estratégico como: "conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de sus objetivos en la resolución del conflicto".

Pinkas Flint señala como: "... un proceso dinámico en el cual las partes primero identifican metas comunes, así como diferencias en sus intereses, y luego desarrollan una labor conjunta que los lleva a un resultado satisfactorio a ambas partes". Aspectos a considerar en la preparación de un plan estratégico de negociación:



- ✓ La finalidad de la negociación es crear una nueva realidad por medio del intercambio controlado de información.
- ✓ El intercambio controlado de información para crear esta nueva realidad se realiza mediante el diálogo libre entre las partes.
- ✓ El objetivo es que la nueva realidad sea lo más ventajosa posible a los propios intereses.



La dimensión distributiva representa las intenciones de las partes respecto a la proporción de satisfacción respecto a los asuntos. Es una dimensión de dar y tomar –give and take, o de suma cero (la competición sería el tomar extremo, la acomodación dar en extremo). La dimensión integradora representa las intenciones de las partes respecto al total de la satisfacción de los asuntos de todas las partes. La colaboración sería la búsqueda de una solución que satisfaga a ambas partes, mientras que la evitación reduce el tamaño de la satisfacción por la renuncia de ambas partes.

La identificación de estas dos dimensiones es un asunto de importancia capital: en toda negociación hay elementos de ambas, en ningún caso deben considerarse excluyentes. El peso de los distintos elementos varía con el tiempo dependiendo de la estrategia elegida, de las tácticas desarrolladas pueden utilizarse tácticamente las dimensiones-, de la evolución de la negociación, de la reacción del contexto, etc. La división que se realiza entre negociaciones distributivas e integradoras responde únicamente a criterios analíticos orientados a una mayor claridad expositiva –y además hay que recordar que hay otras tipologías sobre la negociación.

La trasposición a un caso real exige necesariamente la consideración de ambas dimensiones simultáneamente. A modo ejemplar y sin pretender una enumeración exhaustiva, describiremos brevemente algunos de los obstáculos que con mayor frecuencia surgen en un proceso negociador:



- ❖ La reacción. Esta dificultad es de índole más bien interna y apunta hacia el interior del propio negociador, dice relación con que los seres humanos son máquinas de reacción, por lo que el primer problema que puede encontrarse un negociador no es sólo el difícil comportamiento de su contraparte, sino su propia reacción frente a un actuar conflictivo de la otra parte.

❖ Las emociones. El segundo obstáculo lo constituyen las emociones negativas de la contraparte, los ataques que podrían deberse a ira y hostilidad, sus posiciones inflexibles, las cuales podrían ocultar miedo y falta de confianza.



❖ Las posiciones. En este punto el obstáculo lo constituye el comportamiento posicional de la contraparte, el hábito de atrincherarse en una posición y hacer ceder al negociador sin tener la intención de doblegar su postura.

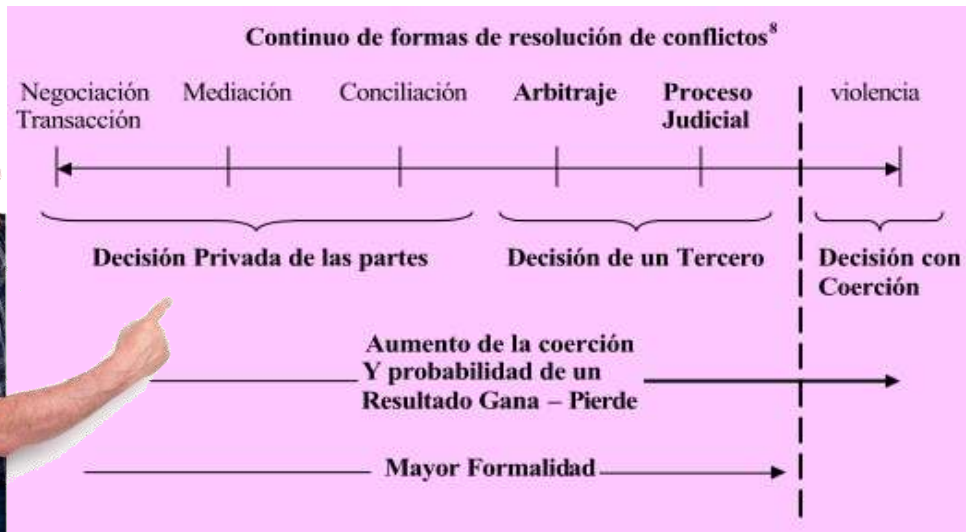
❖ El descontento. Puede que el objetivo del negociador sea lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, pero podría encontrarse con que a su contraparte no le interesa el resultado llegado por el negociador, ya que no vería, o no entendería, el beneficio que podría generarle el acuerdo.

### **Definición de Medios alternativos de resolución de conflictos (MARCS):**

Son todos aquellos medios por los cuales se pretende dar solución a intereses contrapuestos. Clases:

1. Negociación: No existe una tercera persona, el conflicto es resuelto por las partes.
2. Mediación: Si existe un tercero, el mediador es un facilitador de la resolución de conflictos, ya que el mediador induce a las partes a resolver sus conflictos. No propone, excepto en cuestiones laborales.
3. Conciliación: Se hace más fuerte la presencia del tercero. El tercero propone soluciones a los conflictos. Las propuestas conciliatorias sólo tendrán efecto vinculante si las disposiciones son voluntarias.
4. Arbitraje: La presencia de un tercero es más grande, ya que se acata lo que el árbitro indica. El árbitro emite, lo que se llama "laudos arbitrales", las cuales son vinculantes para las partes. Tiene carácter de Cosa Juzgada.





**Actitudes frente al conflicto:**

Blake y Morton presentan un modelo con cinco actitudes u orientaciones diferentes que las personas pueden adoptar a la hora de resolver un conflicto. El cuadro siguiente las explica.

ACTITUDES ANTE EL CONFLICTO: MODELO DE BLAKE Y MORTON	
<b>I. Competir:</b>	Tratamos de convencer a otro de que acepte nuestros intereses. También se conoce como negociación distributiva o posicional. Equivale a un estilo de negociación dura que Roger Fisher describe como especie del género distributivo.
<b>II. Ceder</b>	Intentamos ayudar a la otra parte a conseguir sus objetivos. En lugar de centrarnos en nuestros intereses lo hacemos en los de la contraparte. Esta perspectiva equivale a un estilo suave descrito por Fisher como variante del modelo distributivo.
<b>III. Comprometerse:</b>	Las partes se dividen las diferencias: ninguna gana, ninguna pierde. Las partes desarrollan fórmulas de solución a sus diferencias ante problemas que se le presentan como <i>de suma fija</i> . Esto equivale a dividir la naranja en dos partes iguales.
<b>IV. Colaborar:</b>	Los negociadores trabajan en forma conjunta para maximizar las ganancias de ambas partes. Es un proceso de resolución de problemas. Las dos partes reflexionan, asumen que comparten un problema común y lo definen en términos de metas y fines compartidos. Esta perspectiva corresponde a la negociación integrativa o principista.
<b>v. Evitar:</b>	Las partes deciden evitar el conflicto y retirarse de la situación conflictiva, postergándola. El efecto de esto es que una de ellas puede hacer lo que desea.  Se presenta cuando los puntos en discusión son insignificantes, o bien para demorar o bloquear el proceso.

**Elementos básicos de una Negociación:**

- ✓ Debe existir dos o más partes.
- ✓ Debe existir intereses comunes e intereses opuestos.
- ✓ Las partes deben tener alguna una dosis de poder (algo que dependa de una de las partes y que interese a la otra parte).
- ✓ Las partes deben buscar directamente, sin intervención de terceros una solución a sus problemas.

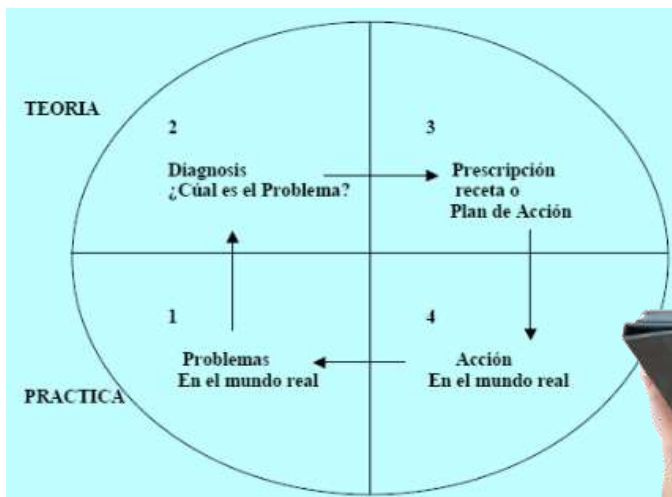
**¿Cómo enfrentar los problemas o conflictos cotidianos? :**

Fisher y Ury, nos ilustran una forma de aproximación al conflicto. Los problemas siempre se presentan a través de síntomas que determinan una incomodidad.

¿Pero cuál es el problema central? ¿Cuál es la verdadera razón de aquello que nos incomoda? Frente a un problema, normalmente, amparados en la experiencia, pasamos a la acción inmediata buscando una solución rápida, con lo cual nuestra respuesta frecuentemente es pobre y, en todo caso, subóptima.

Si en lugar de actuar automática e instintivamente eleváramos el problema a un plano teórico, producto del estudio y la reflexión, encontraríamos que éste puede dividirse analíticamente en categorías tales como:

- ❖ Aspecto sustantivo o de fondo.
- ❖ Aspecto adjetivo, de forma o de procedimiento.
- ❖ Reflexionar sobre cada aspecto nos permite elaborar un plan de acción más adecuado. El círculo de Fisher nos ilustra cuatro pasos fundamentales a seguir.



### Expliquemos cada uno de los cuadrantes

**Cuadrante 1.-** El problema se presenta. ¿Qué está mal? ¿Cuáles son los síntomas actuales que quiebran la armonía? ¿Cuáles son los hechos que determinan nuestra incomodidad? Consideremos que la realidad es compleja y se presenta en forma simultánea. Para entenderla debemos trasladar los hechos a un plano teórico en el cual podamos encontrar una explicación. En la realidad concreta, los problemas se manifiestan en conjuntos complejos (huelgas, ausentismo, reclamos de los usuarios, explosiones de ira, toma de rehenes), por lo que resulta sumamente difícil dar soluciones inmediatas y eficientes.

**Cuadrante 2.-** En la segunda etapa ordenamos los hechos según las categorías teóricas creadas a través de nuestra experiencia y conocimiento. Aquí debemos elaborar un diagnóstico del problema, clasificando los síntomas en categorías. Por ejemplo: problemas humanos, financieros, económicos, de procedimiento, de comunicación, etc. En esta etapa debemos sugerir posibles causas, motivos, relaciones, identificando lo que nos falta y determinando cuáles son las barreras que nos impiden resolver el problema. Es la etapa inicial de creatividad, de búsqueda de criterios objetivos y de un marco constructivo.

**Cuadrante 3.-** En la tercera etapa nos acercamos a la solución, determinando las posibles estrategias a seguir. Aquí debemos generar ideas sobre lo que podríamos hacer, analizar las opciones viables y preparar un plan para solucionar el conflicto. Este debe ser coherente, factible y buscar una solución balanceada e integral.

**Cuadrante 4.-** En esta última etapa llevamos a la práctica las ideas del plan. ¿Qué podemos hacer? ¿Qué pasos específicos debemos dar para enfrentar el problema? Una vez puesto en marcha el plan debemos estar preparados para reajustarlo a la realidad, lo que implica una constante retroalimentación. No pretendemos ajustar la realidad a la teoría. Lo que debemos probar y si no funciona, cambiar – es el plan, la solución y la idea original. Por eso es fundamental tener presente que sólo los hechos nos darán la razón o no. Aunque el plan de solución sea justo, inteligente y equitativo, la contraparte forma parte del problema, por eso es necesario involucrarla en el proceso.

# Lecturas Recomendadas

❖ **TEORÍA DEL CONFLICTO DE JOHAN GALTUNG**

[http://www.ugr.es/~revpaz/tesinas/rpc\\_n2\\_2009\\_dea3.pdf](http://www.ugr.es/~revpaz/tesinas/rpc_n2_2009_dea3.pdf)

❖ **TEORÍA DEL CONFLICTO**

[http://recursos.crfptic.es:9080/jspui/bitstream/recursos/139/2/01\\_teor%C3%ADa\\_del\\_conflicto.pdf](http://recursos.crfptic.es:9080/jspui/bitstream/recursos/139/2/01_teor%C3%ADa_del_conflicto.pdf)

## Actividades y Ejercicios



1. En un documento en Word elabore un organigrama sobre la teoría de los conflictos.

Envíalo a través de "**Teoría de Conflictos**".

2. En un documento en Word mencione y describa los tipos de conflicto que conoce, remarcando posibles soluciones para cada conflicto.

Envíalo a través de "**Tipos de Conflicto**".

# Autoevaluación

- 1) Cataloga el conflicto como una oposición entre grupos e individuos por la posesión de bienes escasos o la realización de valores mutuamente incompatibles.**
  - a. Sung Hee Kim (1994).
  - b. Hubert Touzard (1977).
  - c. Lewis A. Coser (1956).
  - d. Raymond Aron (1964).
  - e. Morton Deutsch (1973).
  
- 2) El conflicto es unilateral:**
  - a. Cuando una de las partes frustradas cambia de personalidad.
  - b. Cuando una de las partes frustradas renuncia a la confianza del grupo.
  - c. Cuando una de las partes genera especulaciones en el grupo.
  - d. Cuando una de las partes relaciona la frustración con el grupo.
  - e. Cuando una de las partes frustradas atribuye su frustración al otro.
  
- 3) Se presentan entre dos o más grupos en una firma y mejoran el desempeño de la organización y su producción.**
  - a. Conflicto de juicios.
  - b. Conflicto de puestos.
  - c. Conflictos funcionales.
  - d. Conflicto de ideas.
  - e. Conflicto de recursos.
  
- 4) Obstaculiza e impide que se realicen las metas organizacionales.**
  - a. Conflicto de información.
  - b. Conflicto disfuncional.
  - c. Conflicto de valores.
  - d. Conflicto estructural.
  - e. Conflicto de interés.
  
- 5) ¿Cuáles son los tipos de conflicto de Pondy?**
  - a. Conflicto de relación, conflicto estratégico.
  - b. Conflicto de operación, conflicto de visión.
  - c. Conflicto social, conflicto económico.
  - d. Conflicto emocional, conflicto psicológico.
  - e. Conflicto laboral, conflicto social.



- 6) Desde la perspectiva psicológica el conflicto tiene dos grandes ámbitos:**
- El interpersonal y social.
  - El intrapersonal y global.
  - El intrapersonal y psicológico.
  - El interpersonal y relacional.
  - el intrapersonal y el interpersonal.
- 7) Responde a principios de funcionamiento diferente el de la realidad, el del placer.**
- Conflicto laboral.
  - Conflicto interpersonal.
  - Conflicto intrapsíquico
  - Conflicto social.
  - Conflicto político.
- 8) Toda sociedad es \_\_\_\_\_ que rivalizan por el control de recursos limitados**
- Un escenario de enfrentamientos entre diferentes grupos.
  - Un escenario de acuerdos entre un grupo determinado.
  - Un escenario de proyecciones entre un grupo mixto.
  - Un escenario de organización entre un grupo de mujeres.
  - Un escenario de participación entre un grupo de interés común.
- 9) Es un proceso de concesiones mutuas que, cuando se realiza bien, hace que todas las partes se sientan satisfechas por el resultado y se comprometan a cumplirla.**
- Operación.
  - Negociación.
  - Planificación.
  - Venta.
  - Operación.
- 10) El desarrollo de un proceso de negociación responde a \_\_\_\_\_ que supone una serie de pasos, de anticipación de las respuestas que se pueden dar a los actos de la parte contraria.**
- Un planeamiento de la negociación.
  - Una estrategia de la negociación.
  - Una táctica de la negociación.
  - Una planificación intuitiva o explícita.
  - Al desarrollo de un proceso de negociación.

## **UNIDAD DE APRENDIZAJE I:** **INTRODUCCIÓN A LOS FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN**

El conflicto puede seguir cursos destructivos y generar círculos viciosos que perpetúen relaciones antagónicas u hostiles, pero también puede tener aspectos funcionalmente positivos: Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.

La clasificación de los tipos de conflicto se puede hacer utilizando diversos criterios. Pondy analizando 7 estudios empíricos de conflictos en organizaciones identificó dos grandes tipos de conflicto según el alcance de los mismos: Conflicto de relación. No altera la estructura organizativa -las relaciones de autoridad, distribución de recursos o de responsabilidades funcionales-. Afecta a la fluidez y eficacia relacionales.

Los criterios para ordenar las distintas perspectivas tampoco son uniformes. Aquí vamos a seguir un criterio ecléctico en el que se imponen las consideraciones pedagógicas frente a otras de rigor científico. Comenzaremos por la perspectiva individual del conflicto, después abordaremos los enfoques estructurales que se corresponden con planteamientos principalmente sociológicos.

Cabe resaltar que no existe una fórmula exacta para resolver las múltiples discrepancias o desacuerdos que de seguro se presentarán durante una legítima contraposición de intereses, por el contrario, el tipo de herramienta negociadora por la cual se sortearán las dificultades antes expresadas, necesariamente habrá de estar supeditado tanto al contexto en donde se desarrolle la negociación, como a las diversas particularidades a que puedan verse enfrentados los sujetos negociadores.

# UNIDAD 2



# El Modelo Distributivo

# Introducción

## **a) Presentación y contextualización**

Los temas que se tratan en la presente unidad temática, tiene por finalidad que el estudiante pueda comprender el concepto del modelo distributivo de negociación y los alcances de su aplicación desarrollando las estrategias posibles y las tácticas que logren sus objetivos así como entender el proceso distributivo en las partes o etapas para continuar con los objetivos definidos de la organización empresarial.

## **b) Competencia**

**Identifica las principales estrategias y tácticas de un proceso de negociación distributivo.**

## **c) Capacidades**

1. Reconoce los principales procesos de negociación distributiva.
2. Describe las principales estrategias de la negociación distributiva.
3. Comprende la importancia de la aplicación de las tácticas de negociación distributiva.
4. Identifica las principales etapas del proceso de negociación distributiva.

## **d) Actitudes**

- ✓ Promueve el análisis e investigación de los diversos modelos distributivos.
- ✓ Muestra interés por la aplicación de las distintas tácticas de la negociación distributiva.

## **e) Presentación de Ideas básicas y contenido esenciales de la Unidad:**

La Unidad de Aprendizaje 02: El Modelo Distributivo, comprende el desarrollo de los siguientes temas:

**TEMA 01: Negociación Distributiva.**

**TEMA 02: Estrategias de la Negociación Distributiva.**

**TEMA 03: Tácticas de la Negociación Distributiva.**

**TEMA 04: Proceso de Negociación Distributiva.**

# *Negociación Distributiva*

## TEMA 1



### Competencia:

**Reconocer los principales procesos de negociación distributiva.**



# Desarrollo de los Temas



## Tema 01: Negociación Distributiva



La negociación distributiva o por posiciones es un tipo de negociación asociada al sostenimiento de posiciones para el logro de metas. Argumentar en relación a posiciones de que deteriora las relaciones interpersonales y hace que las personas se concentren en realizar transacciones y en buscar soluciones que no son necesariamente las mejores. Las posiciones pueden identificarse de forma muy clara mediante frases que expresan la petición inicial de las partes: "yo quiero...".

Una posición encierra además una solución. Esta surge a partir de la visión de una de las partes acerca de lo que es necesario hacer para resolver el problema. Si se negocia con las posiciones se cierra las puertas para probar otras posibles soluciones. La observación de los patrones de comportamiento más frecuentes en una negociación ha llevado a los autores a afirmar, como dijimos, que las personas enfrentan sus negociaciones como situaciones de ganar o perder. Esta afirmación vale tanto para los que van dispuestos a obtenerlo todo o a destruir al oponente, como para los que tienden a ceder, con la frustración que esto acarrea. Hemos utilizado más de una vez la expresión "pensamiento de suma cero" para identificar esta manera de percibir una situación conflictiva.

Durante las dos décadas que siguieron a segunda guerra mundial, uno de los progresos más interesantes de la teoría económica fue la teoría de los juegos (Von Neumann y Oskar Morgenstern). El principal objetivo de esta teoría es determinar los papeles de conducta racional en situaciones de "juego" en los que los resultados son condicionales a las acciones de jugadores interdependientes.



En una gran variedad de juegos, el resultado es una variable aleatoria. A este respecto, debe observarse que las decisiones de los jugadores interdependientes no se toman en un vacío y que los resultantes de estas decisiones dependen de las acciones emprendidas por todos los jugadores. En otras palabras, la acción que emprende un jugador puede dictar los actos de otros jugadores o influir en la probabilidad de que se comporten en una forma particular. Esta potencialidad de posibles efectos en los resultados es la que caracteriza a la toma de decisiones en los conflictos.



Una de las clasificaciones que nos aporta la teoría de los juegos, es la que distingue los juegos de suma cero, de los de suma variable. En los primeros, la suma de las ganancias de los jugadores dará siempre igual, cualesquiera que sea su distribución entre ellos: uno gana lo mismo que pierde el otro. Son juegos de puro conflicto. En los juegos de suma variable, no sólo la distribución de las ganancias, sino también el total a distribuir, depende de las estrategias elegidas. Pueden ser de pura cooperación o mixtos (de cooperación y conflicto).



De allí ha derivado la expresión “mentalidad de suma cero”, para aquellas situaciones en las que el sujeto percibe que no hay posibilidad, en una interacción dada, para que ambas partes ganen, puesto que invariablemente, lo que se lleve uno será lo que al otro se le reste. El concepto de “intereses”, echando mano para ello del ejemplo del iceberg. Hemos visto cómo, en los conflictos interpersonales, sólo tiende a emerger una mínima porción de lo que realmente sustenta el conflicto para el sujeto.

En función de esos intereses, las aspiraciones de los sujetos se conforman a partir de una serie de elementos, entre otros: los logros que hayan alcanzado en el pasado, la forma en que perciban la distribución del poder, las reglas o normas que rijan la cuestión, la comparación con los otros o el apoyo que encuentren en los demás. La intensidad del conflicto se potencia cuando esas aspiraciones se perciben como incompatibles en relación a las que se perciben en el otro, sea porque se conocen las circunstancias del otro, o porque la conducta del otro produce frustración, o porque se ha acabado la confianza.

Esto genera una percepción de falta de opciones integrativas que no hace más que fortalecer la mentalidad de suma cero: sólo se pueden satisfacer las aspiraciones a través de la renuncia de uno u otro de los sujetos en conflicto. Cuando el conflicto es percibido de esta manera, la negociación va tener un fuerte corte competitivo.

“El otro” en el conflicto, es visto por lo general como el problema. En nuestra narración del conflicto, solemos ubicar a la persona de la contraparte en el lugar del obstáculo a nuestros deseos o aspiraciones. Es decir: se identifica el problema con la persona de la contraparte. Esa persona es el problema. Por supuesto, si esa persona es el problema. ¿Quién será quien deba hacer algo para solucionarlo? Exactamente: ella. La contraparte será quien tenga que hacer el principal movimiento para que desaparezca o se atenúe el conflicto.

La que tenga que dar, hacer o no hacer algo. A esa pretensión de un sujeto puesta en cabeza de otro lo llamaremos técnicamente posición. La posición, entonces, es la forma que el sujeto vislumbra como posible salida de su conflicto.

En la construcción de la posición, los sujetos se sitúan en la narración de una manera que los legitima, que justifica su forma de inclusión en el conflicto.

Para ello, los sujetos recurrimos a explicaciones que revisten cierta apariencia de objetividad (hechos, estadísticas, datos, normas) a los que llamaremos justificaciones o argumentaciones. La narrativa del conflicto, entonces, cobra especial fuerza en estos puntos que hemos mencionado: identificación del problema con la contraparte, posición, y justificaciones. Por lo general, el conflicto se manifiesta a través de ellos.



Tanto el negociador suave como el agresivo, en la medida que negocie sobre posiciones tenderá a: repetir la posición, echar un velo sobre los intereses, temer por la cantidad de información a revelar y finalmente, a argumentar. El negociador suave procurará evitar los conflictos personales, resolver las diferencias con la otra parte, revelar lo mínimo que está dispuesto a aceptar, hará concesiones y a veces terminará sintiéndose explotado. El agresivo tenderá a hacer explícitas las amenazas, poniendo en muchos casos en riesgo la continuidad de la negociación. Esto no significa que no pueda haber un acuerdo, sino que ese acuerdo tenderá a que ambas o alguna de las partes pierdan, a veces innecesariamente, una porción importante de sus aspiraciones.



La negociación competitiva es apta fundamentalmente para dos tipos de situaciones: una, aquella en la que el vínculo entre los sujetos en conflicto carece de importancia, puesto que no van a continuar la relación más allá de la resolución del conflicto que los une: es lo que llamamos negociación única. Otra, cuando la satisfacción de los intereses primordiales de cada parte excluye la posibilidad de satisfacción de los intereses primordiales de la otra. Hasta los años ochenta, la mayoría de los autores potenciaba la veta competitiva de la negociación, y proliferaron fórmulas para vencer en un proceso que sólo parecía tener lugar para un ganador.

**Fisher habla de “negociación por posiciones”**, atento que cada negociador, adopta una posición inicial, generalmente caprichosa o de aspiraciones, pero que no se compadece con los intereses de el mismo y posteriormente hace concesiones mínimas, que en realidad en una forma de seguir posicionado, pero en otro nivel. Vale decir, que hay distintas denominaciones, pero se refieren al mismo tipo de negociación, nada más que cada una de ellas pone el acento en un aspecto determinado de la misma: a la cantidad de temas o recursos disponibles, a la actitud del negociador, al resultado.



Fisher despliega un encendido discurso alentando que no se negocie por posiciones, dando fundamentos concretos respecto de tal actitud por parte de los negociadores. Entre estos fundamentos, está que la negociación por posiciones, no conduce acuerdos sensatos, o sea que primordialmente no atiende a los intereses legítimos de las partes. Esto encuentra su razón en que los negociadores por posiciones, la fija, argumenta a favor de ella, y después a medida que va defendiéndola, se involucra más en la misma, se aísla con ella a punto tal de que lo convierte en un tema de defensa de su persona.

En la medida que avanza en este proceso de ego y aislamiento, acentúa más su dedicación a la posición y menos a los intereses subyacentes de las partes. Cada vez se dificulta más llegar a un acuerdo y si se logra, seguramente el mismo será de calidad inferior a lo que se pudiera haber logrado con otra actitud. Además este tipo de comportamiento por parte del negociador, debido a las pérdidas de tiempo y consecuentes costos, fruto de las sucesivas posiciones-concesiones, tornan al posible acuerdo en ineficiente.

### Los dos estilos distributivos Roger Fisher y William Ury

ESTILO SUAVE	ESTILO DURO
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
La meta es el acuerdo.	La meta es la victoria.
Se debe conceder para cultivar la relación.	Se debe demandar concesiones como condición de la relación.
Se es suave con la gente y con el problema.	Se es duro con la gente y con el problema.
Se confía en los demás.	Se desconfía de los demás.
Se cambia de posición fácilmente.	Se enquistaba en una posición.
Se hacen ofertas.	Se hacen amenazas.
Se descubre el punto de reserva, es decir, se da a conocer lo máximo que se puede conceder.	Se engaña sobre el punto de reserva.
Se aceptan pérdidas unilaterales con tal de llegar a un arreglo.	Se demandan ganancias unilaterales como precio del acuerdo.
Se busca una única respuesta: aquella que ellos acepten.	Se busca una única respuesta: aquella que nosotros aceptamos.
Se insiste en el acuerdo.	Se insiste en la propia posición.
Se intenta evitar un enfrentamiento de voluntades.	Se intenta ganar la confrontación de voluntades, pues el proceso es un choque de éstas.
Se cede ante la presión.	Se aplica presión.



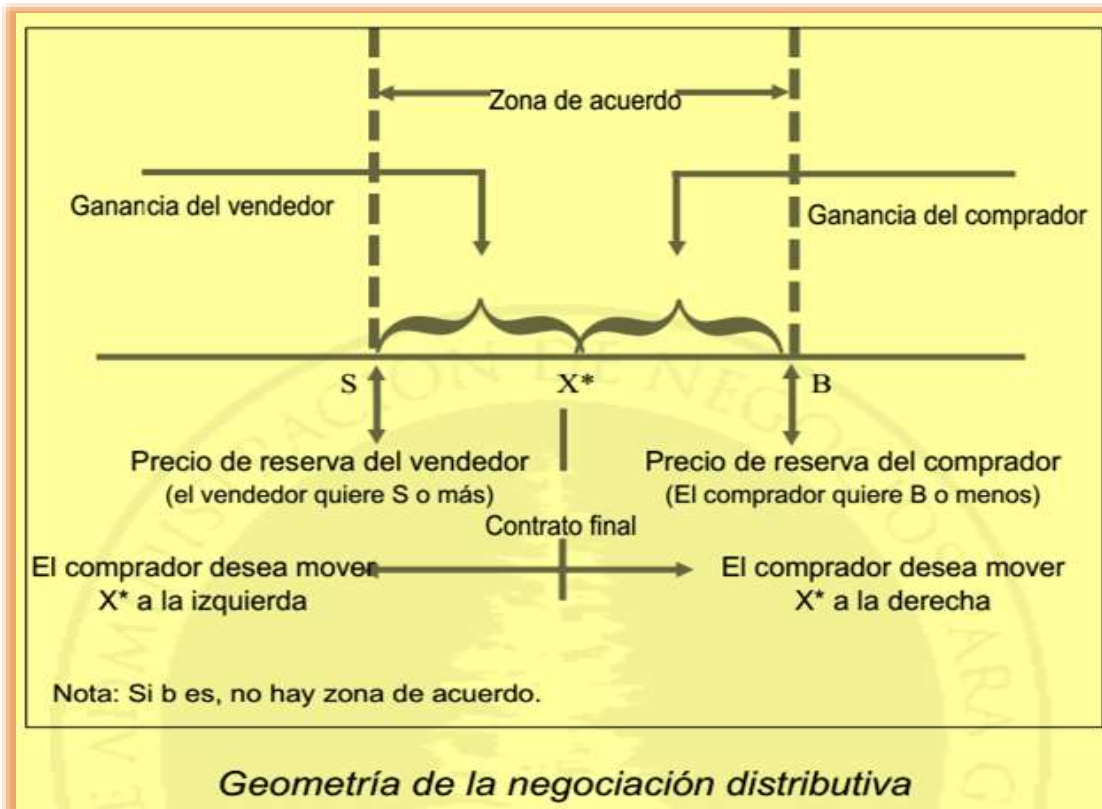
La negociación distributiva es aquella en la cual el beneficio de una parte se traduce inmediatamente en pérdida para la otra parte.

Lo que gana una lo pierde la otra. De allí su tipo de suma cero y su denominación: ganar-perder o de regateo. Si observamos cuidadosamente desde un punto de vista algebraico, veremos que lo que gana una parte lo pierde la otra. La suma algebraica total dará cero: tres puntos más para ti son tres puntos menos para mí ( $3-3=0$ ). En la negociación distributiva se maximiza el beneficio individual.

La habilidad negociadora reposa principalmente en una gran dosis de voluntad, tenacidad, cierto tipo de engaño y tácticas afines. El rango de negociación se establece entre los valores de reserva de ambas partes. El valor de reserva equivale al Best Alternative to a Negotiated Agreement (conocido más por sus siglas, BATNA), y es dinámico. Por ello, el valor de reserva de la contraparte debe evaluarse antes del proceso, y luego reevaluarse constantemente durante el proceso. Mejoramos nuestro poder de negociación al mejorar nuestras alternativas (BATNA); en ningún caso, debemos llegar a un acuerdo inferior al BATNA. Si existe poca incertidumbre sobre el rango de negociación, es ventajoso efectuar la primera oferta.



Si existe alta incertidumbre sobre el rango de negociación, conviene que la primera oferta la haga la contraparte, o hacerla nosotros pero con una oferta extrema y flexible. Hay que tratar de variar la percepción que tiene la contraparte sobre el rango de negociación mediante acciones como: Ofertas extremas, el llamado anclaje, un patrón de concesión apelando a la persuasión mediante argumentos. Deben anticiparse los argumentos y juego de roles de la contraparte mediante simulaciones y tener contraargumentos listos.



# *Estrategias de la Negociación Distributiva*

## TEMA 2



### Competencia:

**Describir las principales estrategias de la negociación distributiva.**





## Tema 02: Estrategias de la Negociación Distributiva



Las negociaciones distributivas (ND) son aquellas planteadas como un juego de suma cero, es decir en las que el logro de los objetivos de una de las partes supone una disminución del logro de los objetivos de la otra. En inglés con frecuencia se usa el término bargaining – regateo- para referirse a ellas. Los ejemplos prototípicos son los casos en los que se negocia la compra de un bien: una de las partes lo posee y quiere venderlo obteniendo el mayor beneficio que pueda alcanzar, la otra quiere adquirirlo con el menor coste posible.

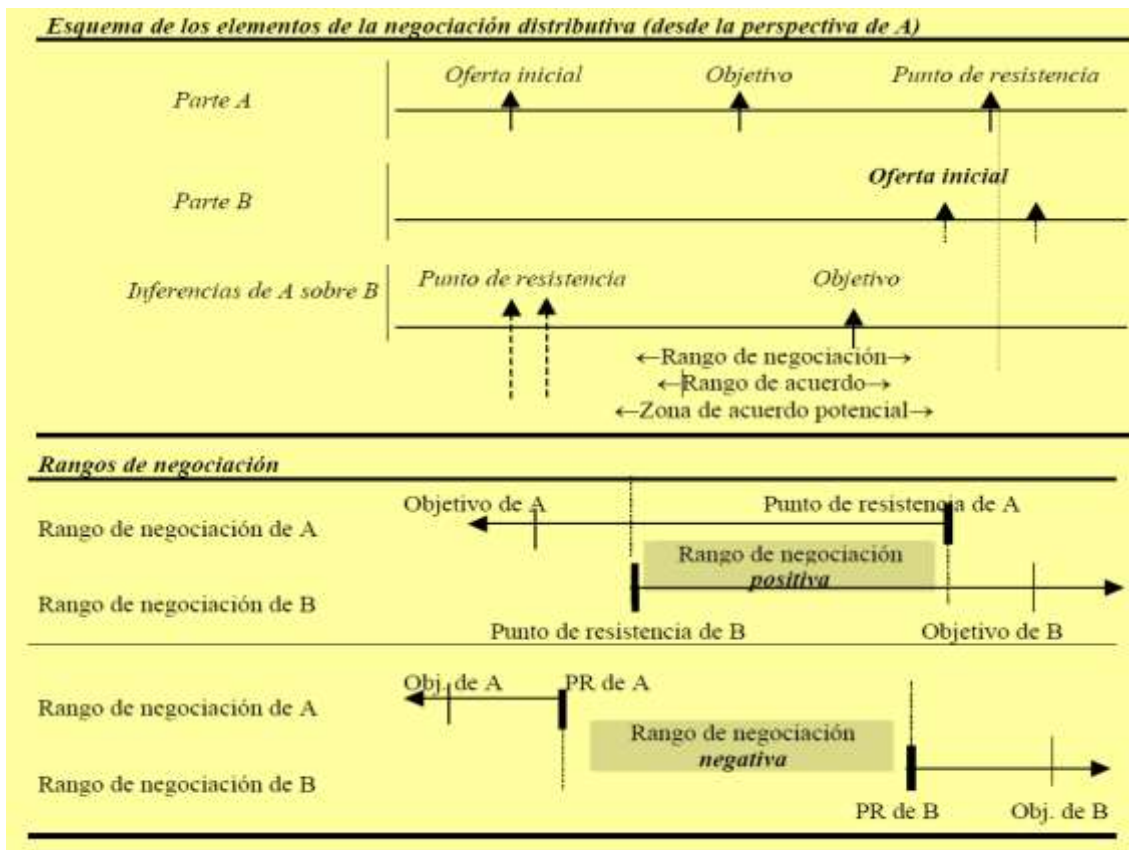
### Los principales elementos de la ND son:

- ❖ El objetivo: resultado preferido por A
- ❖ El punto de resistencia: el punto del que A no quiere pasar
- ❖ La oferta inicial: lo ofrecido/pedido por A y B al inicio de la negociación
- ❖ Además de los elementos señalados –Oferta Inicial, Objetivo, Punto de Resistencia- hay un cuarto elemento que hay que tener en cuenta → la alternativa, es decir la posibilidad de realizar una negociación alternativa con otra parte. Fisher y Ury (1981) acuñaron el famoso acrónimo BATNA para referirse a ello, BATNA: Best Alternative to a Negotiated Agreement, es decir la mejor alternativa que se dispone en lugar del acuerdo.

- ❖ Alternativa:
- ❖ No existe, es esa negociación o nada.
- ❖ Sí existe:
  - Las condiciones son idénticas: La alternativa se conforma como un nuevo punto de resistencia (por ejemplo: estaba dispuesto a pagar 15 por lo que había ofrecido 11, aunque inicialmente me pedían 16, pero he encontrado alguien que me lo vende por 14, ahora no estoy dispuesta a pagar más de 14).



- Las condiciones entre la negociación original y la alternativa varían. La función de la alternativa hay que considerarla en función de esas diferencias.
- La posible existencia de una alternativa puede ser utilizada de manera estratégica.



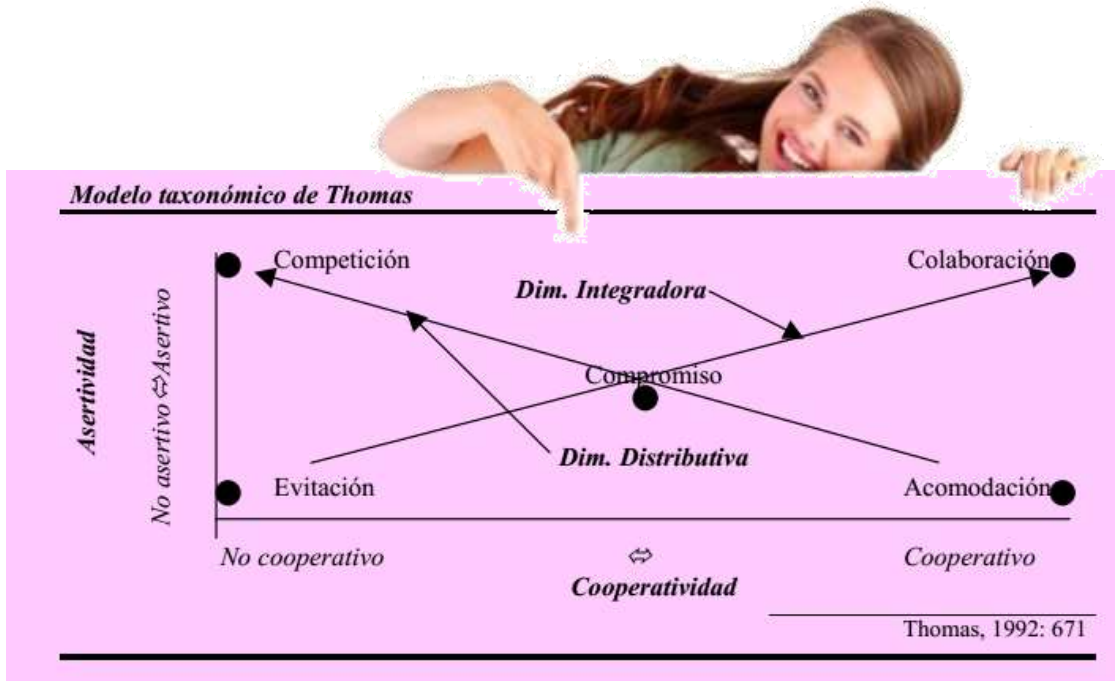
## Punto de acuerdo

El objetivo de una negociación distributiva es lograr un acuerdo en el rango de negociación positiva.

La percepción de la deseabilidad del acuerdo logrado afectará a la relación posterior de las partes:

- ✓ Esta relación es improbable –o imposible-: se busca el acuerdo más favorable a los propios intereses.
- ✓ Esta relación es inevitable: el acuerdo se orienta con la estabilidad de las relaciones futuras.
- ✓ Esta relación es deseable: el acuerdo se supedita al mantenimiento de esas relaciones.

Desde la obra de Walton y McKersie la negociación se estudia en términos de dimensiones integradora y distributiva. Thomas lo integra en el conocido esquema derivado de Blake y Mouton y adaptado por él mismo de la siguiente manera:



En este tema vamos a abordar los aspectos principales de la negociación distribuidora. Ésta rara vez se da de forma pura en la realidad, y mucho menos en las organizaciones, pero puede ser una parte del proceso global de negociación y además permite clarificar el proceso de negociación. En su libro *Negociaciones eficaces* Pinkas Flint explica e implementa estrategias y tácticas con el propósito de llegar a un arreglo final en el cual el oponente termine cerca de su punto de resistencia, debemos tratar de alcanzar la mayor parte del rango de negociación e influir en la solución que la contraparte cree probable.



Para ello debemos pedir exageradamente y conceder modestamente. Para lograr que el otro cambie su punto de resistencia, debemos influir sobre sus utilidades subjetivas. Con ello se modifica y amplía el rango de negociación y se logran mejores términos. Si existe un rango negativo, debemos lograr que la contraparte cambie su punto de resistencia para volver al rango positivo o, en su defecto, cambiar nosotros mismos nuestro punto de resistencia a fin de que exista rango posible de acuerdo.

Debemos hacerle creer a la contraparte que el arreglo frutode la negociación es el mejor que puede lograr. Los medios para hacerlo son el cambio de información y la persuasión, así como las posiciones y acciones tomadas durante las negociaciones mismas.

En todo caso, hay que tener en cuenta los siguientes principios estratégicos de la negociación distributiva:

- ❖ Evaluar los costos y beneficios, que suspender la negociación y los efectos que tendría para el oponente.
- ❖ Moldear la percepción del oponente sobre nuestros beneficios en el resultado.
- ❖ Modificar la percepción del oponente sobre nuestros beneficios.
- ❖ Manipular los costos actuales de dilatar o abortar las negociaciones.

**La estrategia en la negociación distributiva puede resumirse en las siguientes premisas:**

1. Las amenazas y promesas tienen el mismo objetivo: redimensionar la zona de potencial acuerdo. Por ejemplo: "Compré este equipo hoy: es el último que queda con este precio antes del cambio de la lista de precios a partir de mañana".
2. No debemos olvidar que las personas tratan temas en forma global y tienden al redondeo, por lo que los puntos o ejes focales son relevantes.



3. La estrategia en este tipo de negociación distributiva es influir en el nivel de aspiración de la contraparte adoptando posiciones inflexibles y anclando la atención de la contraparte en torno a nuestros intereses: “no podemos bajar de mil: va contra la política de la empresa y no tengo autoridad para ello”.
4. Lo que se pretende es manipular el patrón de concesiones a nuestro favor; es decir, hacer que la contraparte conceda más y con mayor frecuencia; “Ya te di quinientos de rebaja, tú también cede algo”.
5. En este tipo de proceso se produce la vinculación de temas e intereses y es común el engaño: “Si te doy esto, aceptas venir conmigo”.
6. Las partes cultivarán la imagen del poder, explotando expectativas culturales: “Sabes que nosotros, los suizos, somos honrados y cumplidos”.

Así, la negociación distributiva se vuelve un proceso dinámico de ilusión, de ocultamiento de nuestros puntos débiles y de proyección de una imagen más acorde con nuestros fines. En este proceso buscamos encontrar el punto de reserva de la contraparte e intentamos que retroceda hasta éste.



Deseamos explorar sus debilidades y conseguir lo máximo de la zona de posible acuerdo. Es decir, si la zona de posible acuerdo está distribuida entre los puntos de reserva fijados por las partes, pretendemos tomar el máximo del mismo a nuestro favor. Aquí viene bien la expresión “cuanto más, mejor” (por ejemplo, una compra – venta”.

En toda estrategia de negociación distributiva deseamos presionar un arreglo en el cual el vendedor – es decir, la contraparte – termine cerca de su punto de reserva dándonos a nosotros, los compradores, la mayor parte del rango de negociación, para lo cual debemos influir en la percepción de la solución que el vendedor cree probable. Para alcanzar este resultado es usual pedir exageradamente y conceder modestamente. Para que el vendedor cambie su punto de reserva (BATNA) debemos influir sobre sus utilidades subjetivas. A través de ello se amplía el rango de negociación y se logran mejores términos.

En palabras simples, si queremos que nos venda barato diremos que somos muy poderosos y conectados y que podemos recomendar a varios clientes nuevos; que, además, somos los dueños de un radio y amigos del dueño del canal de televisión local. En la mente del vendedor el precio comienza a bajar, influido por ventajas o utilidades subjetivas, como publicidad, nuevos clientes, referencias, etc.



Hemos señalado que la estrategia fundamental se orienta a influir la percepción del contrario sobre lo que éste puede obtener.

Esto se logra de tres formas:

1. Por medio del intercambio de información
2. Por medio de la persuasión
3. Por medio de posiciones adaptadas y acciones ejercidas durante el proceso de negociación.

La información es el elemento esencial en toda negociación distributiva. Cada negociador desea descubrir información sobre la contraparte y ocultar la propia, razón por la cual el proceso se vuelve complejo. La gente contesta las preguntas con otras preguntas o con respuestas incompletas. Se debe aprender a leer entre líneas, a analizar las acciones de la contraparte y a interpretar el lenguaje no verbal.

Esto es sumamente importante en algunos estilos, como el peruano. Los peruanos usamos una serie de claves no verbales, símbolos y formas que para otros pueden ser un dolor de cabeza y crear un desconcierto enorme. Así, por ejemplo, como somos suaves y diplomáticos en extremo no decimos “no, no se puede”, sino “vamos a ver, déjame pensarlo”.



**Estoy viendo tu asunto, ojo con las señales.**

Para influir sobre la otra parte en lo que respecta a la percepción de nuestro rango, debemos tomar en cuenta los costos vinculados a la negociación que estamos llevando a cabo. Así, por ejemplo, para influir sobre el punto mínimo o de resistencia de la contraparte uno debe tratar sobre:



1. La utilidad que la otra parte asigna a un resultado particular: cuánto le importa el negocio y resultado.
2. El costo que la otra parte atribuye a la demora o dificultad de las negociaciones: qué pasa si se demora o detiene el proceso, qué beneficios traerá el paso del tiempo.
3. El costo que la otra parte asigna a terminar o bloquear la negociación: qué pasa si se cae la negociación.
4. Si embargo, para influir en alguien lo relevante es lo que él piensa.

**Para ello, debemos considerar lo que esa otra parte piensa sobre:**

1. Nuestra utilidad es un resultado particular
2. El costo que uno atribuye a demoras o dificultades en la negociación.
3. El costo que uno debería asumir si terminan las negociaciones.

Walton y Mc Kersie han señalado estos factores en cuatro proposiciones básicas que resumen los principios de toda estrategia distributiva.

- 1) El valor de reserva de nuestra contraparte variará en forma directa con el estimado que esta haga del costo que signifique para nosotros la demora o el bloqueo de las
- 2) negociaciones. Así, si uno ve que el otro necesita un arreglo rápido o es incapaz de
- 3) esperar, entonces tiene la posibilidad de presionarlo para obtener un acuerdo más
- 4) ventajoso. Una parte aumentará sus expectativas si logra que la finalización o el retraso de una negociación tenga un costo bajo para ella.



- 5) Con expectativas altas exigirá más, y ello determinará un punto de resistencia menor para la otra parte.
- 6) El Valor de reserva de la contraparte variará en forma inversa al costo que signifique para ésta demorar o terminar la negociación. Cuanto más necesitada esté una persona de un arreglo, más modestos serán sus límites de aceptación.

- 7) El valor de reserva variará en forma directamente proporcional a las utilidades o beneficios que la contraparte atribuya al resultado. El punto de resistencia se vuelve más bajo y modesto a medida que la persona reduce la utilidad subjetiva del resultado.
- 8) El valor de reserva de una parte varía inversamente a la percepción que tenga la
- 9) contraparte de la utilidad del resultado. Si sabemos que una posición es importante para la contraparte y esperamos una fuerte resistencia en ese punto – y con ello pocas probabilidades de éxito -, reduciremos nuestras expectativas. El que hacer estratégico de cuatro tareas específicas.



# *Tácticas* *de la* *Negociación* *Distributiva*

TEMA 3



**Competencia:**

**Comprender la importancia de la aplicación de las tácticas de negociación distributiva.**





### Tema 03: Tácticas de la Negociación Distributiva

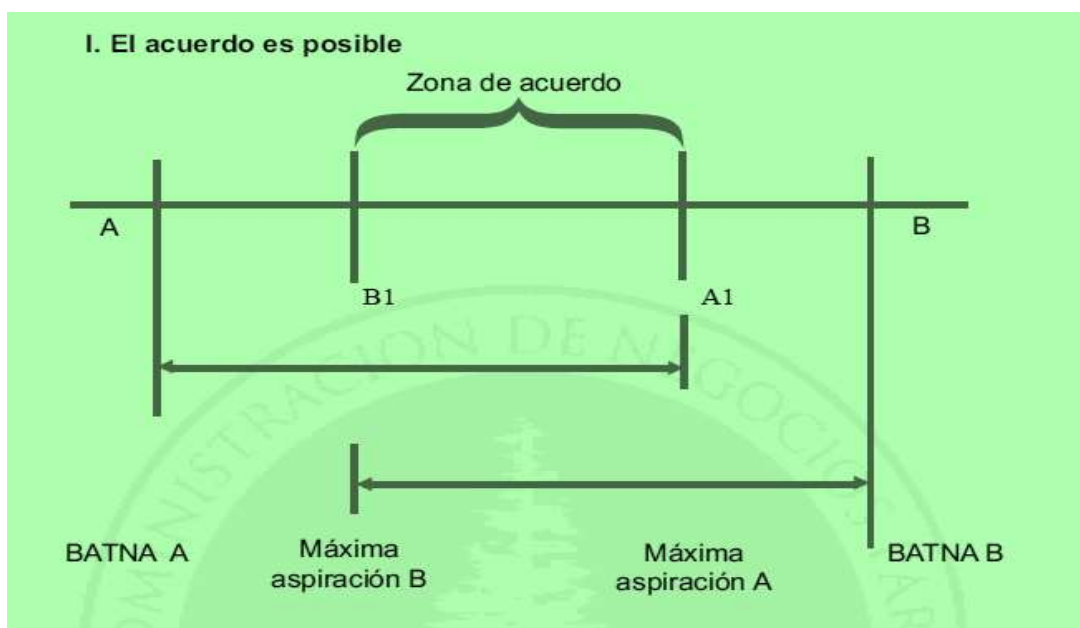
La esencia del proceso y las tácticas distributivas radica en influir en la percepción de la contraparte para llevarla a la posición en la cual nosotros deseamos transar.



Una táctica frecuente es proporcionar una idea errónea sobre nuestro punto de reserva, nuestra zona de posible acuerdo sobre el poder que nos dan nuestras alternativas.

Es común la táctica de no corregir ni aclarar cualquier falsa percepción que tenga la contraparte sobre nuestra posición, siempre que esta nos favorezca. Falsear información, decir medias verdades y callar información relevante son otros aspectos de la misma figura.

Los expertos han identificado muchas tácticas. Vamos a clasificarlas según el elemento de negociación que se desea afectar. Así, describiremos las tácticas que afectan: a) la estructura) las personas, c) el entorno y d) el tiempo en la negociación—.

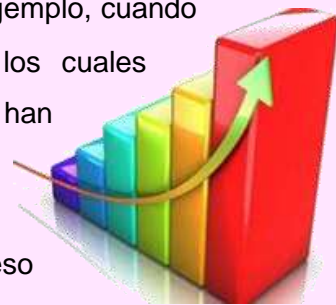


## TÁCTICAS QUE AFECTAN LA ESTRUCTURA DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

**Anclaje.** Esta táctica tiene su explicación en el hecho de que mucha gente, cuando se ve ante el problema de determinar un precio incierto, tiende a escoger arbitrariamente un punto estimado y luego ajusta el resultado alrededor de éste. Se actúa así debido a la gran incertidumbre en la cual se toma la decisión.



**Uso de demandas excesivas.** Esta táctica se utiliza, por ejemplo, cuando en un pliego sindical se especifican treinta puntos, de los cuales realmente quince son importantes y los otros quince se han consignado para “quemarlos” a cambio de concesiones de la gerencia. Los quince últimos son accesorios, irrelevantes, irreales; se han introducido en el proceso solo como táctica de negociación.



**Límites.** Se emplean para reducir y fijar el marco de la negociación. Según su naturaleza pueden ser de autoridad, de política, financieros, tecnológicos, legales. No son límites absolutos.

**Precedentes.** Se utilizan precedentes como base de los argumentos. Hay dos tipos de precedentes: los establecidos en negociaciones previas con la misma parte y los establecidos en convenios logrados con terceros.



**Mini concesiones:** la técnica del salame. Si rebanamos finamente un trozo de queso o de salame, pasará cierto tiempo antes de que nos percatemos de la reducción, y si continuamos con este procedimiento llegará el momento en que todo habrá desaparecido. Las concesiones minúsculas suman. Debemos tener cuidado y examinar cada concesión en su contexto.



**Compromisos en firme.** Un aspecto crucial de todo proceso de negociación distributivo es la habilidad para convencer a la contraparte de que no podemos movernos de la posición en la que estamos ni conceder más. Generalmente lo logramos dando la impresión—cierta o no cierta— de que el acuerdo es sólo un poco mejor que la alternativa a un acuerdo negociado, esto es, el BATNA. Sin embargo, efectuar un compromiso creíble y que nos obligue es el elemento primordial de esta persuasión.

**Demandas vinculadas.** Consiste en solicitar pretensiones no relacionadas directamente, aunque la aceptación de una implique la aceptación de la otra. En el plano internacional, encontramos claros ejemplos de esta táctica. Así, el gobierno de Estados Unidos afirmó— que la reducción de tarifas arancelarias y la cláusula de nación más favorecida sólo se mantendrán si el gobierno comunista de Polonia legalizaba el sindicato Solidaridad cesaba en sus persecuciones.



**Puntos focales.** Generalmente las negociaciones se resuelven en torno a puntos focales. Así, “no menos de 1500” o “no más de US\$ 0,60 por hora de aumento salarial”. Además de considerar por simplificación números redondos, la gente tiende a lograr acuerdos basados en fórmulas sencillas tales como: “dividamos la diferencia en partes iguales”, “cada persona debe ser pagada por el número de horas trabajadas,” “escojamos al candidato más veloz”. Focalizar es un aspecto importante de las tácticas distributivas.

Por ejemplo, si deseamos tomar la mayor parte del rango se puede exigir una suma enorme, y luego partir en dos la diferencia entre esa oferta inicial y la contraoferta razonable del comprador, centrando la atención en los números grandes. Hasta el último céntimo es importante cuando se multiplica por gramos que se multiplican por kilogramos y por cientos; el redondeo puede costarnos “hasta la camisa”.

**Contraoferta.** Como producto de una serie de experimentos sobre negociación distributiva realizados en la Harvard Business School, el profesor Howard encontró— que el acuerdo probablemente terminará en el punto intermedio entre dos ofertas si este está localizado dentro del rango de posible acuerdo. Esto implica que una buena respuesta a una oferta inicial debe considerar que este punto intermedio está cerca del nivel de aspiración. Si creemos que la contraparte está dispuesta a cerrar entre 15 y 20 pero nos ofrece 10, es mejor contraoferta 30 y no 20, pues terminaremos mejor. Así, si una parte abre la negociación con una oferta extrema, habrá que replicar con una contraoferta igualmente extrema o, mejor aún, focalizar la atención en otro aspecto, ignorando la primera oferta. No debemos permitir anclar el nivel de aspiraciones en torno a este marco referencial.



**Toma de posiciones.** Una buena técnica de negociación debe sugerir un punto de partida mucho más extremo que aquel que uno desea aceptar. Cuanto más extrema la posición inicial, con mayor agrado se verá la posibilidad de un acuerdo razonable.

**Primera oferta:** demanda exorbitante. En muchas ocasiones es mejor que la contraparte haga la primera oferta. Si no se equivocamos, esta primera oferta puede ahorrarnos mucho dinero.

Una defensa común ante la exigencia de la contrapartecando nos pide que efectuemos la primera oferta es hacer unademanda alta. Esta alta, pero flexible, oferta inicial no tiene otroobjeto que echar a andar las negociaciones. Sin embargo, nodebemos dar la impresión de no estar interesados en la materiapresentando una oferta que salga del rango del posibleacuerdo.

Vamos a explicar mejor este tema. En el mundo hay dostipos de mercados: los de alta incertidumbre y los de baja incertidumbre.No hablamos de la volatilidad: los precios del café, el cacao o el azúcar suben y bajan, pero el mercado de estosproductos es certero y transparente: basta leer el periódico todoslos días para conocer los precios o ver CNN, Reuter oBloomberg.

Sin embargo, hay mercados más complicados,como los del cuadro pintado por mi prima, el candelabro que perteneció a mi abuela o el carro hecho a pedido. En estoscasos no hay un precio de mercado, lo que genera un mercadode incertidumbre.

Generalmente conviene tomar la iniciativa en mercados debaja incertidumbre, y que la contraparte haga la primera ofertaen mercados de alta incertidumbre. La razón es clara: podemosdejar dinero en la mesa o malograr tanto el ambiente quenos tilden de no serios y se rompa el proceso. Esto puede degenerara tal grado que nos digan: “Estamos perdiendo el tiempo,necesitamos hablar con el dueño del circo y no con los payasos”.

**Demandas falsas.** Esta táctica se usa principalmente enlas negociaciones laborales, pero su aplicación puede extendersea todo tipo de negociaciones. Consiste en proponer variospuntos en los cuales realmente no se tenga interés alguno,con la intención de concederlos o cambiarlos luego por algode valor.



**Serrucho.** Esta técnica se emplea especialmente para provocarun cambio en la posición de la contraparte, pues la coloca frente a una segunda opción, real o imaginaria.

Su uso está difundido en negociaciones comerciales y requiere de una tercera parte como alternativa. No es necesario que la tercera parte exista: basta que su existencia sea verosímil. Lo relevante es la percepción sobre la realidad, no la realidad en sí misma.

Por ejemplo, podemos levantarnos a la mitad de una reunión para atender una llamada de un cliente o proveedor importante, aunque realmente sea nuestra secretaria quien nos está llamando.

Lo importante es que nos crean.

**Tómalo o déjalo:** Se basa en la técnica y estilo desarrollados por Lemuel Boulware, vicepresidente de General Electric en 1940. La gerencia de General Electric, hacia un serio estudio de las demandas de los trabajadores, las evaluaba a conciencia y luego concurría a la mesa de negociación con un compromiso firme e inalterable. “Esto es lo justo y no variaremos nuestra posición”.



Esta técnica hoy está en desuso, pues atenta contra una de las necesidades fundamentales de las partes: la de participar en el proceso en sí, sintiéndose artífices del mismo. Es importante notar que en muchas áreas del comercio encontramos esta política de establecer precios fijos no negociables.

Es importante notar que en muchas áreas del comercio encontramos esta política de establecer precios fijos no negociables.



# *Proceso de Negociación Distributiva*

## TEMA 4



### Competencia:

**Identificar las principales etapas del proceso de negociación distributiva.**





## Tema 04: Proceso de Negociación Distributiva

El proceso de la negociación distributiva consiste en un intercambio de ofertas y contraofertas por las partes negociadoras. Por ello es fácil resumirlo en unas ofertas iniciales, un juego de concesiones y un acuerdo final o la ruptura de las negociaciones. En este proceso el contenido y el ritmo de las concesiones es el núcleo, a él se añaden los elementos que quien negocia decide añadir como puede ser el uso de compromisos, amenazas, promesas, etc.



### Oferta inicial:

#### Las ofertas extremas suelen dar mejores resultados:

- ✓ Dan más margen.
- ✓ Actúan como meta mensaje:
- ✓ Queda mucho para lograr un acuerdo
- ✓ Las concesiones iniciales van a ser para establecer un puente posible entre las partes

#### Pero las ofertas iniciales extremas tienen inconvenientes:

- Pueden suscitar un rechazo frontal por la otra parte –incluso la ruptura de las negociaciones–.
- Endurece la negociación lo cual puede ser perjudicial en la relación a largo plazo.
- Por ello la oferta inicial debe ser todo lo extrema que sea viable, y siempre con una alternativa en caso de rechazo frontal o propuesta de ruptura.



#### ❖ Actitud inicial:

- Puede ser de enfrentamiento duro o amistosa.
- Lo importante es que sea consecuencia de un análisis de la otra parte y que sea consistente con la oferta inicial.

## ❖ **Concesiones iniciales:**

**Tras el desacuerdo inicial aparecen las primeras concesiones.**

- El que hace la primera concesión da una señal del tipo de progresión que espera en las negociaciones – rápido, lento, en qué punto, indirecto, etc.-; obliga a la otra parte a responder; señala el camino a seguir; demuestra una voluntad hacia el acuerdo –es un aval sobre sus intenciones de lograr el acuerdo-, etc.

## ❖ **El papel de las concesiones:**

- Son la negociación.
- Hay una postura conocida como Boulwarismo<sup>1</sup> que supone que una parte hace una oferta inicial innegociable, es decir niega el juego de concesiones mutuas: niega la negociación. Ha sufrido un rechazo generalizado.
- Suponen un cierto reconocimiento de la legitimidad de las aspiraciones de la otra parte.

## ❖ **Patrón de concesiones:**

- Requieren un ritmo: no deben ser hechas muy rápidamente.
- Se sustenta en la reciprocidad, lo contrario es una señal de debilidad.

## ❖ **El papel de las promesas y las amenazas:**

- ✓ Las amenazas: es un compromiso de castigar al otro si no acepta nuestras demandas, adopta la forma de “si tu no-----, entonces yo----“. Este tipo de afirmación pone inmediatamente al otro a la defensiva, a la vez que establece con claridad nuestra posición. Te castigo si no cumples mis demandas (si no te conformas).

- ✓ La amenaza nos informa sobre las consecuencias de no cumplir lo deseado, pero nos deja inciertos sobre las consecuencias de someterse.
- ✓ Las promesas son mensajes contingentes sobre la intención de una parte de comportarse de modo que beneficie los intereses del otro, adopta la forma de “si tú----, entonces yo----“. Ofrece una consecuencia reforzante (se premia) de manera contingente a que el otro se someta. Las promesas típicas indican lo que ocurrirá si el otro se comporta según lo deseado, pero no nos dicen nada sobre qué ocurrirá si no se somete.



- ✓ La efectividad de estas tácticas depende de su credibilidad. Fuentes de credibilidad comunes a todas las tácticas: (1) La reputación del negociador o consistencia en el pasado en el cumplimiento de los compromisos. La consistencia en el cumplimiento de las promesas hace la amenaza actual creíble, produciendo sometimiento, mientras que la consistencia en el cumplimiento de las amenazas, no hace que las promesas actuales sean más creíbles. (2) El estatus del negociador (las amenazas de negociadores de alto estatus a negociadores de bajo estatus son más efectivas que viceversa □ la credibilidad disminuye a medida que la ejecución del compromiso es más costosa para el que lo realiza).



## ❖ Oferta final

- ✓ Se suele guardar un margen de concesión para el final para tratar de forzar el acuerdo
- ✓ Cuando una oferta es realmente la última tiene que quedar claro para la otra parte –debe usarse una expresión no utilizada hasta el momento, debe acompañarse de señales no verbales, argumentos sobre la irrevocabilidad, etc.- en caso contrario puede conducir a la ruptura.

## ❖ El compromiso



Es un recurso negociador con características específicas que conviene analizar con cierto detalle. A veces se le añade el adjetivo irrevocable para una mejor comprensión: compromiso irrevocable.

Definición: Es la decisión irrevocable de no aceptar ningún acuerdo inferior a uno determinado.

“Es la toma de una posición negociadora con una promesa explícita o implícita que compromete el curso futuro de la acción”. Puede conllevar una amenaza (Lewicki et al. 1999).



“Declaración de intenciones; selección abierta de cierta estrategia, por adelantado, y



para influir la elección que haga el antagonista”. Los compromisos –irrevocables- son afirmaciones que manifiestan la determinación de mantenerse firme en una oferta particular, y no hacer más concesiones. No son mensajes “si---entonces”, no tienen el elemento de contingencia. A veces, si la otra parte se niega a aceptar

nuestra posición irrevocable, esta técnica se combina con amenazas de romper la negociación. Un tipo particular de compromiso irrevocable es la táctica denominada última oferta, en la cual se transmite el mensaje de que no hay más espacio para las concesiones, y de que la oferta es final.

### Fuerza del compromiso:

“La fuerza del compromiso reside en la capacidad de limitar, de forma irreversible, las posibilidades de acción de la parte que lo adquiere” (Gómez-Pomar, 1991, p. 47).

Características del compromiso:

- ✓ Creíble –el negociador se impone un coste superior al resultante de aceptar acuerdos menos ventajosos-.
- ✓ Irreversible –el compromiso se adquiere con un tercero, no puede ser ignorado- .
- ✓ Patente –tiene que ser comunicado de forma clara-.

### El compromiso puede tener efectos negativos para la posibilidad de lograr el acuerdo:

- ✓ La existencia de compromisos por ambas partes puede conducir a la imposibilidad del acuerdo.
- ✓ Un compromiso fuera del rango de negociación positiva supone la imposibilidad del acuerdo.
- ✓ Modos de crear un compromiso:
- ✓ Pronunciamiento público.
- ✓ Vincularse a una base externa –realizar una acción o una alianza que vincula la decisión a un agente o acontecimiento externo, con lo que no puede ser modificada internamente-.
- ✓ Reforzar la amenaza o la promesa previa.



**Aspectos fundamentales de las tácticas que implican un compromiso:**

**a) Respeto a los compromisos propios**

- ❖ Hacer que los compromisos resulten creíbles:
- ❖ Comprometerse con alguien en concreto (la propia parte, el oponente, una tercera parte).
- ❖ Subrayar las demandas
- ❖ Recalcar la amenazas
- ❖ Abandonar uno mismo sus compromisos:
- ❖ La posibilidad tiene que ser siempre considerada.
- ❖ Apoyarse en cambios en la postura global del oponente que dejan sin sentido al compromiso.
- ❖ Apelar a intereses superiores a los de la parte –el bien general, el daño a los usuarios o consumidores, etc.-.
- ❖ La incorporación de una tercera parte –mediador, árbitro- a cuya presencia se atribuye el cambio.

**b) Respeto a los compromisos de la otra parte**

- ✓ Impedir que el oponente llegue a comprometerse:
- ✓ Bloqueo de las acciones que confirmen los compromisos:
- ✓ Impedir el registro –escrito, video gráfico, etc.- de las posturas
- ✓ Interponer obstáculos a la comunicación.
- ✓ Ignorarlos (posible sobre todo cuando el compromiso se establece con la otra parte y no con terceros).
- ✓ Permitir que el oponente revise sus compromisos:
- ✓ Facilitarle una salida que le permita salvar la cara (si el compromiso es entre los negociadores→no darle publicidad a su ruptura).



# Lecturas Recomendadas

## ❖ ESTRATEGIAS DE GESTIÓN, LA NEGOCIACIÓN

[http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema\\_1\\_estretegias\\_de\\_gestion\\_la\\_negociacion.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf)

## ❖ TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

<http://es.scribd.com/doc/34897296/159/NEGOCIACION-DISTRIBUTIVA>

# Actividades y Ejercicios



1. En un documento en Word elabore un organigrama sobre el proceso de negociación distributiva.  
Envíalo a través de "**Negociación Distributiva**".
2. En un documento en Word mencione y describa las principales tácticas de negociación (N.) distributiva (D.).  
Envíalo a través de "**Tácticas para N. D.**".

# Autoevaluación

- 1) La negociación competitiva es apta fundamentalmente para dos tipos de situaciones:**
  - a. Repetir la posición, temer por la información que entrega.
  - b. Resolver las diferencias, construir la posición.
  - c. El vínculo no importa, se excluyen mutuamente los intereses.
  - d. Evita los conflictos personales, se centra en el problema.
  - e. Determinar la conducta racional, la posición encierra una solución.
  
- 2) La negociación distributiva es aquella en la cual el beneficio de una parte se traduce inmediatamente en :**
  - a. Ingresos para la otra parte.
  - b. Pérdida para la otra parte.
  - c. Ganancias para la otra parte.
  - d. Capital para la otra parte.
  - e. Acciones para la otra parte.
  
- 3) No sólo la distribución de las ganancias, sino también el total a distribuir, depende de las estrategias elegidas, corresponde a:**
  - a. Decisiones de los jugadores interdependientes.
  - b. Los logros que hayan alcanzado en el pasado.
  - c. La intensidad del conflicto.
  - d. Juegos de suma variable.
  - e. Repetir la posición.
  
- 4) Son elementos de negociación distributiva:**
  - a. Rango de percepción, evaluación, control.
  - b. Rango de negociación, producción, control.
  - c. La evaluación, oferta y promoción.
  - d. la misión, visión y objetos de resistencia.
  - e. El objetivo, el punto de resistencia, la oferta inicial.
  
- 5) La mejor alternativa que se dispone en lugar del acuerdo:**
  - a. Batna.
  - b. La percepción.
  - c. Estrategia.
  - d. Táctica.
  - e. Proceso.

- 6) La estrategia en este tipo de negociación distributiva es influir en el nivel de aspiración de la contraparte adoptando posiciones \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ la atención de la contraparte entorno a nuestros intereses.**
- Formales, informales.
  - Inflexibles, anclando.
  - Flexibles, amplias.
  - Psicológicas, emotivas.
  - Inteligentes, analíticas.
- 7) ¿Cuál es la esencia del proceso y las tácticas distributivas?**
- Ganar el proceso.
  - Ceder el proceso.
  - Escuchar las alternativas.
  - Influir en la percepción de la contraparte.
  - Imponer ideas.
- 8) Se emplean para reducir y fijar el marco de la negociación**
- Anclaje.
  - Controles.
  - Limites.
  - Precedentes.
  - Demandas.
- 9) Son mensajes contingentes sobre la intención de una parte de comportarse de modo que beneficie los intereses del otro:**
- Las promesas.
  - Las concesiones.
  - Las amenazas.
  - La efectividad.
  - Apelar a intereses.
- 10) Es la toma de una posición negociadora con una promesa explícita o implícita que compromete el curso futuro de la acción**
- Pronunciamiento público.
  - Demandas.
  - Declaración de intenciones.
  - Oferta final.
  - El compromiso.

## UNIDAD DE APRENDIZAJE II:

# EL MODELO DISTRIBUTIVO

La negociación distributiva o por posiciones es un tipo de negociación asociada al sostenimiento de posiciones para el logro de metas. Argumentar en relación a posiciones de que deteriora las relaciones interpersonales y hace que las personas se concentren en realizar transacciones y en buscar soluciones que no son necesariamente las mejores.

La estrategia en la negociación distributiva puede resumirse en las siguientes premisas: Las amenazas y promesas tienen el mismo objetivo: redimensionar la zona de potencial acuerdo. Por ejemplo: "Compré este equipo hoy: es el último que queda con este precio antes del cambio de la lista de precios a partir de mañana". No debemos olvidar que las personas tratan temas en forma global y tienden al redondeo, por lo que los puntos o ejes focales son relevantes, etc.

Una táctica frecuente es proporcionar una idea errónea sobre nuestro punto de reserva, nuestra zona de posible acuerdo sobre el poder que nos dan nuestras alternativas. Es común la táctica de no corregir ni aclarar cualquier falsa percepción que tenga la contraparte sobre nuestra posición, siempre que esta nos favorezca. Falsear información, decir medias verdades y callar información relevante son otros aspectos de la misma figura.

El proceso de la negociación distributiva consiste en un intercambio de ofertas y contraofertas por las partes negociadoras. Por ello es fácil resumirlo en unas ofertas iniciales, un juego de concesiones y un acuerdo final o la ruptura de las negociaciones. En este proceso el contenido y el ritmo de las concesiones es el núcleo, a él se añaden los elementos que quien negocia decide añadir como puede ser el uso de compromisos, amenazas, promesas, etc.

**UNIDAD 3**



# El Modelo Integrativo

# Introducción

## **a) Presentación y contextualización**

Los temas que se tratan en la presente unidad temática, tiene por finalidad que el estudiante aprecie y reconozca la importancia del paradigma del modelo de negociación integrativo la negociación es un proceso mediante el cual dos partes, con intereses comunes y contrapuestos, ceden en sus pretensiones iniciales para alcanzar un acuerdo beneficioso para los dos.

## **b) Competencia**

**Desarrolla las estrategias y tácticas de un proceso de negociación integrativo.**

## **c) Capacidades**

1. Conoce la importancia de las diversas propuestas relacionados a la negociación integrativa.
2. Analiza las diferentes estrategias de negociación integrativa.
3. Reconoce cada una de las tácticas de negociación integrativa.
4. Explica el proceso adecuado de negociación integrativa.

## **d) Actitudes**

- ✓ Promueve el análisis adecuado de los diversos modelos de negociación integrativa.
- ✓ Pone en práctica cada uno de los procesos adecuados en el proceso de negociación integrativo.

## **e) Presentación de Ideas básicas y contenido esenciales de la Unidad:**

**La Unidad de Aprendizaje 03: El Modelo Integrativo**, comprende el desarrollo de los siguientes temas:

**TEMA 01: Negociación Integrativa.**

**TEMA 02: Estrategias de la Negociación Integrativa.**

**TEMA 03: Tácticas de la Negociación Integrativa.**

**TEMA 04: Proceso de Negociación Integrativo.**



# *Negociación* *Integrativa*

## TEMA 1



### Competencia:

**Conocer la importancia de las diversas propuestas relacionados a la negociación integrativa.**



# Desarrollo de los Temas



## Tema 01: Negociación Integrativa

En este tipo de negociación las partes buscan en forma conjunta una solución al problema que las aqueja. En vez de manejar el asunto en forma competitiva fijando puntos de resistencia, niveles de aspiración y metas, las partes desarrollan una metodología orientada a la resolución del problema. Por este motivo, la negociación integrativa requiere una actitud similar a la de dos alumnos resolviendo un arduo problema de álgebra.



### CARACTERÍSTICAS O ELEMENTOS:

**En toda negociación integrativa están presentes las siguientes características:**

- ❖ Un intento consciente y serio de comprender las necesidades y objetivos de la contraparte; los participantes son resolutores de problemas.
- ❖ Una comunicación fluida.
- ❖ Énfasis en aspectos comunes e identificación de las diferencias.
- ❖ Negociadores que crean valor en forma conjunta, concentrándose en los intereses y preferencias de la otra parte.
- ❖ Soluciones que satisfacen metas y objetivos de ambas partes.

- ❖ El que se preste atención a los aspectos comunes más que a las diferencias.
- ❖ El intento de tratar de las necesidades e intereses, no de posiciones.
- ❖ El compromiso por reunir las necesidades de todas las partes implicadas.
- ❖ El intercambio de información e ideas.
- ❖ El uso de criterios objetivos para evaluar el desempeño en la negociación.



Estos elementos están en claro contraste con los de la negociación distributiva:

<i>Contraste entre los elementos de la negociación integradora y distributiva</i>	
<i>Elementos de la negociación integradora</i>	<i>Elementos de la negociación distributiva</i>
Aspectos comunes	Diferencias
Necesidades e intereses	Posiciones
Convergencia de las necesidades de todos	Énfasis en los objetivos de cada uno
Intercambio de información e ideas	Uso estratégico de la información
Criterios objetivos para evaluar los resultados	Criterios partidarios para evaluar los resultados

**La creación de un flujo libre de información:**

Es un aspecto básico de discrepancia con la ND, en ésta las partes desconfían y tratan de ocultar o sesgar la información que puede llegar a la otra parte. El intento de comprender los objetivos y las necesidades reales del otro:



Se trata de otra diferencia con la ND, en ésta la comprensión de sus objetivos solo tiene el objeto de anticipar sus movimientos.

El énfasis en los aspectos comunes entre las partes y la minimización de las diferencias:

Los objetivos de cada parte se redefinen en la perspectiva común que desarrollan.

La búsqueda de soluciones que reúnen metas y objetivos de ambas partes:

Se enfatiza la necesidad de permanecer firme en cuanto a intereses y necesidades y flexible en el modo de lograrlos.

**El método**



Señaladas las principales características de este tipo de negociación—n, veamos ahora en qué consiste el método integrativo. En primer lugar, se debe entender que los negociadores son antes que nada personas y, por lo tanto, tienen emociones, valores y diferentes antecedentes personales; es decir, son impredecibles.

Usted también lo es, de ahí que deba preguntarse: ¿estoy dando suficiente atención al problema humano?, ¿existe una dimensión humana en todo proceso de negociación?



Cada negociador tiene dos tipos de intereses: uno sustancial de contenido y otro respecto de la relación. La relación interpersonal tiende a malograrse durante la discusión del problema; la negociación posicional o distributiva coloca la relación y el aspecto sustancial en conflicto. Por esta razón debemos centrarnos en los intereses, no en las posiciones. Se deben generar alternativas de mutuo beneficio; aun cuando los intereses sean diferentes es posible hallar soluciones que sean favorables a ambas partes.

Debe tenerse cuidado en la percepción de las actitudes de la contraparte: no se deben deducir las intenciones de la otra a partir de los propios miedos o temores, tampoco culpar a la contraparte de los problemas. Se deben discutir expresamente las percepciones de cada negociador, otorgarle a cada parte una participación clara en el resultado final y permitirle, si es el caso, una salida digna frente al problema.

La aplicación del método

Para la aplicación de este método debemos tener en claro dos objetivos: a) protegernos de un acuerdo que debemos rechazar y b) tratar de conseguir el máximo beneficio desde nuestra perspectiva, de modo que el acuerdo al que se arribe satisfaga nuestros intereses tanto como sea posible. Para conseguirlo máximo de nuestras posibilidades debemos conocer y desarrollar nuestro BATNA -mientras más lo conozcamos mayor será nuestro poder- y considerar el BATNA de la otra parte. En cuanto a protegernos de aceptar acuerdos poco convenientes, debemos tener en cuenta que el costo de acordar un punto de arreglo mínimo es alto e ineficiente.



Un punto mínimo puede protegernos de aceptar un mal arreglo, pero también cierra el paso a la creatividad y nos impide llegar a una solución que habrá sido inteligente aceptar. Un punto arbitrario es una medida adecuada de lo que debe aceptarse.

Asimismo, debe conocerse la mejor alternativa a un acuerdo negociado este constituye el estándar con el cual debe medirse cualquier propuesta. Es el único que puede protegernos contra la aceptación de términos no favorables, así como contra el rechazo de aquellos términos que debemos aceptar.



Es además flexible, pues varía con el transcurso del tiempo y por las condiciones internas y externas del proceso de negociación.



Para transformar un proceso distributivo en integrativo debemos advertir que existe constante tensión entre las acciones para crear valor y cooperar, por un lado, y las acciones para competir y reclamar valor, por otro lado.

**Pero se evita caer en un proceso de regateo, de tipo suma cero, con acciones como las siguientes:**

- Cree repetición: si son varias interacciones se incrementa la cooperación.
- Construya reciprocidad al compartir información: sea abierto, sea condescendiente, sea de ideas tentadoras.
- Efectúe ofertas a su contraparte, de modo tal que ésta solo pueda aceptar si está diciendo la verdad; considere que la contraparte puede mentir.
- Investigue a la contraparte antes de la negociación.
- Explore el posible uso de la mediación.
- Varíe las alternativas, asuntos y percepciones sobre los intereses.

Este modelo arquetípico de negociación es aquél en el que no necesariamente tiene que haber ganadores y perdedores, en el que las ganancias o los resultados positivos de uno no implican pérdidas o resultados negativos para el otro. Son negociaciones en las que ambas partes se dan cuenta de que existe la posibilidad de encontrar una solución que permita satisfacer en grado suficiente las aspiraciones de ambas partes.



Frente a la tradicional asimilación a la denominación de reparto de pastel que caracteriza a la negociación distributiva, la negociación integradora (NI) queda reflejada en la expresión solución de problemas. También se suele denominar: cooperativa, colaboradora, yo gano-tú ganas, de crear valor, etc.

Es una negociación caracterizada por el intercambio de información entre las partes y por una intensa actividad creativa en la búsqueda de esa situación que permita desarrollar el potencial de resultados positivos. El que las partes trabajen por ese tipo de solución no quiere decir que sea fácil ni evidente, de ahí la importancia del trabajo creativo. La relación entre las negociaciones distributivas e integradoras puede ser muy cercana.

El paso de una negociación de tipo distributivo a una solución de tipo integrador no solo es factible sino que además es deseable: es la solución óptima para negociaciones



distributivas que se encuentran en callejones sin salida. Más complejas, aunque suponga la gran mayoría de las negociaciones reales, son las situaciones de negociación mixta que incluyen aspectos distributivos e integradores y a las que se hará una breve referencia al final del tema.

La negociación es una forma básica de obtener lo que se quiere de alguien más, utilizando por lo general la comunicación verbal. Todos nosotros negociamos cada día: con el vendedor en el mercado, con nuestros amigos o parientes, decidiendo qué comer o a dónde y cómo viajar.



Los autores estadounidenses **Roger Fisher y William Ury** desarrollaron en 1981 un modelo de negociación. Conocido como la negociación por principios estos profesores de Harvard publicaron el libro "Si de acuerdo" "Básicamente, proponen cuatro principios de negociación :

**Separar a la persona del problema.** La relación (las «personas») está separada de cualquier conflicto sustancial (el «problema») que se tenga. Desligando la relación del problema, se reduce la posibilidad de fallas de comunicación y de sentimientos que afectan negativamente la negociación. Se desea establecer buenas relaciones de trabajo durante la negociación. Abordar los temas de relación entre las personas, si existen, de manera separada de los temas sustantivos.

**Enfocarse en los intereses,** no en las posiciones. Los intereses son el reflejo de necesidades, deseos, preocupaciones, valores o temores fundamentales. Los intereses motivan a la gente, pero a menudo la voluntad de los individuos establece una posición. Por ejemplo, muchos países tienen una posición de «No negociaremos con terroristas». Esta es una posición, pero probablemente los intereses esenciales se relacionan con las preocupaciones y los temores acerca de la seguridad personal. En el conflicto, a menudo los individuos y los grupos se mantienen en una sola posición y por lo general es difícil negociar compromisos sobre las posiciones. Detrás de las posiciones están intereses múltiples; enfocarse en dichos intereses permite a los negociadores tener más espacios para generar soluciones aceptables para todas las partes.

**Crear opciones para el provecho mutuo.** Esto requiere creatividad y el compromiso para proponer una serie de opciones que sean aceptables para ambas partes. En el análisis de las diferentes posibilidades, los negociadores necesitan separar la etapa de evaluación de opciones, de la etapa de generación de opciones. Ambas partes necesitan ampliar el número de opciones posibles y no buscar solamente una posibilidad. También necesitan pensar en opciones que satisfagan los intereses de la otra parte.



**Insistir en el uso de criterios u objetivos mutuamente aceptables.** A menudo es posible identificar numerosos estándares o criterios relevantes por medio de los cuales las partes puedan evaluar la imparcialidad o la aceptabilidad de un acuerdo negociado. Los negociadores pueden generar una serie de criterios o estándares de la misma manera en que se generan las diferentes opciones.

Fisher y Ury también inventaron el concepto de Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado, (MAAN ó MAPAN) conocido como BATNA por sus siglas en inglés (Best Alternative to a Negotiated Agreement). Es un término que se refiere a que una alternativa es diferente a una opción -esto es, a un posible curso de una acción-, si no se logra un acuerdo negociado. La BATNA funciona como la línea mínima, como negociador, y le ayuda a determinar si la negociación es o no su mejor opción.





# *Estrategias de la Negociación Integrativa*

## TEMA 2



### Competencia:

**Analizar las diferentes estrategias de negociación integrativa.**





## Tema 02: Estrategias de la Negociación Integrativa

**Pruitt y Filley detallan los pasos de toda estrategia de negociación integrativa. En ésta se distinguen tres pasos fundamentales:**

- ❖ Identificación de problemas.
- ❖ Generación de soluciones alternativas
- ❖ Evaluación y solución de alternativas

### Identificación de problemas



Esta etapa es una de las más difíciles. Para identificar adecuadamente los problemas es necesario:

#### **Definir el problema de forma mutuamente aceptable**

Debemos enfocar el problema desde un punto de vista neutral, formal, no teñido de subjetividad ni que sólo refleje nuestra posición. Los diferentes borradores que elaboramos nos deben conducir a un texto final aceptable para ambas partes.

No olvidemos que definir significa poner límites o fines. Es necesario focalizar y alejarnos de vaguedades. Definir el problema ya es un gran avance: si no sabemos la respuesta, ¿al menos conocemos la pregunta? Un problema mal enfocado o no reconocido no se puede resolver.

### **Mantener el problema simple y claramente definido**

Debemos evitar complicar el problema central con problemas secundarios, aun si éstos están vinculados. Sin embargo, podemos mencionar los problemas secundarios y la vinculación que existe entre éstos y el problema central. Preguntémonos cuál es el problema central: ¿se trata de ausencias del personal y de la alta rotación de ejecutivos o de la motivación general y de la falta de visión de desarrollo del personal en la empresa?





**Convertir el problema en la realización de una meta u objetivo y señalar los obstáculos para lograr la meta**

Debemos especificar, tener algo concreto, viable y solucionable a través de pasos efectivos, esto es, la acción a seguir. El objetivo es resolver el problema que se separa a las partes. Aterricemos: de nada sirven las soluciones brillantes si exceden nuestras posibilidades. Todas las posibilidades o alternativas que proponamos pasan por el tamiz de las restricciones. Al final nos quedamos con lo óptimo sino con lo posible.

**Despersonalizar el problema**

No debemos mezclar los problemas con las personas, ni permitir que nuestra evaluación de la situación involucre el ego de los negociadores y, con ello, el proceso se vuelva una competencia de orgullo o personalidad, ajena totalmente a las medidas adecuadas para solucionar el problema en sí.

Separar la definición del problema en sí del proceso de búsqueda de soluciones

No debemos saltar a conclusiones antes de definir con claridad el problema. Muchas veces la solución parece evidente y lo que hacemos es saltar a ella sin pensar seriamente en el problema.

**Generación de soluciones alternativas**

Esta etapa suele ser eminentemente creativa. Una vez que las partes han definido con claridad el problema central, deben generar múltiples alternativas como posibles soluciones.

Con ello se busca crear una lista de opciones capaces de resolver el problema, postergando la solución para una segunda fase. Hay varios métodos o técnicas de generación de ideas. Entre éstos tenemos:



**Grupos nominales**



En esta técnica se presenta un problema definido y concreto a un grupo de participantes. Individualmente, cada uno elabora una lista de todas las posibles soluciones que se le ocurran. Luego, los participantes se reúnen en grupos pequeños y leen en voz alta sus posibles soluciones. Esta técnica, aplicada en un grupo grande, puede generar un alto número de opciones. Después, un segundo analiza las opciones propuestas para desarrollar las más viables. Esta técnica puede demandar mucho tiempo y generalmente se emplea con personas que no están vinculadas con el proceso de negociación en sí.

**Encuesta**

En esta técnica los interesados distribuyen un cuestionario a un grupo variado y numeroso de personas, señalando el problema y solicitándoles una lista de posibles soluciones. Este proceso es más rápido, pero no existe el beneficio de la interacción y selección de ideas como el grupo nominal.

**Lluvia de ideas**

En esta técnica se solicita a los participantes que trabajen en pequeños grupos, generando tantas soluciones al problema como puedan. Un miembro del grupo, que llamaremos facilitador, toma nota de todas las ideas que se propongan para su estudio posterior. A los participantes se les pide ser espontáneos, abiertos y no tener prejuicios.

No se permite ninguna censura, crítica o burla. Las ideas deben fluir libremente, de modo que, cual chispas, unas enciendan a otras, mostrando el problema desde diferentes ángulos y logrando una reacción en cadena. Para lograr este efecto se debe evitar juzgar o evaluar las ideas, así sean descabelladas o impracticables. Lo importante es que surjan decenas de ideas. También deberá separarse a la gente del problema, de modo que nadie tenga la paternidad de alguna idea específica. El proceso debe ser continuo. Está demostrado que si la lluvia de ideas tiene una duración prolongada (más de cuarenta minutos) las mejores ideas vendrán al final.



**Por ello, algunos estudiosos han señalado lo siguiente:**



“Generar un gran número de ideas de primer orden aparentemente aumenta la probabilidad de desarrollar ideas superiores. Las ideas, cuando se expresan, tienden a disparar otras ideas, y como las ideas se pueden construir unas encima de otras, aquellas que se desarrollan en la parte final de la sesión son generalmente superiores a aquellas sin refinamiento o elaboración vertidas al inicio.

¿Qué diferencia hace llevar cuenta de muchas ideas impracticables? Éstas pueden ser evaluadas y descartadas rápidamente en el siguiente paso del proceso de ganar-ganar. Lo importante es asegurarnos que algunas ideas útiles no se pierdan”.

En consecuencia, es importante consultar con personas externas al proceso que no hayan tenido vinculación alguna con el proceso en sí y, por tanto, puedan aportar ideas nuevas, frescas, sin interés alguno.

### **Evaluación y solución de alternativas**

La etapa final es la evaluación de las opciones generadas en la etapa anterior. Cuando el problema es sencillo pueden combinarse evaluación y selección, pero si el problema es complejo y son muchas las opciones, se requiere de una etapa de evaluación.

Para arribar a una conclusión se requiere de ciertos criterios. Por ejemplo:

1. Reducir el rango de soluciones posibles.  
Examinar las opciones generadas y centrarse en aquellas opciones que son más intensamente defendidas por algún negociador.
2. Evaluar las soluciones según criterios de calidad y aceptabilidad. ¿Cuán buena es cierta opción y qué probabilidad tiene de ser aceptada por quienes deben llevarla a cabo?



3. Si el proceso de toma de decisiones puede volverse controvertido o difícil, conviene recordar de antemano los criterios de evaluación.
4. Las partes no tienen por qué justificar sus preferencias personales.
5. Debe tomarse en cuenta la influencia de factores intangibles en la medición de las alternativas.
6. Si el problema de evaluar y juzgar opciones es grande y complejo, pueden usarse subgrupos o comités de trabajo.
7. Si las partes se vuelven emocionales, hay que tomar un tiempo para tranquilizarlas. Será un tiempo bien utilizado: no podemos avanzar con el hígado revuelto, pues ello nubla el cerebro.

8. Mantener las decisiones en forma tentativa y condicional hasta que se concreten todos los aspectos del paquete final. Las soluciones son un paquete en el cual las mutuas concesiones se interrelacionan. Cerremos todo junto.
9. Minimizar las formalidades y las actas hasta el acuerdo final. Llevemos la ayuda memoria, pero no formalicemos el proceso.



# *Tácticas* *de la* *Negociación* *Integrativa*

## TEMA 3



### Competencia:

**Reconocer cada una de las tácticas de negociación integrativa.**





## Tema 03: Tácticas de la Negociación Integrativa



**Fisher y Ury señalan las siguientes tácticas efectivas para una negociación integrativa:**

1. Declaremos en forma clara e inequívoca lo que queremos. Utilicemos tácticas competitivas para defender y establecer intereses o necesidades, mas no posiciones.
2. Enviemos a la contraparte un mensaje claro sobre nuestra intención de ser flexibles en el proceso y nuestra preocupación por los intereses de la contraparte. Señalemos que el problema de la contraparte también es nuestro; que realmente ambos nos enfrentamos a nuestro problema, por lo que estamos aquí y ahora sentados frente a frente.

3. Indiquemos nuestra voluntad de cambio hacia un cambio que concilie los dos intereses.
4. Demostremos capacidad para resolver problemas. Inventemos ideas y usemos expertos, generemos un clima de solución de problemas, no de competencia y beligerancia.
5. Mantengamos los canales de comunicación abiertos. No eliminemos las oportunidades de comunicación o de trabajo conjunto.
6. Comuniquemos adecuadamente nuestros intereses fundamentales.

7. Reexaminemos cualquier aspecto de nuestros intereses que sea inaceptables para la contraparte y veamos si nuestra posición es esencial o no para nuestros intereses.
8. Separemos y aislemos por un lado las tácticas contenciosas y por el otro, el proceso de solución de conflicto, para que unos no minen o debiliten a los otros.



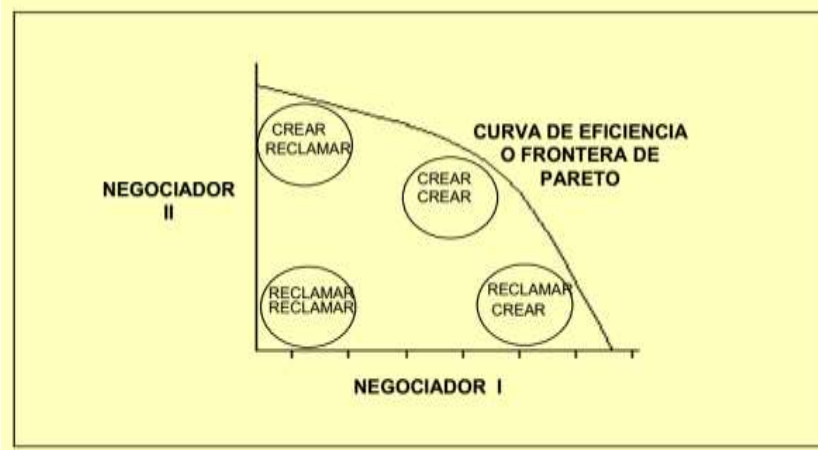




En realidad, lo que a menudo sucede es que, frente a un negociador inexperto, un negociador experimentado debe convertir un proceso distributivo en uno integrativo, lo que implica la aplicación de una serie de tácticas que pasamos a enunciar: Tácticas para convertir un proceso de negociación distributivo

en integrativo. En el gráfico que sigue observamos que la actitud competitiva de reclamar/reclamar, de naturaleza competitiva o distributiva y de una mutua desconfianza, es claramente inferior a la de crear / crear, cooperar o negociación de tipo integrativo, en la cual las partes conocen los intereses en juego y buscan creativamente satisfacerlos.

Gráfico – Integración de los dos estilos de negociación



### Repetición

La primera regla para evitar la desconfianza es crear repetición.

- ❖ Intentemos que la negociación se desarrolle en una serie de etapas, para que se convierta en un proceso continuo con varias interacciones.
- ❖ Si segmentamos la negociación en partes podremos abocarnos analíticamente a la solución de los problemas.



- ❖ No seamos rencorosos. Evitemos el círculo vicioso de ataques y represalias, olvidemos los deslices de la contraparte, eduquemos con el ejemplo. No se trata de dar la otra mejilla, pero no devolvamos golpe por golpe, ojo por ojo, diente por diente, o terminaremos ciegos y desdentados.
- ❖ Seamos agradables y creativos, no tratemos de demostrar al contrario nuestras habilidades de grandes negociadores.
- ❖ Hagamos el proceso de crear / cooperar luzca mejor que el de reclamar/competir.

### Planteamientos constructivos

- ❖ Invoquemos normas y principios en los argumentos. Busquemos criterios objetivos que se adecuen a nuestro planteamiento y le otorguen legitimidad.
- ❖ Usemos la persuasión a partir de esquemas aceptados por ambas partes.
- ❖ Tratemos en primer lugar los asuntos más fáciles para lograr una atmósfera constructiva en la cual se discutan luego los temas más difíciles.
- ❖ Formulemos nuestras ofertas a la contraparte de modo que sólo puedan ser aceptadas si te dicen la verdad. Con ello evitaremos la mentira y la pretensión.
- ❖ Investiguemos la situación de la contraparte en la etapa de prenegociación.
- ❖ Una de las mayores dificultades en el proceso de negociación se presenta cuando éste tiene una estructura distributiva o nos enfrentamos a alguien competitivo. Si queremos transformar el proceso, darle una estructura integrativa y, además, modificar la conducta de la contraparte para que no compita sino que colabore o coopere en el aporte de soluciones conjuntas, podemos usar diversos mecanismos.

### Cambio de alternativas

Podemos cambiar nuestras alternativas, concepto estrechamente vinculado al poder (no olvidemos que a mayor número de alternativas más poder, y que la peor situación es ser, por ejemplo, monoproducción-monocliente) y dar una nueva dimensión al proceso. Así, por ejemplo, buscar otro proveedor; estudiar la cancelación del proyecto; prorrogar la fecha de entrega.

También es factible cambiar las alternativas de la contraparte. Por ejemplo, postergar la decisión hasta que otro potencial comprador adquiera a un tercero, o esperar que la temporada esté por finalizar.

### Cambio de asunto



Uno de los mecanismos más usuales para transformar un proceso distributivo en uno integrativo es el cambio de tema. Agregar o unir temas valorados en forma diferente por las partes incrementa el valor; es decir, crea valor al proceso y lo vuelve integrativo. También es útil deshacernos de temas que hacen peligrar el acuerdo global. Veamos un ejemplo: se discute un descuento sustancial sobre un pedido de mercadería. Esta negociación aislada no tendrá el mismo resultado que si agregamos el tema de compras permanentes y transformamos la negociación de simple compra-venta de un lote de mercadería en una negociación de suministros permanente de grandes volúmenes.

Unir temas para ejercer presión se conoce como técnica de vinculación. Se pueden unir temas para destruir o reducir la zona de posible acuerdo, pero es este último caso no se usa el mecanismo para crear valor sino para reclamar valor. Observemos cómo la complejidad y la incertidumbre son elementos que pueden envenenar la atmósfera y tengamos en cuenta nuestra percepción sobre los intereses y la de nuestra contraparte. De este modo, podemos concluir que la suma o resta de temas no sólo modifica la agenda sino la estructura del proceso en sí, convirtiéndolo de distributivo en integrativo.



### Cambio de partes

#### Adición de nuevas partes

Para lograr nuestros objetivos debemos incorporar nuevas partes, entre ellas:

- ❖ Aquellas partes con interés en el acuerdo.
- ❖ Aquellas partes que reduzcan el costo del acuerdo mediante alianzas, al compartir el riesgo o por economía de escala.
- ❖ Aquellas partes que incrementan nuestras alternativas.
- ❖ Aquellas partes que influyen en la contraparte.

Así, no está de más que se sume a la negociación el tío de mi proveedor. De cierta edad, muy respetado en su comunidad y de línea moral intachable, ejercerá una influencia importante en mi contraparte aunque, en mi opinión, no es precisamente la madre Teresa de Calcuta pero lo pretende ser en su familia.



## Resta de partes

Es posible que el proceso se torne sumamente complejo por el número de participantes o por la actitud de algunas de las partes. Por ello, en ciertas ocasiones conviene restar o eliminar la participación de alguna de las partes para reducir la complejidad o los asuntos externos o eliminar aquellos con intereses en bloquear el acuerdo.

Si el proceso no avanza por la posición extremista del hijo podemos solicitar que la negociación sea manejada por un grupo técnico, pues los arranques de emotividad tienen paralizado el proceso y el problema tiende a escalar, desviándonos del tema central.

## Intercambio de intereses



Se puede incrementar el conflicto a través de tácticas tales como compromisos en firme, ofertas extremas y amenazas.

Sin embargo, las partes pueden manipular los temas para su beneficio mediante el descubrimiento y desarrollo de normas, conceptos compartidos sobre equidad y relaciones futuras. Lo relevante para ambas es compartir intereses en cuanto a los procedimientos a seguir, autoridad, precedentes o uso de terceras partes como mediadores. Las partes deben usar modelos analíticos para reducir el conflicto y buscar activamente cuáles son los intereses a satisfacer. Para lograrlo, conviene cambiar la relación percibida entre temas e intereses a través de la persuasión y de un análisis objetivo de la situación.

# *Proceso de Negociación Integrativo*

TEMA 4



**Competencia:**

**Explicar el proceso adecuado de negociación integrativa.**





## Tema 04: Proceso de Negociación Integrativo

### IDENTIFICAR Y DEFINIR EL PROBLEMA

#### ❖ Definir el problema de modo que sea aceptable para ambas partes:

- ✓ Trascender las ideas estereotipadas sobre la otra parte.
- ✓ Partir de algún elemento común por mínimo que sea, aunque solo sea sobre qué no hay que negociar.



#### ❖ Formular el problema de manera clara y simple.

- Al revés que en la ND en la que se tratan de incorporar nuevos temas para tener posibilidades de intercambio.
- Si se identifican varios problemas hay que clarificar la relación entre ellos y si se tratan de manera conjunta o separada.
- Establecer el problema como un objetivo a lograr e identificar los obstáculos para conseguirlo.

#### ❖ Despersonalizar el problema

#### ❖ Separar la definición del problema de la búsqueda de soluciones:

- Diferencia con la ND: en ésta se trata de definir el problema de modo que permite una resolución más adecuada a las propias posiciones, en la NI se busca una definición compartida a partir de la cual buscar las soluciones más adecuadas para ambos –además hasta no estar bien definido el problema no se debe entrar en el asunto de las soluciones.
- En la búsqueda de soluciones se deben incluir los criterios de logro de las partes.



## ❖ **Comprender completamente el problema. Identificar intereses.**



La clave para conseguir un acuerdo integrador es “la habilidad de las partes para hacerse con los intereses de la otra parte”.

Intereses: “aspectos subyacentes, necesidades, deseos o miedos que motivan a un negociador a tomar

una postura determinada”

## **Tipos de intereses**

Los intereses sobre los distintos temas pueden ser intrínsecos o instrumentales:

- ✓ I. intrínseco en algo: sobre lo que tienen interés tiene valor en sí mismo independientemente de su influencia en otras negociaciones subsiguientes.
- ✓ I. instrumental en algo: se valoran las condiciones favorables del tema a causa de su efecto en negociaciones subsiguientes.

**Además, los intereses, ya sean intrínsecos o instrumentales, pueden ser:**

- ✓ Intereses sustantivos:
  - Son los relacionados con los asuntos centrales de la organización
  - Pueden ser fines en sí mismos (intrínsecos) o medios para negociar o conseguir otros (instrumentales)

### ✓ **Intereses procesuales:**

- Son los que hacen referencia a la agenda, formulación, calendario, etc.
- Pueden tener valor en sí mismos (intrínsecos) –respeto a un cierto patrón que reconoce una posición, ajuste a exigencias legales, etc.-; o ser un medio para conseguir otros (instrumentales) –buscar un proceso que destaque los recursos de la propia parte, utilizar un tipo de proceso que dilate las negociaciones cuando sabemos que la otra parte tiene más presión temporal, etc.-

### ✓ **Intereses relacionales:**

- Hacen referencia a la interacción con la otra parte
- Intrínsecos: la interacción desborda el proceso de interacción y se quiere mantener en los términos actuales, la interacción es desagradable y se quiere terminar, etc.;

Instrumentales: crear un clima de confianza para facilitar una estrategia de solución de problemas, llevarlas a terrenos informales ya que la otra parte es menos experta y puede ser más vulnerable...

Intereses en principios:

- Son los relacionados con normas que se pretenden tengan valor en el proceso negociador
- Intrínsecos: cumplimiento de preceptos legales, democráticos, de tradición en el contexto, etc.; Instrumentales: invocación de determinadas normas por sus consecuencias diferenciales –norma de reparto equitativo cuando se tienen menos recursos o argumentos para acordar el reparto, uso de principios técnicos cuando una de las partes tiene menos formación.

### Observaciones sobre los intereses

- ❖ Casi siempre hay más de un interés en disputa
- ❖ Las partes pueden tener diferentes tipos de intereses involucrados
- ❖ Los intereses se pueden vincular a necesidades y valores humanos
- ❖ Los intereses pueden cambiar
- ❖ Hay numerosas maneras de conseguir satisfacer los intereses
- ❖ Lograr los intereses ni siempre es fácil ni puede que sea la mejor opción:
  - Un interés sustantivo puede ser un obstáculo para una integración
  - Un interés en determinado principio puede bloquear la negociación (p.e.: principios ideológicos), etc.
- ❖ En un grupo negociador puede haber intereses individuales que tengan que supeditarse al logro del consenso para tener una postura sólida en la negociación.

### Generar soluciones alternativas

Es la fase creativa de la negociación.

Dos tipos de técnicas generales:

- ✓ Redefinir o reestructurar el problema de modo que se pase de una situación de yo gano-tú pierdes a otra de yo gano-tú ganas.
- ✓ Dado el problema, generar una larga lista de opciones para que las partes puedan considerarlas.
- ✓ Redefinir o reestructurar el problema
- ✓ Las técnicas están dispuestas en orden creciente de dificultad:



**Aumentar el pastel**

Aumentar los recursos implicados en el problema  
 Se asume que esa ampliación de recursos es suficiente para solucionar el problema  
 Lograr acuerdos compensatorios (Logrolling)  
 Consiste en descomponer el problema inicial en elementos diferenciados en los que el interés de las partes es distinto y compensar el acuerdo en uno de ellos con el acuerdo en otro.



**Solo suele ser viable cuando hay expectativas de relación futura.**

(Ejemplo: subida de salarios; Descomposición: a los trabajadores les interesa la cantidad neta percibida; a la dirección la consideración como sueldo o como complemento. Solución integradora: mantener la cantidad neta percibida por los trabajadores pero con la calificación que pide la dirección).

Utilización de compensaciones no específicas

Consiste en compensar a la otra parte a cambio de que renuncie a sus pretensiones. Lo ofrecido tiene que ser considerado por la parte que renuncia como "suficiente". Esta situación suele derivar en una negociación claramente distributiva (el que recibe tratará de maximizar beneficios, el que aporta tratará de minimizar gastos).

**Reducir el coste del acuerdo**



Las pretensiones de una parte suponen un coste para la otra, por lo que puede proponer los medios para minimizar o eliminar esos costes.

(Ejemplo: La dirección quiere desplazar a un centro más moderno de las afueras de la ciudad el centro de producción, los trabajadores quieren continuar en el lugar habitual; El principal problema para los trabajadores es el coste en tiempo y dinero del desplazamiento.

Solución: la dirección ofrece transporte y reducción efectiva de la jornada del tiempo que se tarda en llegar al nuevo lugar; la reducción del tiempo de trabajo se compensa con la mayor eficacia de los recursos de la nueva sede).

Encontrar una solución intermedia (Reformular la situación como un único problema)

Consiste en descubrir y explicitar las necesidades e intereses subyacentes de las partes y satisfacerlos de manera conjunta.

### **Establecer una definición en la que ambas partes se vean reflejadas.**

Generar una lista de opciones

Son técnicas referidas a grupos pequeños. La idea es que el grupo es más creativo que las personas individuales.

Estas técnicas solo pueden emplearse entre grupos de estatus similar y cuando el grado de confianza mutua alcanzado es elevado, en caso contrario es de esperar el rechazo de alguna de las partes. Se pueden considerar las siguientes técnicas básicas de apoyo: Brainstorming, grupos nominales, etc.



### **Evaluación y selección de alternativas**

La identificación de las opciones es un paso necesario para la solución del problema, pero no suele ser suficiente. Tras él se produce un duro intercambio de información, un énfasis en intereses diferenciales de cada parte, etc. y lo que diversos autores denominan la firme flexibilidad –firme con los fines; flexible con los medios.

### **Las tácticas indicadas para comunicar esta firme flexibilidad son principalmente:**

- ❖ Utilizar tácticas competitivas para establecer y defender los intereses básicos
- ❖ Al mismo tiempo enviar señales de flexibilidad y vinculación sobre el deseo de tener en cuenta los intereses de la otra parte
- ❖ Indicar el deseo de cambiar las intenciones iniciales si se encuentra una solución común
- ❖ Demostrar que se tiene capacidad para resolver los problemas
- ❖ Mantener abiertos los canales de comunicación. No eliminar posibilidades de comunicación

- ❖ Manifestar claramente los aspectos más importantes para nuestra posición
- ❖ Reexaminar los aspectos de la propia posición que son claramente inaceptables para la otra parte
- ❖ Separar y aislar las tácticas que producen conflicto con la otra parte.
- ❖ Indicadores para realizar la evaluación:
- ❖ Estrechar el rango de opciones de solución
- ❖ Evaluar soluciones sobre la base de calidad y aceptabilidad
- ❖ Acordar los criterios para progresar en la evaluación de opciones
- ❖ Estar dispuesto a justificar las preferencias de la propia parte
- ❖ Estar alerta a la influencia de intangibles en la selección de opciones
- ❖ Utilizar subgrupos para evaluar opciones complejas
- ❖ Realizar descansos para enfriar la situación

### Explorar las posibilidades de acuerdos compensatorios existentes:

o Principales modos de vincular posibles resultados en un único “paquete”. Se basa en resultados, probabilidad y temporalidad (qué sucede, qué probabilidad hay de que suceda y cuándo sucede):



- ❖ Explotar las diferencias en preferencias sobre el riesgo
- ❖ Explotar las diferencias en expectativas

- ❖ Explotar las diferencias en preferencias temporales
- ❖ Mantener decisiones tentativas y condicionales hasta que todos los elementos del objetivo final estén completos.
- ❖ La idea es que las partes no se sientan atrapadas en posturas que se van adoptando en la negociación cuando el objetivo es solucionar el conjunto del problema.
- ❖ Minimizar el registro y la formalización de acuerdos hasta que el acuerdo final esté logrado.

**Factores que influyen en el éxito de las negociaciones integradoras**

**a) Factores que facilitan el éxito de las negociaciones integradoras:**

- ✓ El tener algún objetivo común
- ✓ Tener confianza en la propia capacidad para resolver problemas
- ✓ La creencia en la validez tanto de la perspectiva propia como la de la otra parte.



- ✓ Motivación y compromiso para trabajar de manera conjunta
- ✓ Confianza:
- ✓ La confianza no garantiza el acuerdo, pero la desconfianza es uno de los principales obstáculos para lograrlo
- ✓ Comunicación clara y precisa
- ✓ Comprensión de la dinámica de la negociación integradora

**b) Factores que dificultan el logro de una negociación de tipo integrador:**

La historia de la relación entre las partes:

- ❖ Situaciones conflictivas previas suelen generar desconfianza
- ❖ Cuando no hay historia previa también se tiende más a desconfiar que a confiar en el oponente
- ❖ La creencia de que un asunto solo puede ser resuelto de manera distributiva:
- ❖ Normalmente la formulación inicial suele ser de tipo distributivo
- ❖ La dificultad en reconocer que puede existir una solución de tipo integrador.
- ❖ La presión de los representados hacia el mantenimiento de una imagen de integridad: no hacer concesiones, no colaborar en el logro de los objetivos de la otra parte, etc.



# Lecturas Recomendadas

## ❖ NEGOCIACIÓN NOTA INTRODUCTORIA

[http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma\\_altonivel%5CNEGOCIACION\\_Nota\\_Introductoria.pdf](http://www.unilibrecali.edu.co/programa-economia/%5Cimages%5Cstories%5Cforma_altonivel%5CNEGOCIACION_Nota_Introductoria.pdf)

## ❖ MANUAL PARA INSTRUCTORES EN LOS FUNDAMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

[http://comunidadilgo.org/public/images/formacion/lect2012/manual\\_para\\_instructores.pdf](http://comunidadilgo.org/public/images/formacion/lect2012/manual_para_instructores.pdf)

# Actividades y Ejercicios



1. En un documento en Word elabore un organigrama sobre las estrategias de la negociación (N.) integrativa (I.). Además presente un ejemplo donde se apliquen las estrategias de negociación integrativa. Envíalo a través de "**Estrategias de N. I.**".

# Autoevaluación

- 1) Es un aspecto básico de discrepancia con la negociación distributiva en ésta las partes desconfían y tratan de ocultar o sesgar la información que puede llegar a la otra parte.**
  - a. La creación de un cuadro continuo de información.
  - b. La creación de un cuadro concreto de información.
  - c. La creación de un cuadro cerrado de información.
  - d. La creación de un cuadro directo de información.
  - e. La creación de un flujo libre de información.
  
- 2) ¿Cuáles son los tipos de interés de cada negociador?**
  - a. La búsqueda de soluciones y de métodos.
  - b. aspectos comunes e identificación de las diferencias.
  - c. La aplicación del método y disposición de soluciones.
  - d. de contenido y de la relación.
  - e. La búsqueda de soluciones que reúnen metas y objetivos de ambas partes.
  
- 3) ¿En qué debemos centrarnos en una negociación integrativa?**
  - a. Posiciones.
  - b. Intereses.
  - c. Relaciones.
  - d. Compromisos.
  - e. Comunicación.
  
- 4) En esta técnica se presenta un problema definido y concreto a un grupo de participantes.**
  - a. Grupos sociales.
  - b. Focus group.
  - c. Grupos nominales.
  - d. Grupos integrales.
  - e. Grupos de trabajo.
  
- 5) En esta técnica se solicita a los participantes que trabajen en pequeños grupos, generando tantas soluciones al problema como puedan.**
  - a. Lluvia de ideas.
  - b. Evaluación de ideas.
  - c. Selección de ideas.
  - d. Manipulación de ideas.
  - e. Reconocimiento de ideas.

- 6) Las partes pueden manipular los temas para su beneficio mediante el descubrimiento y desarrollo de normas.**
- a. Cambio de promociones.
  - b. Cambio de partes.
  - c. Cambio de asunto.
  - d. Intercambio de intereses.
  - e. Cambio de alternativas.
- 7) Es posible que el proceso se torne sumamente complejo por el número de participantes o por la actitud de algunas de las partes:**
- a. Adición de partes.
  - b. Resta de partes.
  - c. partes con interés.
  - d. partes sociales.
  - e. Partes alternativas.
- 8) Son los que hacen referencia a la agenda, formulación, calendario, etc.**
- a. Intereses particulares.
  - b. Intereses promocionales.
  - c. Intereses procesuales.
  - d. Intereses estratégicos.
  - e. Intereses operativos.
- 9) Es la fase creativa de la negociación:**
- a. Generar soluciones alternativas.
  - b. Reestructurar el problema.
  - c. Aumentar el enfoque de investigación.
  - d. Aumentar los recursos implicados en el problema.
  - e. Lograr acuerdos compensatorios.
- 10) Hace referencia a la interacción con la otra parte.**
- a. Observación de los intereses.
  - b. Interés de observaciones.
  - c. Interés de necesidades.
  - d. Interés de cambio.
  - e. Intereses relacionales.

## UNIDAD DE APRENDIZAJE III:

# EL MODELO INTEGRATIVO

En este tipo de negociación las partes buscan en forma conjunta una solución al problema que las aqueja. En vez de manejar el asunto en forma competitiva fijando puntos de resistencia, niveles de aspiración y metas, las partes desarrollan una metodología orientada a la resolución del problema. Por este motivo, la negociación integrativa requiere una actitud similar a la de dos alumnos resolviendo un arduo problema de álgebra.

Debemos enfocar el problema desde un punto de vista neutral, formal, no teñido de subjetividad ni que sólo refleje nuestra posición. Los diferentes borradores que elaboramos nos deben conducir a un texto final aceptable para ambas partes. No olvidemos que definir significa poner límites o fines. Es necesario focalizar y alejarnos de vaguedades. Definir el problema ya es un gran avance: si no sabemos la respuesta, ¿al menos conocemos la pregunta? Un problema mal enfocado o no reconocido no se puede resolver.

En realidad, lo que a menudo sucede es que, frente a un negociador inexperto, un negociador experimentado debe convertir un proceso distributivo en uno integrativo, lo que implica la aplicación de una serie de tácticas que pasamos a enunciar: Tácticas para convertir un proceso de negociación distributivo en integrativo. En el gráfico que sigue observamos que la actitud competitiva de reclamar/reclamar, de naturaleza competitiva o distributiva y de una mutua desconfianza, es claramente inferior a la de crear / crear, cooperar o negociación de tipo integrativo, en la cual las partes conocen los intereses en juego y buscan creativamente satisfacerlos.

Las pretensiones de una parte suponen un coste para la otra, por lo que puede proponer los medios para minimizar o eliminar esos costes. (Ejemplo: La dirección quiere desplazar a un centro más moderno de las afueras de la ciudad el centro de producción, los trabajadores quieren continuar en el lugar habitual; El principal problema para los trabajadores es el coste en tiempo y dinero del desplazamiento.



# UNIDAD 4



## Desarrollo Integral de un Proceso de Negociación

# Introducción

## **a) Presentación y contextualización**

Los temas que se tratan en la presente unidad temática, tiene por finalidad de Presentar un modelo de proceso integral de negociación detallando la preparación, planificación, elementos y las revisiones de estos procesos que será útil en la interpretación de especialización en el manejo de las diferencias en la empresa y con competidores y clientes en un mundo que está buscando nuevas alternativas de comunicación y entendimiento.

## **b) Competencia**

**Reconoce el proceso de desarrollo integral de negociación empresarial, comprendiendo la importancia de la aplicación de una planificación estratégica.**

## **c) Capacidades**

1. Reconoce la importancia de la preparación y planificación de la negociación.
2. Planifica objetivamente las etapas y procesos adecuados de desarrollo de la negociación.
3. Conoce los distintos elementos de negociación que intervienen en una organización empresarial.
4. Analiza los entornos de la negociación estratégica, ideando nuevas propuestas más satisfactorias.

## **d) Actitudes**

- ✓ Promueve el análisis de los entornos del negocio estratégico.
- ✓ Incentiva la aplicación de los elementos adecuados de negociación.

## **e) Presentación de Ideas básicas y contenido esenciales de la unidad:**

**La Unidad de Aprendizaje 04: Desarrollo Integral de un Proceso de Negociación,** comprende el desarrollo de los siguientes temas:

**TEMA 01: Ubicación y Preparación de la Negociación**

**TEMA 02: Planificación de la Estrategia Negociadora.**

**TEMA 03: Elementos de la Negociación.**

**TEMA 04: Las Negociaciones Propiamente dichas y las Revisiones.**

# *Ubicación y Preparación de la Negociación*

TEMA 1



**Competencia:**

**Reconocer la importancia de la preparación y planificación de la negociación.**



# Desarrollo de los Temas



## Tema 01: Ubicación y Preparación de la Negociación

### UBICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN



Es una etapa general, no considerada propiamente en el modelo de negociación, nos indica que antes de iniciar un proceso de negociación debemos tener en cuenta el entorno en el que se va a desarrollar una negociación. Una de las primeras acciones que un negociador debe efectuar es evaluar el entorno en el cual va a desarrollarse una negociación. Si éste no fuera favorable no será recomendable iniciar tal negociación.

Esta será una variable sumamente importante, en la medida que siempre existirán factores externos que van a favorecer los resultados a una u otra parte. Sean circunstanciales o provocadas ex profesamente por una de ellas, a fin de sacar un mejor partido de la negociación. En una negociación especialmente distributiva o de regateo las condiciones externas bien aprovechadas o destacadas serán las que otorguen un mayor poder de negociación. En ese sentido, significará la posibilidad de efectuar cualquier acción, por parte del negociador, con tal de aumentar su poder.

### PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

Una buena preparación puede decidir la diferencia entre el éxito y el fracaso. Muchos no se preparan con cuidado e inician las negociaciones sin tener una comprensión clara de los temas a tratar, los objetivos propios y de la contraparte, y su estrategia no tiene un sentido claro. Por eso, cuanto más completa sea nuestra preparación, mejor será el acuerdo que se alcance. En esta fase las partes individualmente desarrollan acciones de inteligencia, identificación de intereses, definición de objetivos, formación de los equipos negociadores, evaluación global de la situación, objeto de la negociación, definición de detalles de aspectos contractuales, análisis de las estrategias posibles y elaboración de instrucciones.



Las negociaciones se deben iniciar con una comprensión clara de los asuntos y de los objetivos de ambas partes. De lo contrario la estrategia se convertirá, en lugar de un medio para lograr un objetivo, en una mera expresión de deseos.

En la preparación de las negociaciones es fundamental tener en cuenta la influencia que ejerce el poder. El poder de un individuo o de una organización está

representado por el grado de capacidad para influir, inducir o dominar una situación

**Esta primera etapa comprenden las siguientes acciones:**

- a. Definir los asuntos o temas a tratar.
- b. Fijar los objetivos de la negociación.
- c. Analizar la situación desde la perspectiva de la otra parte.
- d. Planificar la estrategia para lograr los objetivos trazados
- e. Definir los asuntos a tratar

Lo primero es saber exactamente cuál es el objeto del negocio, el valor del acuerdo y detectar y priorizar todos los asuntos que pudieran surgir en la mesa de negociaciones, es decir todos los intereses.

Haga una lista de todos los asuntos a tratarse: Para ellos lo primero que se debe hacer es una lista de todos los temas que podrían tratarse en una negociación y que lo pudiera presentar cualquiera de las partes.



Agrupe los asuntos: Como se puede observar, existen muchos temas o asuntos que pudieran tratarse en una negociación específica como la anterior.

Cuanto más larga sea la lista, entonces mayor será la conveniencia de categorizarlas, por ejemplo por prioridades: alta, media y baja. Si esta categorización pudiese hacerse desde el punto de vista de las dos partes, se podría encontrar que algunas de estas prioridades por ejemplo altas, no necesariamente serían para la otra parte y viceversa. No olvidemos que toda diferencia en las prioridades puede crear una oportunidad para un intercambio provechoso, es decir se podría sacrificar algo para ganar una concesión más importante.



Supongamos que el aumento de la productividad o el rendimiento de los trabajadores son sumamente importantes para la empresa; en tanto que para el sindicato pudiera ser el de las licencias por enfermedad con goce de haber y no tendrían mayor objeción a ciertas modificaciones laborales para aumentar la productividad de la empresa. Un intercambio provechoso sería una modificación de los reglamentos de trabajo para aumentar la productividad a cambio de regular y hacer efectivas las licencias por enfermedad y con goce de haber.

Compare los asuntos a negociar con las relaciones generales: A veces se concentran tanto en ganar una negociación que podrían dañar una relación importante y de largo plazo; o al contrario, se pueden concentrar en mantener una relación y aceptar un acuerdo no beneficioso. Para evitar estos errores, tome distancia y mire detalladamente los asuntos y la relación, teniendo en cuenta la importancia de los asuntos de la negociación, el nivel de conflicto que pudieran generar estos asuntos y valore la relación con la otra parte.



### FIJAR LOS OBJETIVOS DE NEGOCIACIÓN

Después de definir los asuntos a tratar, hay que establecer los objetivos que se pretende lograr en relación con cada tema o asunto. Se debe tener claro lo que se quiere lograr a fin que la estrategia que se desarrolle tenga sentido y dirección.



#### Los objetivos se dividen normalmente en dos clases:

Objetivos esenciales, y • Objetivos deseables.

Una buena negociación debe permitir alcanzar los objetivos esenciales, aunque también sería importante alcanzar los deseables a fin de mejorar los resultados de una negociación. Sin embargo, en circunstancias en que se tenga que sacrificar algunas aspiraciones o intereses, estos tendrán que ser los deseables a fin de alcanzar los esenciales.

**Punto Mínimo / máximo de Acuerdo (PMA):** Para el caso de los objetivos esenciales debe fijarse algunos parámetros que indiquen los límites desde ó hasta donde se puede negociar; es decir el Punto mínimo / máximo de acuerdo (PMA). El punto mínimo (otros lo conocen por punto de retiro) no es la meta, todo lo contrario será el mínimo requisito, el peor de los acuerdos que se puede aceptar.

Si no se alcanza al menos este punto no será conveniente negociar. Se recomienda fijar un PMA solo para los asuntos o temas más importantes, porque si se fijan para demasiados temas podría complicar la negociación, ya que tendría que alcanzarse el PMA para todos los asuntos prioritarios lo cual difícilmente podría darse.

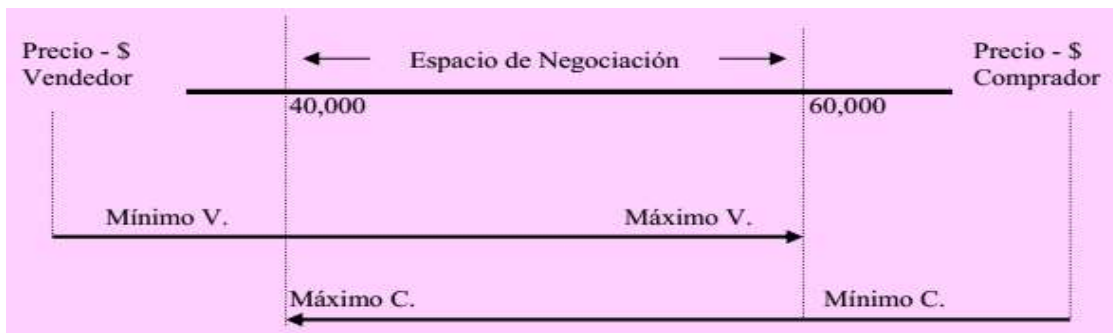


A veces se confunde el PMA con su meta, en realidad será el extremo opuesto de la gama de negociación (la distancia entre los PMA de las partes). Su PMA es el peor acuerdo que aceptaría. Por lo general su meta debe ser el mejor acuerdo que pueda lograr. El mejor acuerdo será el PMA mínimo de la contraparte. En otras palabras, su propio PMA es su límite, mientras que el PMA de la otra parte es su meta (objetivo máximo). Un PMA debe basarse enteramente en su propia situación, su economía, sus limitaciones

políticas, sus alternativas.

Por el momento, no tenga en cuenta a la contraparte y hágase la pregunta clave: si no llego a un acuerdo en esta negociación, ¿qué haré? Desde luego, su poder determinará cuán ambicioso puede ser su PMA. Si se dispusiera de otras alternativas atractivas y otros tipos de poder, puede fijarse límites ambiciosos. Si está en una posición débil, debe estar dispuesto a aceptar mucho menos. El PMA (mínimo) debe ser el punto en el cual otra alternativa ya debe ser más ventajosa que ésta.

No es un número arbitrario ni puede fijarse casualmente. Debe basarse en un análisis cuidadoso de su economía y de sus alternativas, y debe estar convencido que ese es el límite, más allá es preferible interrumpir una negociación y no llegar a ningún acuerdo que cerrar, lo contrario sería a costa de mis intereses, de mi empresa o de mi país. Si vemos el siguiente gráfico podemos observar lo indicado anteriormente. Una transacción cualquiera en la que podemos tener una o dos variables o asuntos prioritarios para los que es importante elaborar sus PMA correspondientes. Sea el caso de un PMA de la variable “precio” de una casa en Miraflores.



## ANALIZAR LA SITUACIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DE LA OTRA PARTE

Ahora que ya hemos fijado nuestros objetivos, resulta muy importante fijar nuestra atención en la otra parte, No necesariamente podemos disponer de información suficiente de la otra parte, sin embargo se debe efectuar un análisis preliminar de la situación desde el punto de vista de la otra parte, ello nos permitirá planificar mejor como obtener lo que necesitamos en el marco de una negociación.





En ese sentido, será vital tratar de entender cuáles pueden ser los objetivos, las prioridades y la posible estrategia que la otra parte pudiera seguir, lo cual se basará en la economía, la política y las percepciones que la otra parte tiene; por lo tanto debemos tratar de entender cómo ven ellos la situación o el proceso de negociación a iniciarse. Identificar los objetivos de la otra parte: Esta acción es sumamente importante esté negociándose en forma cooperativa o en forma conflictiva (regateo). Negociar en forma cooperativa, nos permitirá alcanzar un acuerdo que realmente satisfaga a las dos partes.

De regatearse, la parte que estime mejor las prioridades y los límites de los asuntos más importantes de la otra parte tendrá una mejor posición para plantear una negociación. Aunque la negociación se simplifica de forma significativa cuando el negociador ha preparado bien el tema, es menester también prestar atención a todo el proceso, ya que serán los distintos elementos de dicho proceso los que influirán, favorable o desfavorablemente, en la marcha de la negociación. Verificar las alternativas de la otra parte: Las alternativas que tenga la otra parte, nos indicarán sus objetivos, y estas alternativas serán la base del nivel de su poder de negociación.

Si no llegase a un acuerdo con nosotros ¿Qué harán?, ¿Qué ganarán o qué les costará? Tal vez no hagan nada, negocien con la competencia u otro cliente o tal vez regresen a la mesa de negociaciones. Es decir será sumamente importante analizar las alternativas que pudiera tener la otra parte. ¿Qué pueden hacer?, ¿Qué quieren hacer realmente? Hay que tener cuidado en tratar de estimar las alternativas de la otra parte, pues pudiera hacerlo intencionalmente a fin de soltar señales que permitan percibir una situación distinta, por lo que debe mirarse la situación de la manera más objetiva posible.





La urgencia en cerrar el acuerdo por la otra parte: Tratar de estimar cuanto necesitan el acuerdo, el nivel de la urgencia. Cuanto mayor sea la urgencia posiblemente más cederán para lograr un acuerdo. Puede basarse en la situación económica en que se encuentran, la situación política que atraviesan, la ansiedad personal que tienen. Po que se debe concentrar en percibir cómo se sienten, no en como creemos debieran sentirse o en cómo nos sentiríamos en la misma situación. La percepción que la otra parte tiene de nuestra situación: Es importante descubrir la percepción que la otra parte tiene de nosotros, a fin de tratar de hacerla cambiar en función a nuestros objetivos.

Pudiera ser que ellos pensaban que estamos en una posición débil, posiblemente tratarán de explotar esta percepción. La reacción que tendremos será de hacerles sentir que nuestra posición es mucho más fuerte de lo que pensaban. Como perciben que son nuestros objetivos: Esta percepción es la más importante de todas, porque afectará a las acciones que la otra parte adopte. Por ejemplo si la contraparte piensa que nuestros límites son muy reducidos y no tan favorables para sus intereses, de lo que en realidad lo son. Por lo tanto, se debe averiguar qué es lo que ellos creen que nosotros queremos, para luego hacerles creer lo que uno quiere que crean. No cabe duda que si negociamos en forma conflictiva o distributiva (regateo) queremos ocultar nuestros límites, y ocultar nuestras prioridades.

Será lo contrario, si negociamos en forma cooperativa, buscaremos corregir las percepciones equivocadas de la otra parte acerca de nuestras prioridades. Estimar la probable estrategia de la otra parte: Aunque sea parcialmente, la estrategia de la otra parte se basa en lo que ellos esperan que vayamos hacer. Por lo tanto, debemos tratar de descubrir esas expectativas para reforzarlas o modificarlas. El equilibrio del poder: La esencia de la negociación es manejar las percepciones y las expectativas de la contraparte. No cabe duda que el disponer de alternativas y percepciones sobre la situación ex ante o en la negociación que ambas partes dispongan va definir el equilibrio o no de poder en una negociación



# *Planificación de la Estrategia Negociadora*

## TEMA 2



### Competencia:

**Planificar objetivamente las etapas y procesos adecuados de desarrollo de la negociación.**





## Tema 02: Planificación de la Estrategia Negociadora

En realidad, hasta destacados especialistas en la materia confunden bastante entre lo que es una estrategia negociadora de las tácticas de negociación y con los objetivos, que incluso pueden ser de carácter cuantitativo (metas) o cualitativos (fines). En ese sentido entendemos a la estrategia como un plan para alcanzar los objetivos que se ha definido anteriormente, es la decisión de que metas son las más importantes y cuál es el camino que hay seguir para alcanzar los objetivos más importantes; tiene que ver con la política a seguir, otros lo entienden como un plan de juego que se utiliza para alcanzar los objetivos.



**En un plan de negociación, la estrategia estará conformada por los siguientes temas:**

- Definir el enfoque de negociación a desarrollar.
- Definir enfoques alternos en el caso que el enfoque principal no sea el adecuado.
- Priorizar temas o intereses a negociar.
- Preparar las preguntas a realizar en la mesa de negociación.
- Definir la posición inicial a plantear.
- Definir las concesiones probables a otorgar
- Fijar márgenes de negociación.
- Cuál va ser el ambiente para la negociación.



En cambio las tácticas van ser los elementos que van a permitir poner en práctica las estrategias. En este caso son los temas de discusión que están en juego. Son más de carácter operacional. Las tácticas nos dicen cómo proceder paso a paso en dirección hacia las metas u objetivos trazados. El negociador utilizará aquellas tácticas que finalmente garanticen el logro de las metas estratégicas de largo plazo que han sido establecidas previamente.

**Serán movimientos o acciones específicas, de ataques o maniobras puntuales que realizamos como respuesta a las tácticas utilizadas por la otra parte en la mesa de negociaciones.**

**Principales componentes de una estrategia:**

**El enfoque general:**

Se debe escoger el enfoque de negociación que sea adecuado a las circunstancias vigentes, sea el enfoque integrativo o cooperativo o sea el enfoque conflictivo o también conocido de regateo. Cada enfoque es eficaz en algunas circunstancias y fracasa en otras. No debemos aplicar un enfoque único en todas nuestras negociaciones, sea buscando un enfrentamiento o tratando de crear un ambiente de cordialidad permanente, porque no está respondiendo a las exigencias estratégicas de la situación. Hay que responderse para cada negociación: ¿Cuál es el enfoque apropiado para esta situación?

**Los enfoque alternos**

No debemos dejar de tener un enfoque alternativo, en caso que nuestro enfoque inicial no sea el adecuado para las circunstancias; es decir debemos tener en cuenta ciertos planes de contingencia a fin de neutralizar cada estrategia que ellos puedan utilizar.

Debemos utilizar siempre la pregunta: “¿Qué pasará si...?”

Qué pasará si no negocian en forma cooperativa y buscan el enfrentamiento.

Qué pasará si no quieren establecer una relación de largo plazo, todo lo contrario.

Qué pasará con las concesiones que tenía previsto ofrecer.

Es importante tener en cuenta estrategias alternativas, pues nos permitirá actuar con rapidez y eficacia

**Preguntas a realizar a la otra parte**

Al haber efectuado el análisis de la situación, posiblemente hemos hecho muchas preguntas que han quedado sin responder respecto a la otra parte. Pues debemos haberla anotado y tener un plan adecuado para conseguirla. Podríamos conseguirla planteando directamente en la mesa intercambiando información, indirectamente en conversaciones informales previas a la negociación cuando aún no es muy tensa la situación, tal vez al inicio o cuando planteemos propuestas de sondeo muy exigentes al que podrían en principio negarse con respuestas que permitirían ir dando forma a las respuestas que necesito tener para dar forma a mi estrategia a aplicar.

**Definir la posición inicial**

En una negociación, es muy delicado y decisivo el plantear la primera oferta o una solicitud, ya que afectará a todos y porque es muy arriesgado lanzarse con ciertas propuestas dada la limitada información que se dispone, lo cual lleva a plantear propuestas aproximadas, pero no tendremos la certeza si es la oferta inicial más adecuada. Por esta situación es importante efectuar planes con anticipación para calcular las primeras ofertas, para ello se debe tener la mayor cantidad de información que me permita acercarme al punto inicial de oferta con anticipación, porque sería peligroso participar en una negociación sin tener definido cuales van a ser mis primeras ofertas.



**Definir las concesiones probables a otorgar**

En la etapa de la negociación lo que se trata principalmente es del tema de las concesiones. Sin embargo los expertos recomiendan que no debemos hacer concesiones, sino intercambiar concesiones. Antes de efectuar una concesión asegurarse que la otra parte va actuar en forma recíproca.

**Ambiente a crear para la negociación**

Se tiene que establecer deliberadamente un ambiente que favorezca a la estrategia que se quiera aplicar. Además de la ambientación del escenario debe contemplar la imagen del negociador, la sala de reuniones, el mobiliario, facilidades logísticas, la agenda, la composición del equipo de negociadores y muchos otros factores que influyen en la ambientación del escenario.

- ❖ La imagen del negociador El negociador será el personaje más importante del escenario de negociación.
- ❖ Su forma de hablar, saludar, escuchar ademanes y todo lo que constituya su imagen.



- ❖ El escenario o ambiente Debemos verificar que el ambiente que nos rodea se adapte a la estrategia.
- ❖ Un ambiente cordial o moderadamente cordial
- ❖ Se establecerá cuando uno desea negociar en forma cooperativa. Este tipo de ambiente puede crearse, pero lo complicado será superar la natural desconfianza inicial, el énfasis competitivo que pudiera tratar de crear la otra parte

- ❖ Un ambiente formal Será un ambiente neutro, ni cordial ni agresivo, con agendas explícitas, puestas por escrito, con un trato muy formal. Este ambiente no será difícil de crearlo al limitarse al trabajo propiamente dicho; con un mínimo de emociones o tratos de confianza, solo reduciendo nuestro trato a las comunicaciones puntuales lógicas y detalladas.



- ❖ Ambiente indiferente Este tipo de ambiente puede crearse cuando realmente no se necesita por ahora llegar a un acuerdo, podrá aumentar el poder de negociación aparentar o mostrar ningún apuro en llegar a un acuerdo, dando a entender que ya es la tercera o cuarta persona que se viene presentando a tratar de venderle algo y que no tiene mayor interés en adquirir a no ser que haya algo que realmente pueda convencerlo.

- ❖ Ambiente antagónico No quiere decir que seamos descorteses, pero si es necesario manifestarles nuestra intención de negociar como adversarios, comunicar que nuestros intereses están en pugna con las de la otra parte y que nos proponemos luchar para alcanzar un acuerdo muy ventajoso, si necesidad de ser descorteses, manifestar que tenemos el poder de negociación, que podremos emplearlo si es necesario.
- ❖ Ambiente conflictivo u hostil Será apropiado utilizar solo en situaciones especiales. A veces debe manifestarse abiertamente; usualmente debe ser muy sutil.

- ❖ Se utiliza cuando se debe hacer comprender a la otra parte que cambie drásticamente de percepción, por ejemplo cuando un deudor no quiere pagar o pone muchas exigencias para tratar el tema, vale la pena enfrentarlo y tratarlo como se merece.



**Pinkas Flint en su libro “Negociaciones eficaces “presenta en el planeamiento de la negociación las siguientes tareas:**

- Evaluar los elementos tangibles e intangibles que están en juego.
- Entender la orientación motivacional de las partes, es decir fijar objetivos y metas.
- Comprender la racionalidad que gobierna en el contexto de la negociación y cuán racional- o irracional – es el comportamiento que esperamos.
- Entender la justicia, definida en el contexto de la negociación, así como cuán justo o no es el fallo que esperamos; entender la importancia de la designación del lugar de la negociación, tanto como la importancia del tiempo y sus límites (espacio y tiempo).



# *Elementos de la Negociación*

## TEMA 3



### Competencia:

Conocer los distintos elementos de negociación que intervienen en una organización empresarial.





## Tema 03: Elementos de la Negociación

Para ayudar a la asignación de los elementos de cada negociación en sus circunstancias particulares se han propuesto los denominados siete elementos del proceso de negociación en Harvard; esta denominación se debe a que fue en las facultades de Derecho y Dirección de Empresa de la Harvard University, donde se desarrollaron las facultades conocidas como las mejores escuelas de negocios del mundo.



En una primera aproximación, y como último tópico de esta investigación, se puede afirmar que los siete elementos de una negociación —modelo Harvard— pueden analizarse tanto desde la perspectiva de la preparación, como durante el curso de la misma, constituyendo dichos pilares un marco general de trabajo para cualquier proceso negociador, pudiendo, en consecuencia, ser adaptados según los requerimientos de cada negociador o del proceso en sí. En otras palabras, estos elementos no tienen un orden de prioridad en concreto y cada uno de ellos puede ser el elemento más o menos importante, calificación que dependerá de la particular situación en la que se encuentren los negociadores y contexto en donde se realice ésta. En lo que sigue se presentará una somera descripción de cada uno de los siete elementos que constituyen los pilares de una buena negociación siguiendo al ya referenciado modelo Harvard de negociación.

**Así, dentro de las bases que debiese tener todo proceso negociador deben tenerse presente los siguientes:**

### **Alternativas**

Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo, los movimientos que una parte u otra pueden realizar por cuenta propia, sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Se puede afirmar que, en general, ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor que su «mejor alternativa a un acuerdo negociado», concepto que en lo que sigue identificaremos con la sigla BATNA (best alternative to a negotiated agreement).



Durante la preparación de la negociación, la identificación de los BATNA permitirá a los negociadores evaluar principalmente si éstas ofrecen una buena vía para resolver los conflictos a los que se enfrentan, el tipo de decisiones que pueden tomar y cuál es la información que puede llevarles a abandonar una negociación poco prometedor. En este sentido cabe afirmar que el BATNA es la clave del poder de negociación; este poder no depende de la riqueza, jerarquía o tamaño de los negociadores, sino que de cuán bueno sea el respectivo BATNA que cada uno pueda tener, por lo que aquella parte negociadora que posea una alternativa viable es quien ha de llevar la ventaja en la negociación, cuando mejor sea su BATNA mayor poder tendrá en la negociación.

Debido a que la BATNA cambia a medida que durante el proceso de negociación se va obteniendo información de las partes, es necesario que el negociador preste atención a la forma en que dicho BATNA se modifica, y aunque la concentración debe centrarse en los intereses el vigilar los cambios del BATNA ayudará al negociador a tomar decisiones correctas.

### INTERESES

Este punto ya fue desarrollado cuando se hizo referencia a la importancia de los intereses por sobre las posiciones de las partes, por lo que en este apartado nos centraremos en algunos tópicos que, a nuestro parecer, tendrían mayor utilidad práctica. En este sentido, podemos apuntar que detrás de las distintas posiciones de las partes se encuentran sus necesidades reales, inquietudes, deseos, esperanzas, temores, etcétera, por lo que un acuerdo podrá ser calificado como mejor en la medida en que satisfaga no sólo los intereses propios sino que también los de la contraparte, para ello será determinante que el agente negociador tenga la capacidad de ser empático, es decir, de ponerse en el lugar del otro.





La condición básica en este punto puede ser resumida de la siguiente manera: «tratar de averiguar los deseos, necesidades, ansiedades y temores que están detrás de la posición de las partes y que motivan la negociación».

Por último, si bien el planteamiento que defendemos apunta a que una buena negociación es aquella que tiene en cuenta los intereses de ambas partes negociadoras, de ninguna manera esto ha de significar que cada parte no deba participar del proceso negociador con miras a encontrar aquella solución más beneficiosa para sus particulares intereses.

Al contrario, no debemos olvidar que la negociación no es una competencia deportiva, por lo tanto, lo fundamental aquí será que cada parte participe de este proceso con la legítima misión de encontrar la solución que resulte más favorable para sus intereses. Así, el hecho de satisfacer previamente intereses particulares no significa que el negociador, por este hecho, está negando a los demás un acuerdo que también pueda responder a los suyos.

### Opciones

Se suele emplear este término para identificar toda la gama de posibilidades que se encuentran sobre la mesa de discusión en que las partes pudieran llegar a un acuerdo y satisfacer sus respectivos intereses. En general un acuerdo será mejor si incorpora la mejor de muchas opciones, de este modo se entiende que se haya llegado al mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.



El propósito de identificar los intereses de cada parte es ver si alguna de ellas puede idear opciones creativas para satisfacerlos; así, una opción puede transformarse en un posible acuerdo o parte de un acuerdo.

**Al respecto resulta interesante destacar tres estrategias de negociación que pueden ser utilizadas para formular y generar opciones, a saber:**

- ❖ Crear valor. Consiste en hacer la torta más grande, encontrando valor en las diferencias, reemplazando el «ganar-perder» por el «ganar-ganar».
- ❖ Reclamar valor. Este tipo de estrategia negociadora se denomina también negociación de suma cero, porque el pastel no se puede agrandar más, y lo que una parte gana es a costa de lo que la otra pierde. En este caso la negociación consiste en un duro regateo en que se comienza pidiendo mucho para luego ir rebajando las pretensiones.
- ❖ El dilema del negociador. Se refiere a cómo manejar de forma eficaz y simultánea los dos procesos descritos anteriormente. El valor creado debe ser posteriormente reclamado —dividido— y la forma de crearlo determinará la forma de dividirlo.
- ❖ A modo de resumen, se puede adicionar que: «El buen negociador es aquel que sabe crear valor sin hacerse vulnerable a los que reclaman, y también reclamar en el momento justo».

### **Criterios**

Una vez que se ha logrado agrandar la torta, es determinante acordar cómo dividirla. ¿Cómo elegir conjuntamente con la contraparte una opción cuando existen intereses contrapuestos? Es aquí donde tiene relevancia el establecimiento de criterios o normas independientes que funcionen como varas de medir para llegar a la solución más justa para las partes negociadoras.

Cuando los demás factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida de 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. En este sentido pueden citarse como referentes externos de imparcialidad al valor de mercado, algún principio, el precedente, el derecho internacional, etcétera.



**Relación**

Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar conjuntamente. Las negociaciones más importantes son aquellas que se realizan con las personas o instituciones con las cuales se ha negociado antes y se volverá a hacerlo, es decir, existe un lazo previo que las une.



**Comunicación**

Es pertinente destacar que la fluidez de información es el recurso fundamental de una buena negociación y que la comunicación es la forma en la que se desplaza la información de una parte a otra<sup>56</sup>. De este modo, cuando los demás factores son iguales un resultado será mejor si se logra comunicarse con fluidez, eficiencia, sin perder tiempo ni esforzarse mucho. Dicho de otro modo, la negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral.

**Compromisos**



Por último, se suele decir que una negociación ha sido un éxito sólo cuando da como fruto un acuerdo con el que se comprometen todas las partes involucradas en el proceso. Cuando se haga un repaso del proceso de negociación una vez que ésta haya terminado, debe el negociador evaluar la probabilidad de que las partes cumplan el acuerdo

buscando referencias previas si existiesen.

En este sentido se ha afirmado que los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará pudiendo denominarlos como «el borrador del contrato»

# *Las Negociaciones Propiamente Dichas y las Revisiones*

TEMA 4



**Competencia:**

**Analizar los entornos de la negociación estratégica, ideando nuevas propuestas más satisfactorias.**





## Tema 04: Las Negociaciones Propiamente Dichas y las Revisiones

**En esta segunda gran etapa del proceso de negociación se presenta tres pasos a ejecutar:**

- ❖ La aplicación de la estrategia definida en la etapa anterior.
- ❖ La continuación del análisis de la situación y la revisión de los planes
- ❖ (Aplicación del Ciclo de Feedback)
- ❖ La conclusión de las negociaciones



La ejecución de la estrategia original: Se debe aplicar la estrategia originalmente establecida en la etapa de la Preparación de la Negociación; de darse las condiciones que se habían previsto en la etapa anterior la negociación serán exitosas y beneficiosas para el que planificó. Sin embargo, las acciones de muchas personas son contrarias a sus planes; por ejemplo, se puede programar negociar en forma cooperativa, pero por cualquier circunstancia se puede variar dicho plan, con un comportamiento eminentemente conflictivo.



Por ello será muy importante cerciorarse de las señales que se ha recibido de la otra parte y que se ha considerado en nuestra estrategia; así como de las señales que se ha enviado y se sigue enviando a la otra parte en la negociación misma, las que deben estar de acuerdo con nuestra estrategia inicial.

Asimismo, la naturaleza conflictiva de las negociaciones puede volver incrédula a las personas, de manera que no obstante considerarnos razonables y flexibles, la otra parte puede calificarnos de duros, inclusive hostiles.



La continuación del análisis de la negociación: No cabe duda que una correcta aplicación de la estrategia y que se ha elaborado acorde con los objetivos e intereses y la percepción más cercana que se tenga de los objetivos de la otra parte serán fundamentales para el resultado de las negociaciones.

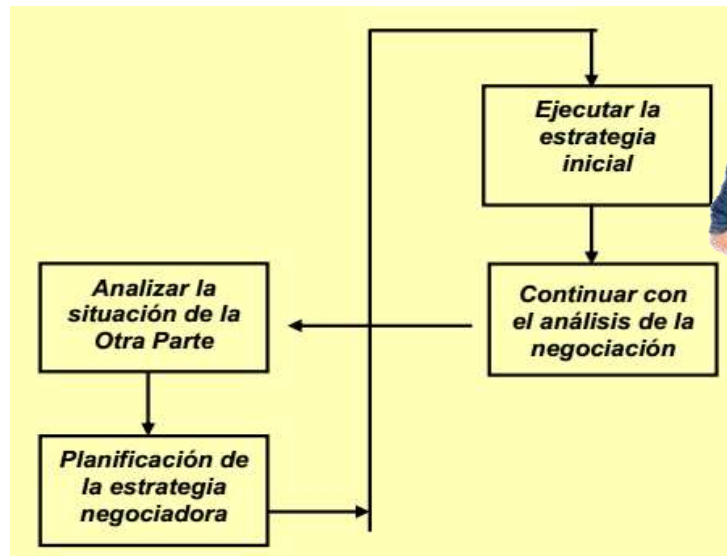
No solo se debe aplicar al pie de la letra lo que se ha preparado previamente, sino que se debe estar atento a la evolución del proceso de negociación y a las reacciones que se observen en el comportamiento de la otra parte.



Muchas veces se observan a negociadores que insisten en una estrategia equivocada, a la no toma en cuenta las expresiones y señales que envía la otra parte en el momento preciso de la negociación. Se concentran tanto en sus propios intereses que se olvidan de la información que la otra parte les plantea u ofrece.

Dicha estrategia equivocada, posiblemente parta del incorrecto análisis o de las falsas señales recibidas en la etapa de la preparación de la negociación; por ejemplo sobre sus prioridades e intereses.

Por ello se recomienda estar muy atento al avance del proceso de negociación y a las reacciones y señales que ofrezca la otra parte en la misma negociación. Hay un pequeño instrumento que Alan Schoonmaker lo llama “Ciclo de Feedback” que nos permitirá estar atentos y aplicar las estrategias más adecuadas en cualquier negociación. Si seguimos el diagrama del proceso de negociación, hay una línea que une desde “Continuar con el análisis de la negociación” hasta “Analizar la situación de la otra parte”. Hemos vuelto a la etapa de la Preparación de la negociación, continuando con el diagrama de flujo observamos la otra etapa “Planificación de la estrategia” y para retornar a la fase de “Ejecutar la Estrategia”



**Ciclo de Feedback**



A estos cuatro elementos se le conoce como “Ciclo de Feedback”, expresión que proviene de los computadores y otros instrumentos de control, como un termostato que a medida que aumenta la temperatura, desconecta la fuente de calor y cuando la temperatura baja, nuevamente conecta el calor. Es la parte más importante en el modelo de una negociación y la que se deja de lado con mucha frecuencia, porque la mayoría de las personas no adaptan sus estrategias de negociación a las exigencias de la situación que se observa en la misma negociación.



Quizá porque no se hacen suficientes o adecuadas preguntas, se interpreten mal las respuestas o tal vez no se le da la debida importancia a las consecuencias de la nueva información que se va recibiendo en el momento de la negociación. Utilizando de una u otra manera una estrategia equivocada no obstante haberse demostrado que ya no sirve. Por ello, se debe dejar de concentrarse en uno mismo, más bien concentrarse en la otra parte, buscando descubrir aquello que es lo que incentiva a la otra parte a ir a una negociación.

Normalmente la mayoría de las personas quieren hablar y no escuchar, quieren convencer u obligar a la otra parte a aceptar su propia posición y olvidan que ellos también tienen intereses y objetivos que alcanzar, y no nos percatamos de su punto inicial o propuesta de partida. Debemos adoptar una actitud y una motivación que permita acercarnos a la otra parte y tratar de entenderlos. Si gastamos el tiempo hablando, estudiando los papeles y repasando mentalmente nuestros argumentos, en vez de concentrarnos en la otra parte habrá muchas posibilidades de que esa negociación no vaya tan bien como se quisiera.



### Los pasos más importantes en estas circunstancias serán:

- Adquirir información. Escuchar, observar y sondear (preguntar, probar, con delicadeza, ¿por qué...?).
- Interpretar esa información. ¿Qué significa? ¿Cómo cambia nuestra estimación original de los objetivos del otro, de su poder, su estrategia y demás?
- Utilizar esa información para revisar nuestra propia estrategia. ¿Qué debe hacerse de manera diferente?

- Pongamos en ejecución esa nueva estrategia correctamente. No importa cuán buena sea nuestra nueva estrategia; no nos servirá, a menos que se ejecute correctamente.
- La diferencia más importante que hay entre un negociador eficiente y otro que no lo es, está en la utilización del “Ciclo de Feedback”. Los buenos negociadores adaptarán su estrategia a la situación vigente, corregirán su estrategia equivocada, modificarán la percepción que tienen de los objetivos e intereses de la otra parte.

**Los malos negociadores continuarán negociando con percepciones equivocadas, lo cual definitivamente podrá llevarlos a situaciones o resultados nada beneficiosos.**

## Fin de las negociaciones

Toda negociación debe concluir en algún momento, se haya o no aplicado correctas estrategias, se haya o no sacado el máximo provecho, pero todo tiene un final. Además, debemos tener en cuenta que el variable tiempo también será esencial en toda negociación.

**A la culminación de una negociación se pueden observar varios resultados:**

- Un Acuerdo
- Un fracaso
- Un congelamiento de las negociaciones

En ese sentido, en la medida que se haya aplicado una adecuada estrategia negociadora y sabido entender los intereses u objetivos de la otra parte, y en la medida que se hayan logrado buscar las mejores soluciones que



satisfagan a todas las partes, no cabe duda que se habrá logrado alcanzar un acuerdo exitoso y beneficioso para las dos partes. Sin embargo, habrán negociaciones que fracasen, aunque es difícil no alcanzar un acuerdo, especialmente cuando las ofertas de una u otra parte pudieran haber estado fuera de los espacios mínimo de negociación (PMA) al menos para las variables más

importantes, lo cual estaría indicando que ambas o al menos una de las partes no logró entender a la otra parte, por lo que tampoco se puede ser condescendiente con la otra parte, si ello puede significar arriesgar los intereses personales o de la empresa a la que se representa.

En tal sentido, si un proceso de negociación pudiera estar evolucionando de manera muy desfavorable para una de las partes, una forma muy sutil de romper una negociación será agregando nuevos temas de negociación o cambiando al negociador, que pudiera desconocer lo avanzado. Asimismo, debemos llamar la atención, no llegar a un acuerdo no debe significar convertirse en enemigo de la otra parte, no se debe traducir en acciones de violencia física o verbal, ya que ello pudiera frustrar cualquier negociación en el futuro.

Será muy importante concluir una negociación de manera tal que se mantengan las relaciones y que permita a ambas partes, incluso, reabrir las negociaciones interrumpidas o trabajar en forma conjunta en otros acuerdos en el futuro. En cambio, cuando una negociación se congela o se estanca, es decir se interrumpe como consecuencia de la ruptura de la comunicación entre las dos partes, resultado de haber afectado de una u otra forma a la otra parte, quedarán dos formas de poder salvar dicho proceso de negociación: a través del cambio de los negociadores o al menos la parte más interesada lo haga; recurriendo a la mediación o a la conciliación, dos formas ya estudiadas de restablecimiento de las comunicaciones interrumpidas en un proceso de negociación.

### REVISIÓN DE LAS NEGOCIACIONES

Tras una negociación a veces muy complicada o llena de tensiones, pero que permite alcanzar un acuerdo entre las Partes, los negociadores usualmente preferirán dejar ya de lado lo manejado hasta ese momento y hacer otra cosa o sencillamente descansar. Eso es exactamente lo que no se debe hacer. Debe revisarse de inmediato y con una visión de conjunto, el proceso de la negociación y el contenido del acuerdo alcanzado.



Muchas personas no suelen analizar el pasado. En esencia dicen: “Se acabó y ya no hay más nada que hacer, pasemos a otro tema”. No revisar la negociación puede causar problemas en la ejecución, obstaculizar la próxima negociación con las mismas personas, e impedir que se puedan mejorar las habilidades para negociar.

## Una revisión bien organizada puede ayudar a cumplir con tres tareas básicas:

- Preparar el acuerdo para su suscripción.
- Planificar futuras negociaciones.
- Mejorar o desarrollar las habilidades para negociar.

Preparar el acuerdo para su suscripción: Cuando se logra un acuerdo casi siempre quedan detalles para resolver antes de formalizarlo. ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cómo se puede evaluar y aprobar el trabajo? La suscripción del acuerdo con frecuencia suele resultar difícil y origina muchas dificultades a causa de percepciones e intereses que están en pugna. Es más difícil ponerse de acuerdo en lo que significa un contrato, que negociar dicho contrato, ya que cada una de las partes suele considerar que actúa de buena fe y que tiene la razón.

Un acuerdo ambiguo puede crear innumerables problemas, difíciles de resolver. Se acostumbra oír lo que se quiere oír y es común interpretar los hechos y comentarios en función de intereses personales. Después de haberse interpretado de la misma forma el contenido del acuerdo por ambas Partes, es recomendable suscribir un memorando de comprensión y firmarlo o iniciarlo antes que las mismas se separen. De lo contrario pueden ser necesarios sucesivos contactos entre las Partes que suponen pérdida de tiempo y dificultades de entendimiento. Debemos insistir en que se escriba un acuerdo que pueda ser fácilmente comprendido y ejecutado.



Habiéndose concluido la redacción del documento, teniendo en cuenta los aspectos anteriores, se procede a iniciar o suscribir el mismo. La entrada en vigencia de este documento dependerá de lo establecido en el mismo y de los mecanismos de aprobación gubernamentales que rijan en cada una de las Partes.

Planificar futuras negociaciones: Cuando todavía se recuerda con la debida claridad y se tiene previsto volver a negociar con el mismo grupo de personas, es importante establecer las bases para planificar nuevas negociaciones.



Para algunas personas esto parece constituir una pérdida de tiempo, pero en realidad permite capitalizar las experiencias adquiridas en estas reuniones. Por ejemplo, analizar lo sucedido, los efectos que generaron la adopción de determinadas estrategias de negociación. O que se debe hacer en el futuro frente a un mismo equipo negociador.

Para ello se debe escribir un breve informe, con las acciones que se efectuaron y que se quisiera recordar: ¿Debe ser más cordial, más objetivo, o más orientado hacia el poder? ¿Su primera oferta debe ser más o menos razonable? ¿Qué señales debe buscar? ¿Qué tipo de preguntas producirá más información?

Mejorar o desarrollar las habilidades para negociar: La experiencia de la negociación concluida puede revelar algunos puntos débiles y puntos fuertes y más si se compara con otras negociaciones ya realizadas. En estos casos es útil identificar y planificar maneras de aprovechar los puntos fuertes y de superar los puntos débiles. Es una tarea de autoanálisis y reflexión crítica.



# Lecturas Recomendadas

## ❖ MÉTODOS DE HARVARD DE NEGOCIACIÓN

[https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwjL9f7v3u\\_GAhUFHh4KHe79AKg&url=http%3A%2F%2Fwww.eap.df.gob.mx%2Fgestionpublica%2Fimages%2F33\\_UAII\\_Tobon.pdf&ei=AROWVYvxFoW8eO77g8AK&usg=AFQjCNHqm189gmRX0dy1G2xti4JkgHCWFQ&sig2=-WePYO\\_wzFjTGplbQl2cOg&bvm=bv.98197061,d.dmo&cad=rja](https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAAahUKEwjL9f7v3u_GAhUFHh4KHe79AKg&url=http%3A%2F%2Fwww.eap.df.gob.mx%2Fgestionpublica%2Fimages%2F33_UAII_Tobon.pdf&ei=AROWVYvxFoW8eO77g8AK&usg=AFQjCNHqm189gmRX0dy1G2xti4JkgHCWFQ&sig2=-WePYO_wzFjTGplbQl2cOg&bvm=bv.98197061,d.dmo&cad=rja)

## ❖ PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

<http://www.oocities.org/elcomercial/nego/cap05.htm>

# Actividades y Ejercicios



1. En un documento en Word describa cada uno de los principales elementos de negociación.  
Envíalo a través de "**Elementos de Negociación**".
2. En un documento en Word elabore un informe académico sobre el proceso de ubicación de la negociación.  
Envíalo a través de "**Ubicación de la Negociación**".



# Autoevaluación

- 1) En una negociación especialmente distributiva o de regateo las condiciones externas bien aprovechadas o destacadas serán las que otorguen:**
  - a. Alternativas eficaces.
  - b. Posicionamiento fuerte.
  - c. Un mayor poder de negociación.
  - d. Mayor rentabilidad del precio.
  - e. Anclajes poderosos.
  
- 2) Los objetivos de negociación se dividen:**
  - a. Objetivos estratégicos, objetivos tácticos.
  - b. Objetivos de corto y objetivos de largo plazo.
  - c. Objetivos de acuerdos y objetivos de ruptura.
  - d. Objetivos esenciales, y objetivos deseables.
  - e. Objetivos primarios y objetivos secundarios.
  
- 3) Son Parámetros que indiquen los límites desde o hasta donde se puede negociar**
  - a. Precio del vendedor.
  - b. Precio del comprador.
  - c. Espacio de negociación.
  - d. Zona de posible acuerdo.
  - e. Punto mínimo / máximo de acuerdo.
  
- 4) En la etapa de la negociación lo que se trata principalmente es del tema de:**
  - a. Las concesiones.
  - b. Las configuraciones.
  - c. Las operaciones.
  - d. Las actividades.
  - e. La rentabilidad.
  
- 5) Son elementos que van a permitir poner en práctica las estrategias**
  - a. Las tácticas.
  - b. Las metas.

- c.** Los negocios.
  - d.** El capital.
  - e.** Los valores.
  
- 6) Debemos utilizar siempre la pregunta**
  - a.** “¿Cómo terminará esta...?”
  - b.** “¿Qué decisiones tomaría...?”
  - c.** “¿Quién es el responsable...?”
  - d.** “¿Qué pasará si...?”
  - e.** “¿Cuál es el objetivo...?”
  
- 7) Son los recursos de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo**
  - a.** Criterios.
  - b.** Comunicación.
  - c.** Alternativas.
  - d.** Opciones.
  - e.** Posiciones.
  
- 8) Consiste en hacer la torta más grande, encontrando valor en las diferencias, reemplazando el «ganar-perder» por el «ganar - ganar ».**
  - a.** Valor del negociador.
  - b.** Rediseño de valor.
  - c.** Comprar acciones.
  - d.** Reclamar valor.
  - e.** Crear valor.
  
- 9) ¿Cuál es la diferencia entre un negociador eficiente y otro que no lo es?**
  - a.** Su preparación planificada.
  - b.** La utilización del ciclo de feedback
  - c.** Su apertura económica.
  - d.** Su información sobre mercados.
  - e.** Sus decisiones opcionales.
  
- 10) Cuando todavía se recuerda con la debida claridad y se tiene previsto volver a negociar con el mismo grupo de personas, es importante establecer las bases para:**
  - a.** Planificar nuevas negociaciones.
  - b.** Planificar nuevas estrategias.

- Resumen**
- c. Planificar nuevas metodologías.
  - d. Planificar nuevas tendencias.
  - e. Planificar nuevas actividades.

## UNIDAD DE APRENDIZAJE IV: DESARROLLO INTEGRAL DE UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN

En una negociación especialmente distributiva o de regateo las condiciones externas bien aprovechadas o destacadas serán las que otorguen un mayor poder de negociación. En ese sentido, significará la posibilidad de efectuar cualquier acción, por parte del negociador, con tal de aumentar su poder. Una buena preparación puede decidir la diferencia entre el éxito y el fracaso. Muchos no se preparan con cuidado e inician las negociaciones sin tener una comprensión clara de los temas a tratar, los objetivos propios y de la contraparte, y su estrategia no tiene un sentido claro.

Las tácticas nos dicen cómo proceder paso a paso en dirección hacia las metas u objetivos trazados. El negociador utilizará aquellas tácticas que finalmente garanticen el logro de las metas estratégicas de largo plazo que han sido establecidas previamente. Serán movimientos o acciones específicas, de ataques o maniobras puntuales que realizamos como respuesta a las tácticas utilizadas por la otra parte en la mesa de negociaciones.

En una primera aproximación, y como último tópico de esta investigación, se puede afirmar que los siete elementos de una negociación —modelo Harvard— pueden analizarse tanto desde la perspectiva de la preparación, como durante el curso de la misma, constituyendo dichos pilares un marco general de trabajo para cualquier proceso negociador, pudiendo, en consecuencia, ser adaptados según los requerimientos de cada negociador o del proceso en sí.

Hay un pequeño instrumento que Alan Schoonmaker lo llama “Ciclo de Feedback” que nos permitirá estar atentos y aplicar las estrategias más adecuadas en cualquier negociación. Si seguimos el diagrama del proceso de negociación, hay una línea que

# Glosario

una lección “Continuar con el análisis de la negociación” hasta “Analizar la situación de la otra parte”.

- ❖ **ALTERNATIVAS:** son las soluciones que se cuenta fuera de la mesa de negociaciones son las posibilidades que dispone cada parte de abandonar la mesa negociadora sino se llega a un acuerdo constituyen el mapa de caminos a seguir si fracasan las opciones.
- ❖ **BATNA:** fue un término estipulado por Roger Fisher y William Uri. Y que significa Best Alternative To a Negotiated Agreement y en español sería Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado. Es la alternativa que tenemos antes de una negociación, si en esta no llegamos a un acuerdo.
- ❖ **CONFLICTO INTRAPERSONAL:** Sucede en el interior de una persona y puede resultar en tensiones internas y frustraciones.
- ❖ **DILEMA DEL NEGOCIADOR:** es cuando ambas partes intentan seguir buscando el ganar.
- ❖ **ESTILO COLABORADOR:** Conductas asertivas y cooperativas.
- ❖ **ESTILO IMPOSITIVO:** Comportamiento de conductas firmes pero no cooperativas.
- ❖ **FEEDBACK:** es el proceso mediante el cual se realiza un intercambio de datos, informaciones, hipótesis o teorías entre dos puntos diferentes.
- ❖ **INTERESES:** Son las verdaderas razones a través de las cuales se crea valor los intereses forman el sostén de las posiciones focalizarse en ellos permite a) descubrir que muchas veces no están en oposición de los nuestros y b) abrir las puertas al descubrimiento de nuevas propuestas integradoras.
- ❖ **NEGOCIADOR, -RA** adj./s. m. y f. Se aplica a la persona que negocia o trata un asunto para llegar a un acuerdo o solución: los negociadores de los gobiernos implicados se sentaron a discutir el tratado de paz.
- ❖ **OPCIONES:** Se sitúan dentro de la mesa de negociaciones son las que vamos dilucidando con la otra parte, si las opciones superan las alternativas es conveniente acordar. Las opciones a diferencia de las alternativas son los posibles acuerdos entre los negociadores.
- ❖ **POSICIÓN:** Es la pretensión, es lo que decimos que queremos es un reclamo de valor

# Fuentes de Información

## BIBLIOGRÁFICAS:

- ✚ **PRAHALAD.** C. K. and Ramaswamy V., “El future de la competencia”.  
Harvard Business School Pess. Boston, 2005
- ✚ **PORTER** M. “La ventaja competitiva: creando y sosteniendo un desarrollo Superior”. New York. Free Pess. 2007
- ✚ **PINKAS FLINT**, La negociación empresarial esan ediciones La Negociación Empresarial Pinkas Flint\* Material Didáctico N.º 4 Mayo de 2009
- ✚ **PHILIP FONTE**, Joshep Importancia del Key Account Management, Edit Mc Grill 2007.

## ELECTRONICAS:

- ❖ **Técnicas y procesos de negociación**  
<http://www.marketing-xxi.com/tecnicas-y-procesos-de-negociacion-102.htm>
- ❖ **Negociación integrativa y distributiva**  
<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/negociacion-integrativa-distributiva.htm>
- ❖ **Estrategias de gestión: La negociación**  
[http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema\\_1\\_estretegias\\_de\\_gestion\\_la\\_negociacion.pdf](http://www.ulpgc.es/hege/almacen/download/38/38191/tema_1_estretegias_de_gestion_la_negociacion.pdf)
- ❖ **Preparación de la negociación**  
<http://www.gestiopolis.com/canales/emprededora/articulos/51/prepnegociacion.htm>

# Solucionario

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 1

1. D
2. E
3. C
4. B
5. A
6. E
7. C
8. A
9. B
10. D

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 2:

1. C
2. B
3. D
4. E
5. A
6. B
7. D
8. C
9. A
10. E

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 3:

1. E
2. D
3. B
4. C
5. A
6. D
7. B
8. C
9. A
10. E

## UNIDAD DE APRENDIZAJE 4:

1. C
2. D
3. E
4. A
5. A
6. D
7. C
8. E
9. B
10. A