

# Negociación

Autor: Maria Camila Lozano



Negociación / Maria Camila Lozano, / Bogotá D.C.,  
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-24-3

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA  
© 2017, PROGRAMA FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
© 2017, MARIA CAMILA LOZANO

Edición:

Fondo editorial Areandino  
Fundación Universitaria del Área Andina  
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia  
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228  
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co  
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales  
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia  
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



# Negociación

Autor: Maria Camila Lozano





# Índice

## UNIDAD 1 La naturaleza de la negociación

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

## UNIDAD 1 Negociación integrativa o por intereses

Introducción	20
Metodología	21
Desarrollo temático	22

## UNIDAD 2 Percepción: conocimiento y emoción

Introducción	30
Metodología	31
Desarrollo temático	32

## UNIDAD 2 Comunicación

Introducción	40
Metodología	41
Desarrollo temático	42



# Índice

## UNIDAD 3 Obtención y utilización del poder de negocio

Introducción	52
Metodología	53
Desarrollo temático	54

## UNIDAD 3 La ética en la negociación

Introducción	62
Metodología	63
Desarrollo temático	64

## UNIDAD 4 Múltiples partes y equipos

Introducción	71
Metodología	72
Desarrollo temático	73

## UNIDAD 4 Las mejores prácticas en la negociación

Introducción	81
Metodología	82
Desarrollo temático	83

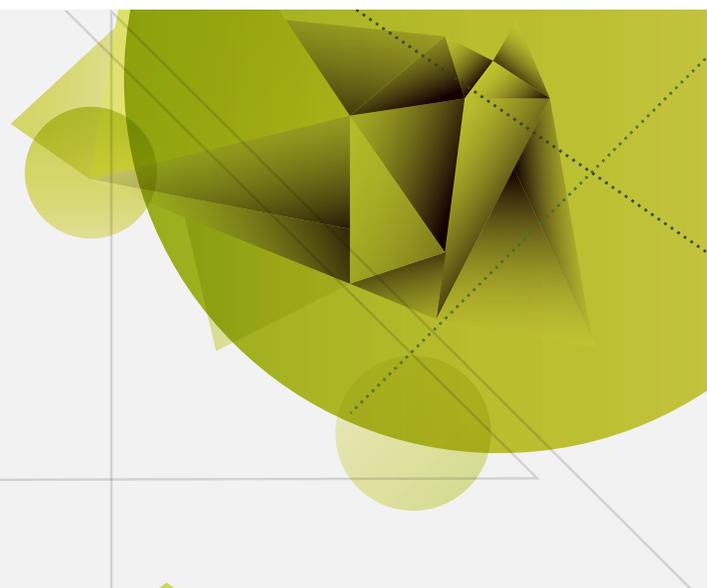
Bibliografía	87
--------------	----



# 1

## Unidad 1

La naturaleza de la  
negociación



Negociación

Autor: María Camila Lozano

## Introducción

Gracias al crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante desarrolle habilidades de comunicación para negociar y resolver problemas que se presenten a nivel personal, profesional, político y financiero para lograr su bienestar.

Así que esta cartilla, pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre la naturaleza de la negociación, de manera que asimile y los pueda aplicar a nivel empresarial las habilidades de negociación, por lo tanto se conocerá el origen y estructuración de la negociación, características de la negociación distributiva con sus respectivas estrategias y tácticas, con el fin de detectar, evaluar y responder a la toma de decisiones, de tal forma que se impida desembocar consecuencias desastrosas o catastróficas, salvaguardando la existencia misma del negocio.

El estudiante encontrará en esta cartilla los conceptos básicos de negociación y el tipo de negociaciones, especialmente la negociación distributiva, y es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la unidad 1 denominada “La naturaleza de la negociación”, las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa de diagnóstico.

## La naturaleza de la negociación

Este documento tiene el fin de estudiar y construir la noción de conflicto, su estructura, formas de mediación y resolución en los contextos.

Por consiguiente, el concepto de conflicto admite la carencia de revisar y exponer algunas definiciones sobre el mismo, a fin de poder enfatizar elementos comunes y divergentes que permitan caracterizarlo y entenderlo.

Pedro E. Valenzuela define que el conflicto está definido por relaciones entre grupos que persiguen fines contradictorios, pero defienden valores opuestos y ejercen relaciones de poder; es decir, es el reconocimiento de la naturaleza social del mismo en el cual sujetos o grupos manifiestan, contradicen, enfrentan o confrontan por bienes, intereses o valores.

Para entender el conflicto hay que analizar los términos, objetivos y metas que cada sujeto o grupo requiere de sus valores, intereses o recursos para llegar a su fin, así que es necesario no negar las consecuencias negativas del conflicto si somos capaces de adquirir los conocimientos y disposiciones socio-afectivas necesarias para asumirlos y

resolverlos de manera creativa, dialogal, democrática, lúdica y no violenta.

Las formas de afrontar el conflicto se aborda de las distintas alternativas:

- a. Regulación legal: son procedimientos anticipadamente definidos en las disposiciones de carácter legal y procedimental, como el caso de las conciliaciones.
- b. Disuasión: hace referencia al utilizar la amenaza o la coerción ejercida sobre el otro para que bajo el temor o miedo deponga sus intereses.
- c. Negociación: es el proceso dentro del cual las partes adquieren un acuerdo para satisfacer sus particulares objetivos.
- d. Mediación: es la intervención de un tercero con el fin de solucionar una controversia que enfrentan las partes interesadas, es decir que invita a reflexionar sobre el problema como camino de solución.

El mediador debe poseer las siguientes características:

- Hábil en la comunicación.
- Ser objetivo.
- Neutral en lo posible.
- Imparcial.
- Equilibrado.
- Respetuoso.

- Discreto.
- Buen observador.
- Generador de confianza.
- Gozar de reconocimiento y legitimidad.

### La problemática en el contexto

En el sector privado las actividades económicas basadas en la producción, distribución, comercialización y consumo de bienes y servicios, se encuentran organizadas por sujetos y actores que componen la familia, los gremios, las organizaciones no gubernamentales y los movimientos sociales.

Lo anterior ha permitido que gracias al sistema de comunicación exista un vínculo entre la cultura, lenguaje y la educación ya que, se presentan cambios, modernización, desarrollo y progreso en el modo de vida, formas de urbanización e industrialización, sistemas de información, innovaciones tecnológicas y nuevas sensibilidades.

En el sector público conformado por el Estado, ejerce influencia en otras instituciones políticas, movimientos sociales y medios de comunicación con sus sistemas de dirección, de representación y de participación en los asuntos y decisiones colectivas, porque el Estado como contrato social es un espacio de mediación, regulación y resolución de conflictos entre la norma social, los juicios jurídicos y sanciones del derecho y por ende la libertad está vinculada a una ética de la responsabilidad y de la tolerancia ciudadana.

Por ejemplo tomemos el caso de la consecución de la **paz en Colombia**, en el cual el sistema económico capitalista ha generado una inequidad e inadecuada redistribución del ingreso, provocando pobreza, injusticia, intolerancia y violencia a la población más vulnerable.

Hoy frente a la violencia, le apostamos a la paz y al respeto a los derechos humanos. Así que nos queda formularnos las siguientes preguntas para reflexionar y podamos encontrar una solución.

¿Qué intereses, prácticas y decisiones, fomentan la violencia, la injusticia, la intolerancia, el irrespeto y el abuso de poder?

¿Cómo puede la sociedad civil y el ciudadano sembrar formas de Justicia, de legitimidad institucional y formas de convivencia ciudadana?

¿Permanecerá el respeto y del trabajo más que el dios dinero y la violencia?

¿Permanecerá el orgullo más que la violencia?

### Proceso del conflicto

1. El surgimiento del conflicto se da porque, los actores en una situación concreta se sienten afectados por la interacción de una medida tomada anteriormente.
2. Latencia hace referencia a la etapa en que nadie de los actores se percata del problema, en el cual este evoluciona en silencio.
3. Manifestación es cuando el problema estalla y es donde aparece la agresividad y la violencia para llamar la atención.
4. Evidencia hace referencia a la evolución de la crisis, en el cual los actores inician la búsqueda de resolución a su conflicto.
5. Madurez es cuando los actores comprenden la necesidad de resolver y transformar el conflicto por medio de la elección de las estrategias y acciones para llegar a un acuerdo.

## Concepto de negociación

### Definiciones de autores:<sup>1</sup>

- Gulliver (1979): “la negociación es un proceso de intercambio de información que propicia el mutuo aprendizaje y el constante ajuste de expectativas y preferencias de las partes.
- Según Munduate y Martínez (1998): “es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación de intercambio, bajo unas nuevas bases o condiciones aceptadas que aún no están determinadas”.
- Bellanger (1984): “la negociación se presenta como una confrontación entre protagonistas estrecha y fuertemente interdependientes, ligados por una cierta relación de poder, y presentando una mínima voluntad de llegar a un acuerdo y de reducir las diferencias para lograr una solución aceptable en función de sus objetivos y del margen de maniobra que se hubiesen otorgado”.
- Morley y Stephenson (1977): “cualquier forma de comunicación verbal, directa o indirecta, mediante la que las partes en un conflicto discuten, sin recurrir a arbitrajes u otros procesos judiciales, la forma de una acción conjunta mediante la que deben resolver una disputa entre ellos”.
- Pruitt (1981): “la negociación es un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes. Las partes verbalizan en primer lugar sus deman-

das contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas”.

De las definiciones anteriores se puede decir que la negociación es: un proceso o forma de comunicación, que sirve de mecanismo para la resolución, confrontación o toma de decisión directa, indirecta e interdependiente de los conflictos, entre las partes interesadas verbalizan y hablan para reducir las diferencias, por medio de un acuerdo y bajo nuevas condiciones establecidas.

### Características de la negociación

- Existen partes afectadas con motivos contradictorios.
- Intereses comunes y percepción de objetivos incompatibles.
- Interdependencia mediatizada por relaciones de poder.
- Motivación verdadera para llegar a un acuerdo.

El objetivo primordial de la negociación es instruirse a negociar y buscar, soluciones provechosas ante los conflictos y que sean satisfactorias para todas las partes implicadas, por lo tanto la base de esta técnica es el diálogo, por lo que hay que trabajar aspectos claves en el proceso de comunicación.

En el proceso de negociación las partes eligen la metodología de negociación, porque reconocen que para transformar un conflicto, ambas deben ceder en sus perspectivas iniciales, en aras de llegar a entendidos que sean satisfactorios para ambas.

Según en el *Manual* de conciliación escrito por Iván Ormachea Choque, se menciona que existen dos procesos de negociación:

<sup>1</sup> Estas definiciones fueron tomadas de García D. Silvia & Domínguez B. Roberto (2002). *Working Paper*. “Introducción a la Teoría de la Negociación”. Área de Psicología Social, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid

1. El proceso cíclico implica el intercambio repetitivo de Información entre las partes, su evaluación y los ajustes de expectativas y preferencias.
2. El proceso de desarrollo consiste en una serie de fases que se superponen, cada una con un énfasis y tipo de interacción particular.

## Proceso de negociación

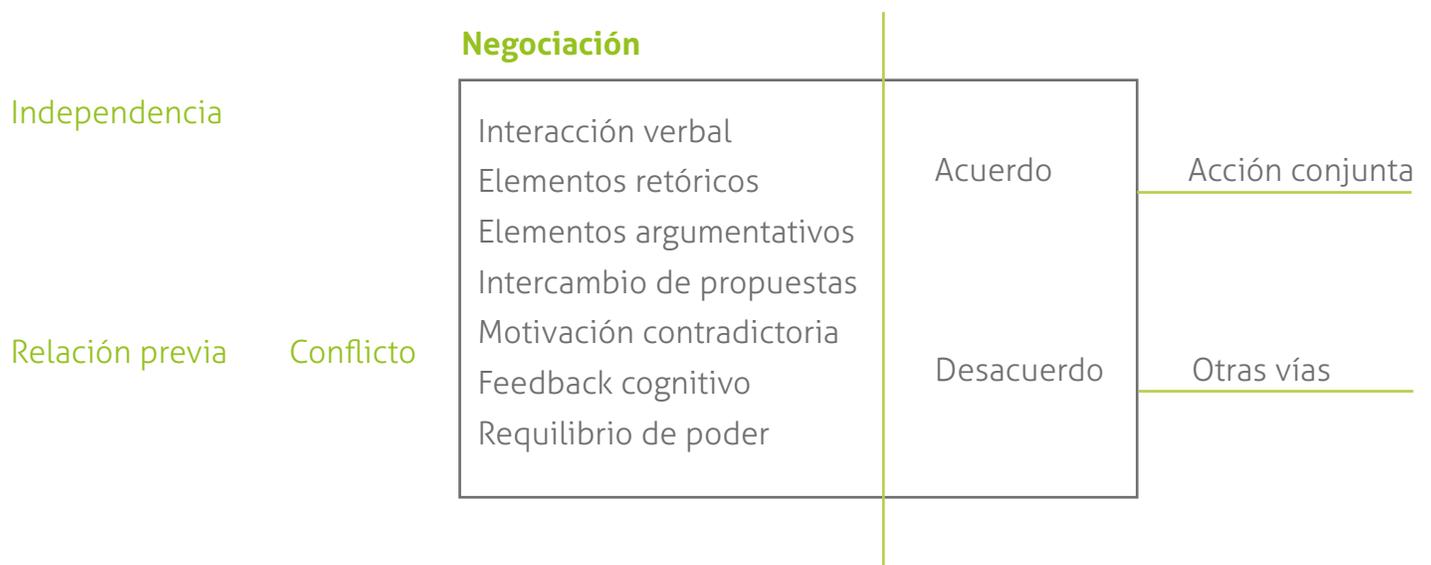


Figura 1. Proceso de negociación

Fuente: García D. Silvia & Domínguez B. Roberto (2002). Working Paper. "Introducción a la Teoría de la Negociación". Área de Psicología Social, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid

### Fases de la negociación

1. Surgimiento del conflicto.
2. Búsqueda de la negociación.
3. La formulación de la agenda de negociación.
4. Discusión de asuntos enfatizando la discrepancia.
5. Discusión de asuntos con énfasis en la disminución de la incompatibilidad.
6. Discusión preliminar al acuerdo final.
7. El acuerdo final.
8. Confirmación del acuerdo.
9. Implementación del acuerdo.

### Tipos de negociación

Negociación basada en posiciones	Negociación basada en intereses
<p>El negociador</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ beneficios dentro de los límites del actual conflicto.</li><li>■ Empieza con exigencias altas y concede lentamente.</li><li>■ Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza.</li><li>■ No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.</li><li>■ Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos (ganar más que el otro).</li><li>■ Su interés por la relación es instrumental.</li></ul>	<p>El negociador</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Trata de maximizar los beneficios incluyendo cualquier recurso que tengan las partes.</li><li>■ Se focaliza en los intereses comunes de las partes.</li><li>■ Trata de entender las razones tan obviamente como sea posible.</li><li>■ Usa técnicas de debate no confrontaciones (e. g. la pregunta).</li><li>■ Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.</li><li>■ Está orientado hacia objetivos cuantitativos: un acuerdo justo, sabio y durable eficientemente negociado.</li><li>■ Cuida la relación.</li></ul>

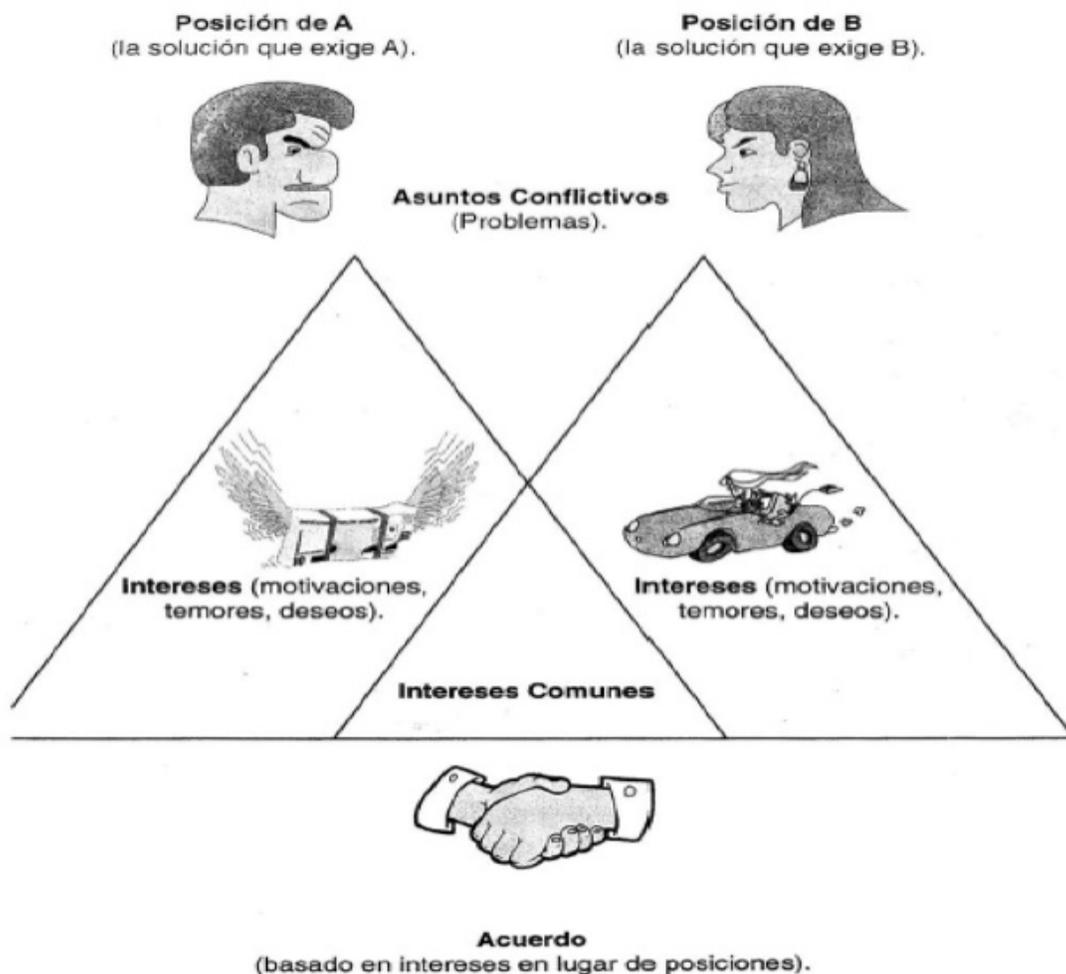
Figura 2. Cuadro de Murray

Fuente: Ormachea Ch. Iván. Fotocopia escaneada "Manual de Conciliación". Universidad Rafael Landívar.

La negociación basada en posiciones tiende a obtener resultados que desperdicien recursos y beneficios mutuos para las partes, es decir que alguien gana y otro pierde porque, exige mucho, utiliza la amenaza con el fin de ganar más que otro.

La negociación basada en intereses tiene la ventaja de llegar a resultados de beneficio mutuo con el fin de mejorar la relación entre los interesados. Esta requiere de mucho trabajo por las actitudes ante el conflicto, mejora las habilidades de negociación y conocimiento sobre conflictos.

## Estrategias y tácticas de una negociación distributiva o de posiciones



tomado de *Interpersonal Conflict* de K. Kennedy (1965).

Imagen 1

Fuente: Ormachea Ch. Iván. Fotocopia escaneada "Manual de Conciliación". Universidad Rafael Landívar.

Gráfico tomado del libro de Juan Pablo Lederach y Marco Chupp, *Conflicto y Violencia* (1995:112).

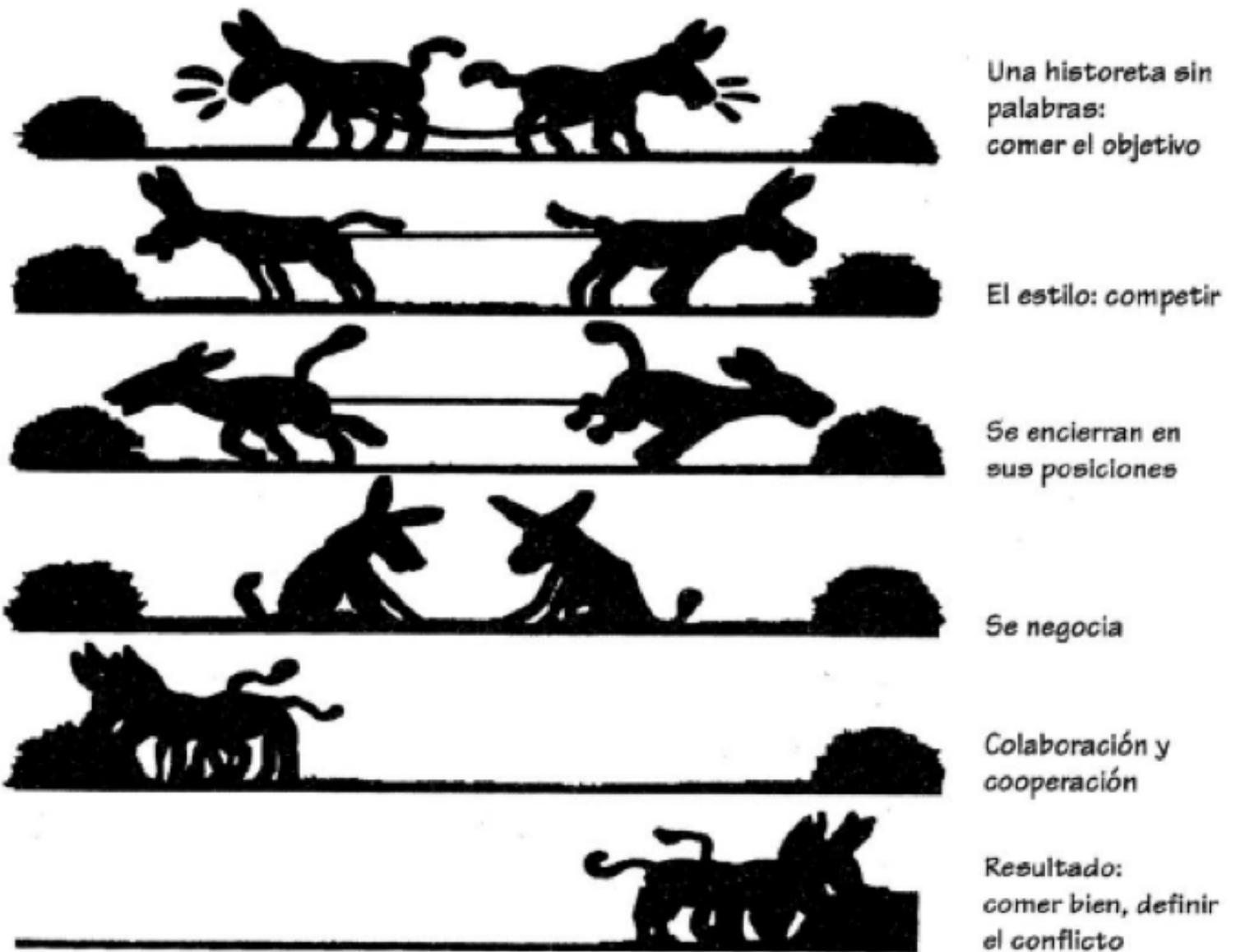


Imagen 2

Fuente: Ormachea Ch. Iván. Fotocopia escaneada "Manual de Conciliación". Universidad Rafael Landívar.

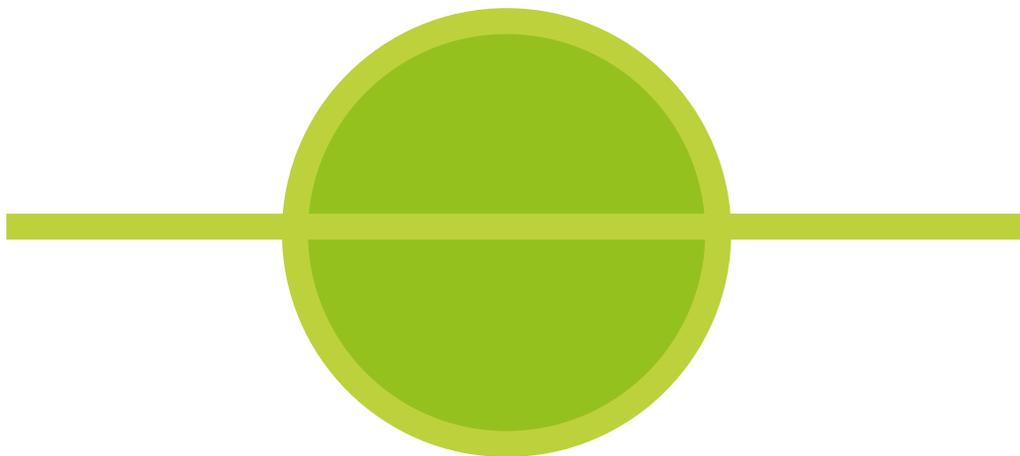
En las imágenes 1 y 2 observamos como las negociaciones por posiciones exigen y se preocupan por satisfacer sus propios intereses generalmente de forma caprichosa o de aspiraciones ambiciosas, así que es muy frecuente que las partes se enfrasquen en una discusión porque, defienden su posición y atacan los intereses del otro, haciendo mínimas concesiones.

El objetivo de este tipo de negociación, es adquirir la mayor porción posible del tema a distribuir y esto lo conseguirá sólo a costa de los intereses del otro. Por eso se habla de una relación de suma cero, que todo lo que hay se distribuye entre los dos y no hay ninguna posibilidad de incorporar otros temas.

Cuando se habla de estrategias y tácticas de la negociación distributiva, hace referencia a las características que posee una negociación con punto de vistas diferentes y cada parte defiende su posición.

### **Características de la negociación distributiva**

“A” Presionar para reforzar su posición y lograr una mayor porción del “pastel”.



Línea de reparto del pastel.  
Único tema u opción que se plantea.

“B” Presionar para reforzar su posición y obtener una porción mayor del pastel.

Figura 3

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa2.shtml#ixzz3Qu9tfxy>

En la figura 3 se observa:

- Las partes tienden a situarse inicialmente en posiciones extremas, muy por encima de sus expectativas, buscando que el punto intermedio se encuentre más cerca de sus objetivos, esto implica que se dificulte la negociación.
- Favorece la intransigencia porque, aquella parte más renuente a ceder tiene mayores posibilidades de que el posible acuerdo se encuentre más cerca de sus posiciones. Si ambas partes se muestran intransigentes es muy probable que no se llegue a ningún compromiso.
- Si ambas partes van cediendo de forma ecuánime se suele llegar normalmente a un punto de acuerdo situado en una posición intermedia entre las dos posiciones de partida.
- El resultado final no reconoce a ningún juicio objetivo ni de justicia, depende únicamente del poder de negociación de cada una de las partes y de la mayor o menor intransigencia mostrada durante la negociación.
- Ausencia de creatividad porque, ambas partes se concentran solamente en tratar de reducir la diferencia entre sus puntos de vista del modo que más les favorezca, sin que ninguna de ellas se preocupe en buscar soluciones alternativas. Es decir que esta negociación se basa en un tira y afloja que deteriora de manera significativa, las relaciones personales entre las partes.
- No es recomendable cuando se pretende establecer una relación duradera.
- No se debe utilizar cuando intervienen varias ni cuando se negocian asuntos muy complejos, con múltiples matices.

Pero la línea del centro de la figura 3 se encuentra la zona de regateo, es aquella donde se superponen las cifras de que disponen cada una de las partes.

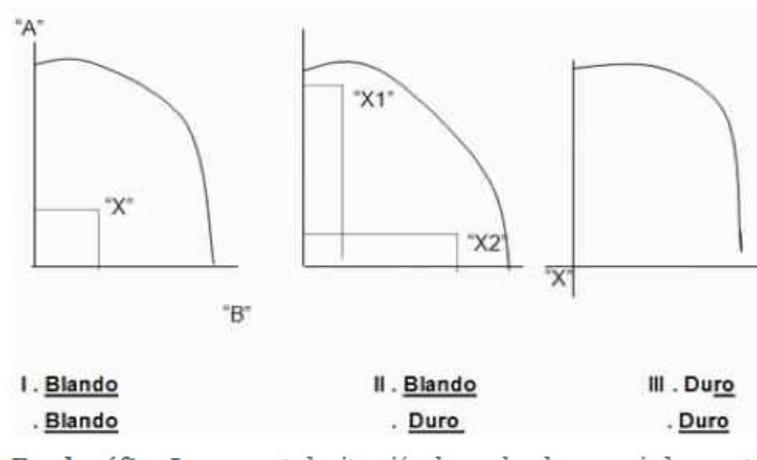


Imagen 3

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa2.shtml#ixzz3Qu9tfxvy>

En la imagen 3 por medio del gráfico de Pareto se analiza el comportamiento de dos negociadores que actúan conforme a estas dos posibles actuaciones (Duro o Blando). En donde los negociadores: "A" y "B", se ubican en los dos "blandos", los dos "duros" o uno "blando" y el otro "duro".

**"En el gráfico I** se presenta la situación de que los dos negociadores actúan blando y se conforman con una posición baja en el cual obtienen una porción del pastel muy pequeña. "Dejan en la mesa" la mayor parte del pastel. Esto se observa, pues llegan a un punto "X" que es factible, que es justo pues llegaron libremente, pero es ineficiente por las razones señaladas.

**En el gráfico II** la situación es de un negociador blando y el otro duro. Pueden llegar a los puntos "X1" (en caso de que "A" sea el negociador duro o el punto "X2" en el caso que "B" sea el negociador duro). Ambos puntos, indican posiciones factibles, injustas para los negociadores blandos e ineficientes pues dejan en la mesa gran parte de las posibilidades a que pueden aspirar en la negociación.

**En el gráfico III** se describe el encuentro en la mesa de dos negociadores duros. Como ambos se mantienen en sus posiciones obstinadamente, el resultado final es un punto como "X" en la zona donde no hay acuerdos. En realidad lo que se plantean es ver quien pierde menos" (tomado de <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa2.shtml#ixzz3Qu9tfxvy>).

■ Como nos podemos dar cuenta es importante construir un enfoque en donde el debate se centre en torno a los intereses de cada parte, presentando de encontrar una solución mutuamente satisfactoria. Ejemplo, cuando se negocia la compra de un inmueble el precio no es la única variable, puede que también le preocupen las condiciones de pago, el plazo de garantía, la opción de compra, el poder firmar el contrato a principios del próximo año por motivos fiscales, el poder entregar en pago su casa actual, etc. O cuando una persona acude a un concesionario de coches interesándose por un vehículo potente en el cual su principal preocupación es la seguridad de su familia, pero en el fondo es posible que lo que le ha llevado a esa decisión haya sido su pasión por la conducción deportiva o el considerar dicho coche como un signo

de estatus.

- La dificultad de conocer los intereses verdaderos de la otra parte se debe a que la otra persona prefiere no exteriorizarlos porque, realmente no los conoce, y por ende los intereses de la otra parte pueden ser racionales como emocionales.
- Los intereses racionales son aquellos que responden a aspectos objetivos como el precio, prestaciones, plazo de entrega, garantía, financiación, etc., y son las que priman en las negociaciones entre empresas.
- Los intereses emocionales son de carácter subjetivo tales como: el gusto particular, imagen pública, tradición, etc.) y estos intereses son más frecuentes en negociaciones entre particulares.
- Una comunicación franca, abierta, con un clima de confianza, facilita que las partes reconozcan abiertamente cuales son realmente sus intereses, lo que les permitirá centrarse en ellos para intentar encontrar una solución mutuamente satisfactoria, por ende favorece la creatividad, el tratar de buscar nuevas soluciones que sean válidas para todos y contribuye a fortalecer las relaciones.



# 1 Unidad 1

Negociación  
integrativa o por  
intereses



Negociación

Autor: María Camila Lozano

## Introducción

Como crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine temas que tiene que ver con la negociación para resolver problemas de producción, financiero, comercial, económico y social.

Así que esta cartilla, se pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre la naturaleza de la negociación y los tipos de negociación, de manera que asimile el tipo de negociación integrativa como estrategia y planificación para que pueda detectar, evaluar y responder a los cambios de la sociedad.

Por lo tanto, se conocerá las características de la negociación integrativa y la negociación como estrategia y planificación con el objeto de identificar y analizar el ejercicio de las habilidades comunicativas en los negocios.

El estudiante encontrará en esta cartilla la negociación integrativa y la negociación como estrategia y planificación, es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la Unidad I denominada “La Naturaleza de la Negociación”, las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que adquiera destrezas para la conformación y estructuración del portafolio de inversiones y su operación.

## Negociación integrativa o por intereses

Como vimos en la semana anterior, los tipos de negociación son distributivos enfocados al gana/pierde y el de intereses denominado gana/gana. Si nos referimos nuevamente a las imágenes 1 y 2 (ver cartilla de la semana 1) si se cambia de posiciones a intereses siempre se logra un acuerdo.

La negociación integrativa se basa en intereses por el cual dos o un grupo de personas dan solución a sus problemas, teniendo en cuenta la identificación de los intereses, necesidades o valores que los actores desean salvaguardar.

Los intereses son las motivaciones de las partes que subyacen a las posiciones, generalmente son el tiempo, espacio, dinero y bienes.

Las necesidades como son imprescindibles para el desarrollo personal, pueden ser tangibles o intangibles.

Los valores son principios primordiales en la vida, así que la resolución tiene que ver con la modificación de valores o la tolerancia en la convivencia.

Así que el negociador reconoce a la otra parte como protagonista de la misma, no

pone en duda el derecho a proteger sus intereses y su objetivo más que a la victoria y está orientado hacia resultados de mutuo beneficio.

En este tipo de negociación, existe un monto variable de recursos para ser divididos en dos partes que pueden ganar, lo que genera una preocupación y es la maximización colectiva de los beneficios, por lo tanto entra aquí a formar parte la teoría de juegos, ya que las estrategias dominantes incluyen cooperación, compartir información y solución de problemas mutuos denominados valores creados

Ejemplo, negociar un precio con un cliente, en el cual sus intereses se oponen a los de su cliente (usted desea un alto precio; él desea el precio más bajo) pero en algunos intereses coincidan (usted desea que su cliente y usted se sientan satisfechos en sus intereses y estar felices).

Del ejemplo anterior, se puede decir que cuando hay un ambiente de confianza mutua, cada actor hace su esfuerzo sobre lo que lo acerca y evita las posiciones de interés. Por consiguiente se informan mutuamente, comprenden sus posiciones e impera una mente abierta "creatividad" colectivamente para la consecución de soluciones, descubriendo las mejores vías posibles y apropiadas a los intereses.



En la imagen anterior, se ve un ejemplo de negociación integrativa, en el cual hay una suposición de dos negociadores "A" y "B", los que llegan a la mesa de negociación después de haber efectuado un trabajo intenso de preparación, lo que les permitió conocer su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado), la probable MAAN del otro, sus intereses, los intereses del otro y la importancia relativa de los mismos, han desarrollado opciones creativas, explorado criterios de legitimidad y su propósito es continuar la relación comercial que los une en el largo plazo.

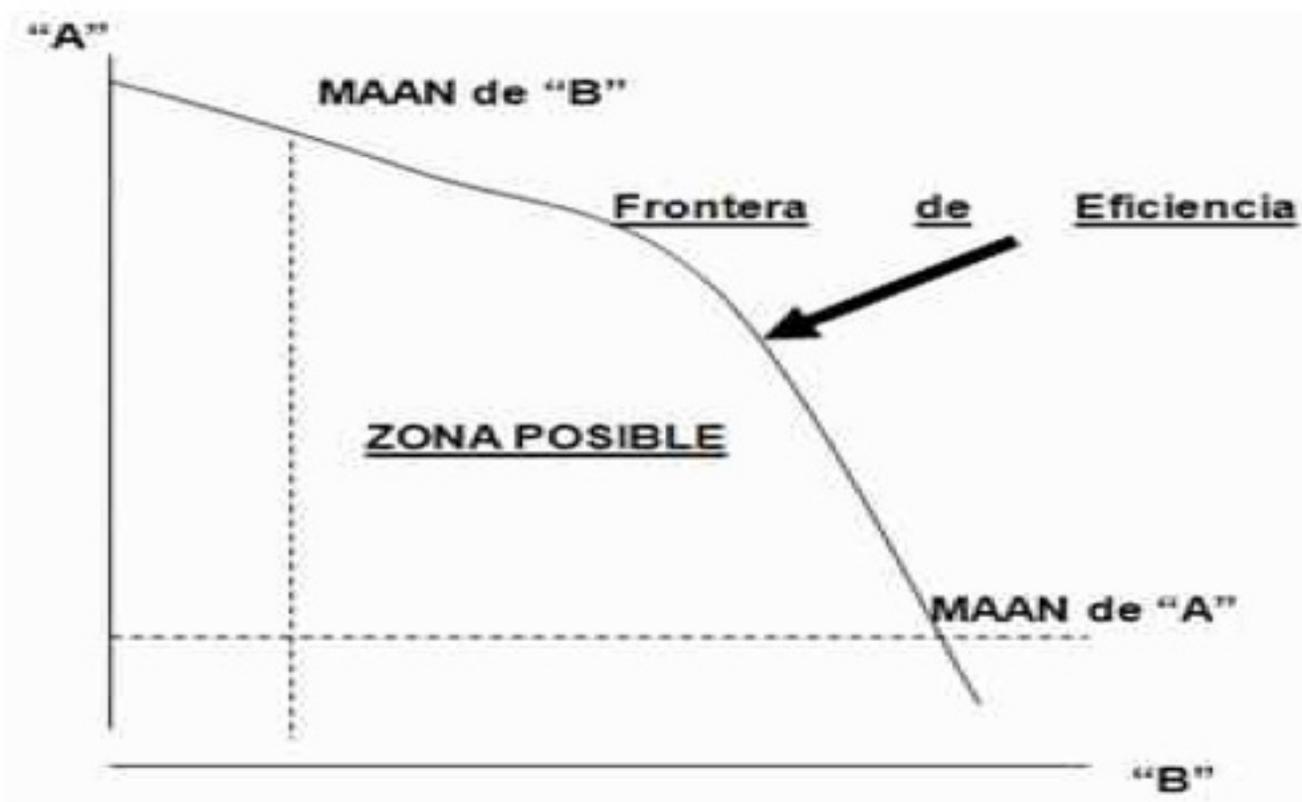


Imagen 2

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos73/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa/negociacion-distributiva-negociacion-integrativa2.shtml#ixzz3QuALJRIId>

En la imagen 2 cada negociador, tomará la decisión de quedarse en la mesa a partir de opciones que mejoren su MAAN, caso contrario se retirará.

El negociador "A" una vez que supera su MAAN, su potencial se manifiesta hacia arriba, llegando a su punto máximo en la intersección de la MAAN de "B" con la Curva de Pareto. Esto es así, porque más allá de ese punto de intersección, por definición de Pareto no puede mejorar su situación, sin disminuir la de "B", que por otra parte no puede ser menor a su MAAN, pues sino "B" se retiraría. En ese punto máximo de "A" él se queda con la mayor parte y "B" solo con su MAAN. El mismo razonamiento puede hacerse con "B" respecto de "A" y ambos serían situaciones de posiciones (distributivas).

Lo cual les conviene es tratar de generar acuerdos que posibiliten ganancias conjuntas, cada vez mayores con cada opción y situarse en la llamada Zona Posible, pero siempre dentro de la Curva. Si se sale de la curva las ganancias que aumenten serán para uno solo en detrimento del otro. Así que se advierte claramente que la negociación integrativa les permite ubicarse en toda la Zona Posible y acceder a ganancias mutuas mucho más importantes.

### **MAAN- Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado**

Según Fischer, Uri y Patton (1995) en su libro *Si... ¡de acuerdo!*, se identifica MAAN- Mejor Alternativa a un Acuerdo, le permite determinar el posible acuerdo negociado, con el fin de incrementar el poder de negociación con el otro.

### **PAFAN- Peor Alternativa ante el Fracaso de un Acuerdo Negociado**

Significa que también hay que pensar sobre aquello que definitivamente no quisiera lograr de no llegar a un acuerdo. Ejemplo, si se considera que su PAFAN es cortar la relación con su contraparte, entonces toca realizar todos los esfuerzos para evitar esa consecuencia y no les afecte.

### **Negociación: estrategia y planificación**

Como la negociación es un proceso general de intercambio, en el cual se busca un acuerdo para resolver un conflicto entre dos partes, para ello se debe estar bien preparado y adiestrado, consciente de las dificultades, conector del tiempo y el desgaste de su desarrollo, para prevenir el desaliento y llegar confiado al éxito final.

La metodología empleada en el estudio de la negociación se encuentra:

- **Juegos experimentales:** tareas de laboratorio para estudiar cómo actúan las personas en situaciones de interdependencia, la ventaja de esta metodología, proporcionan datos cuantitativos que permiten medir los comportamientos como variables. Ejemplo: juego del prisionero, juego de transporte y monopolio.
- **La simulación:** permite que existan juegos de roles, en que los participantes fingen ser representantes de grupos opuestos y tratan de negociar un acuerdo, por medio de la verbalización. Aunque a veces esta simulación se puede hacer por medio de un ordenador.
- **Debate sustitutivo:** según los autores McGrath, 1966; Vidmar y McGrath, 1967; en Morley y Stephen son, 1977 afirman que los sujetos deben ser representantes reales, el cual el ejercicio es una discusión por ser temas reales, complejos e importantes.
- **Variables consideradas en los estudios de laboratorios:** estudian como la elección de ser cooperativo influye en las negociaciones. Para ello se tiene en cuenta las reglas de la negociación, condiciones de comunicación, existencia y tipo de amenazas, presencia o ausencia de audiencias, número de partes involucradas, lugar donde se desarrolla la negociación, características físicas del lugar, tiempo, existencia de soluciones alternativas, edad, sexo, inteligencia, propensión al riesgo, complejidad cognitiva, confianza generalizada, autoritarismo, flexibilidad ética, etc.

Según Richard E. Walton y Robert B. Mckeris desarrollaron una teoría para la resolución de conflictos, especialmente en las relaciones laborales como carácter de unidad social de las partes implicadas en todo proceso negociador. Las negociaciones laborales comprenden:

- Negociación distributiva para la resolución de conflictos de intereses puros.
- Negociación integrativa para la resolución de problemas en los que puede haber intereses comunes o complementarios.
- Estructuración de las actitudes básicas influye en las actitudes de las partes para establecer o intensificar los lazos básicos.
- Negociación intraorganizacional sirve para alcanzar el consenso dentro de cada uno de los grupos en interacción.

Así mismo existen factores claves para cada proceso:

- Grado de compromiso con los intereses propios.
- Grado de apertura en la comunicación para poder encontrar campos de intereses comunes.
- El nivel de confianza en la interacción entre los actores, mostrado en las actitudes de cada una de ellas.
- El grado de control del representante sobre la negociación como establecimiento de objetivos, estrategias, tácticas, modificación de las mismas.

La teoría de las negociaciones laborales da paso a la negociación estratégica porque, para solucionar un conflicto es importante el planteamiento y formulación de metas y objetivos pero hay que tener en cuenta:

- La diferencia entre deseos y objetivos porque, los deseos se relacionan con intereses, pero no son los objetivos de una negociación formal.
- Los objetivos de una parte están vinculados con los objetivos de la otra parte
- Los objetivos deben ser concretos o específicos, y preferiblemente mensurables.

Para la elaboración de la estrategia en la teoría de juegos los autores Von Neuman y Morgenstern lo definen como un plan que especifica qué elecciones hará un jugador en cada situación posible, lo cual se requiere una información completa y perfecta para el jugador, así mismo es posible en las situaciones experimentales y así mismo se deben incluir los siguientes elementos:

- La elección es voluntaria.
- La mayoría de las predicciones se basan en probabilidades.
- La estrategia no es independiente de la otra parte porque, se presenta limitaciones.

Para adoptar las posibles estrategias se ha establecido el modelo de los intereses duales (Pruitt y Rubin), en el cual se supone que el interés que se tiene en los resultados de la propia parte y el interés que se tiene en los resultados de la otra parte.

## Modelo dual de intereses

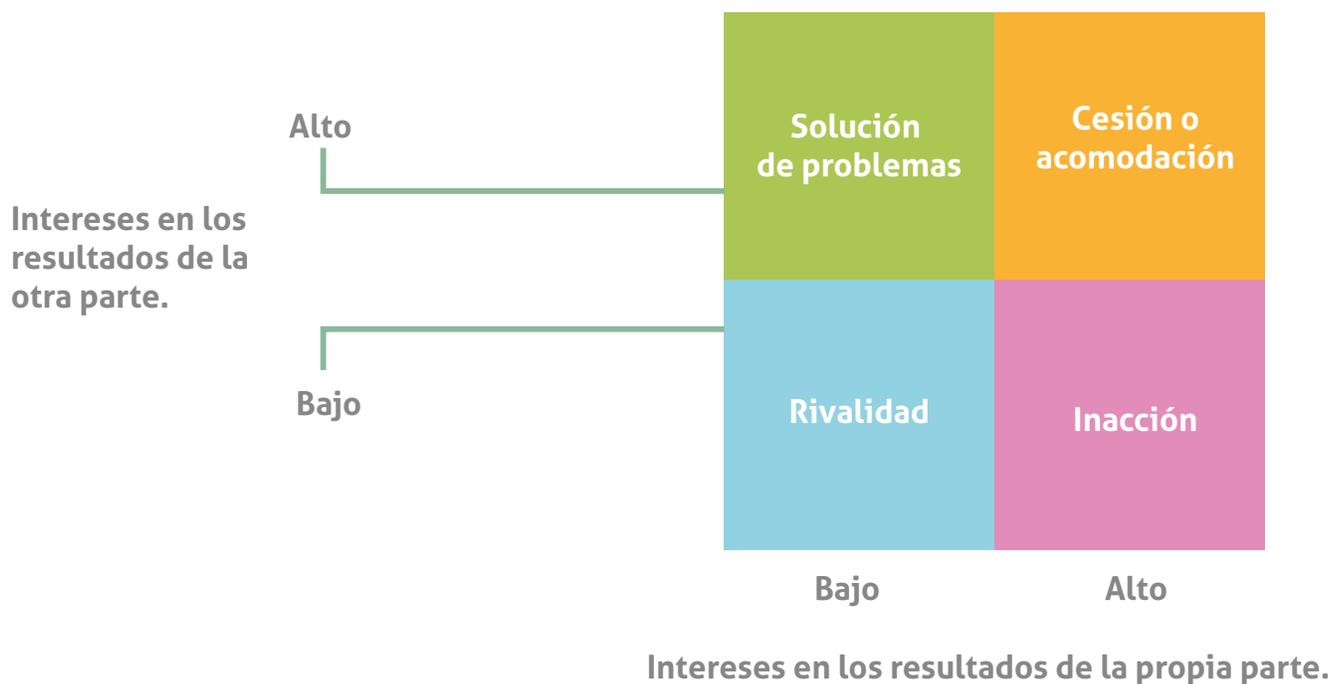


Figura 1. Modificación del Modelo Dual de Intereses

Fuente: García D. Silvia & Domínguez B. Roberto (2002). *Working Paper*. "Introducción a la Teoría de la Negociación". Área de Psicología Social, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid

El modelo anterior se usa con diferentes objetivos para predecir estrategias, describir estilos; los tipos son puros, pero las dimensiones son continuas y se pueden mantener una estrategia principal y utilizar las otras tácticamente.

Para obtener éxito en las negociaciones es primordial la planificación porque, antes del diálogo se busca ganar tiempo en el proceso de negociación. Para ello se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

1. Identificar las cuestiones como establecimiento del paquete negociador, agenda y prioridades para determinar una jerarquía de los asuntos y vinculaciones o independencias entre los asuntos.
2. Definición de los intereses propios:
  - Sustanciales porque, tienen que estar relacionados con los asuntos centrales de la negociación.
  - Procesales porque, tiene que ver con la forma de llevar la negociación.
  - Interaccionales porque, se relacionan con el vínculo futuro con la otra parte.
  - Relacionados con principios.

3. Consultas se hacen para la propia parte y con la otra parte
  - Con la propia parte para, confirmar la adecuación de los asuntos e intereses y determinar el margen de maniobra.
  - Con la otra parte para armonizar previamente los asuntos, establecer las reglas como de protocolo, calendario, presencia o no de terceras partes y alternativas si falla la negociación.
4. Establecer objetivos con el fin de dar el orden de los asuntos y alternativas a este orden deseado.
5. Conocer los límites propios para determinar cuál es el punto de resistencia y así evaluar puntos débiles y fuertes.
6. Evaluar las prioridades de la otra parte.
7. Analizar a la otra parte referente a sus recursos, intereses, necesidades, objetivos, reputación, estilo de negociación con su respectiva alternativa, la autoridad del negociador y anticipar en la medida de lo posible sus estrategias y tácticas.
8. Planificar el inicio para dar paso a la posición inicial, tácticas iniciales y alternativas.
9. Desarrollar argumentos de apoyo con el fin de anticipar recursos para afianzar la propia posición.

### Conclusiones

La negociación también es un proceso psicosocial por desplegar innumerables habilidades como emplear una estrategia o una táctica que garantice el éxito.

Cuanto más se domine la dinámica del proceso negociador, cuanto más se entrene psicológicamente, cuánto más se prepare cada

negociación y cuanto más esfuerzo exista, aumentará las posibilidades de éxito.

Las oportunidades de llegar a un acuerdo siempre están presentes en todos los actos de la vida diaria, por tal razón se debe pensar un poco en el propósito de cada actividad porque, parten de la combinación de habilidades y de intereses para aprovechar los recursos que le brinde la ocasión de crear valor para ambas partes.

Los errores comunes que se cometen en la negociación se deben a la confusión de los temas en las relaciones, desavenencias, desacuerdo, sentimientos heridos, cifras, términos y condiciones.

El principio de ganar/ganar es esencial para el éxito en todas las interacciones porque, abarca dimensiones interdependientes de la vida, empezando con el carácter, relaciones que fluye en acuerdos, un ambiente en el que la estructura y los sistemas se basan en ganar/ganar y se supone un proceso que no se puede alcanzar a fines ganar/ganar con medios gana/pierde o pierde/gana.

2

## Unidad 2

Percepción:  
conocimiento y  
emoción



Negociación

Autor: Maria Camila Lozano

## Introducción

Como crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine temas de habilidades de negociación para tomar las decisiones y llegar a un acuerdo.

Así que esta cartilla, pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre la psicología en la negociación especialmente utilizando la percepción como conocimiento y emoción, igualmente el entendimiento de las escuelas de negociación portafolios de manera que asimile el ejercicio de las habilidades de negociación a nivel personal y empresarial.

Por lo tanto, se conocerá las dimensiones de la inteligencia emocional para obtener éxito, y las escuelas de negociación con el fin de lograr la mejor información que permita tomar decisiones de la empresa.

Es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la unidad 2 denominada *Psicología en la negociación*, las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que permita afianzar sus conocimientos y habilidades en el tema logrando una mayor capacidad para la toma de decisiones.

## Percepción: conocimiento y emoción

La negociación es considerada como un arte porque, ha sido creada en un conjunto de reglas que se deben seguir si se quiere tener éxito, por lo cual si se domina el arte de la persuasión con las personas más cercanas, hará que la contraparte lo considere necesario, pues se ha puesto de su lado al ver en usted un aliado y asesor, es decir, que se convertirá en un maestro en el arte de vender.

Cuando la emoción supera a la razón usted como maestro debe influir, inducir, tentar e incitar a la acción para que retenga la atención y obtenga la respuesta, pero al mismo tiempo debe mostrar respeto por el tiempo de la contraparte (cliente) porque, se convertirá merecedor de su atención y si usted le hace saber que el suyo también es valioso lo respetará más.

La ciencia es un conocimiento exacto de las cosas por sus principios, causas, leyes, reglas y métodos propios. Al requerir de estos conocimientos la negociación es considerada como una ciencia, porque el saber hacer una negociación, conocer por qué y cómo se hace puede considerarse como una aplicación de la ciencia. Por ejemplo, se debe saber cuántas llamadas telefónicas hacer

para lograr una cita, cuántas veces necesitas entrevistarte con tu cliente y cuántos prospectos visitas diariamente.

El ejemplo anterior nos muestra que la venta o negociación, utiliza teorías, leyes, juicios valorativos, razonamientos, demostraciones y comprobaciones. Así que un negociador o vendedor exitoso utiliza métodos científicos, para seleccionar a sus clientes basándose en sus acciones porque, tiene presente que aproximadamente el 75% de las negociaciones se cierran durante la primera mesa de negociación, el 20% en la segunda y el 5% en la tercera. El vendedor o negociador profesional es sistemático hace su trabajo paso a paso, posee sentido práctico y sabe cuándo el razonamiento es firme la lógica se vuelve persuasiva.

Así que las ciencias necesitan estudiarse y como tal la negociación no se aprende por observación directa y repetición del hecho, la negociación científica analiza las posibilidades del mercado y estudia paso a paso las estrategias a seguir. O en otras palabras la ciencia impone ordenación sistemática del conocimiento y el motivo racional está presente en casi todas las resoluciones de conflictos, ya que lo importante es identificar y actualizar para estar dispuesto ante las contingencias en cada entorno.

Por lo tanto, se concluye que las negociaciones involucran el proceso de decisión racional y un proceso psicológico (emocional). El resultado de una negociación es derivación tanto de elementos psicológicos como de elementos racionales.

Los factores psicológicos que afectan las negociaciones:

- La comodidad que cada parte siente sobre la problemática.
- Percepción del uno al otro.
- Suposiciones que cada parte hace del otro y del problema.
- Actitudes y expectativas de la contraparte.
- Decisiones que cada parte toma sobre las expectativas de ganar para evitar conflictos, cuánto gusta o disgusta y cuán importante es esto para no ser tonto.

Comprender la racionalidad de la negociación es relativamente fácil mientras que la parte psicológica es difícil. Se necesita entendernos psicológicamente a nosotros mismos y a nuestra contraparte. No entender las necesidades y parámetros psicológicos es la raíz del fracaso de muchas negociaciones.

Pero el hecho más difícil es que las normas en algunas organizaciones desaniman la expresión abierta de sentimientos negativos personales, lo que provoca intensos conflictos emocionales regularmente expresados y racionalizados como parámetros sustantivos y a su vez las personas a menudo arman desacuerdos por temas insignificantes para dar justificación a un conflicto emocional con otro individuo.

Es decir, que el problema principal que se presenta en la negociación es que la rela-

ción entre las partes tiende a entremezclarse por asociaciones imaginarias, por deducciones o sin fundamento, por eso es importante separar la emoción, percepción y comunicación.

## Percepción

Es importante comprender la forma de pensar del interlocutor y las siguientes señales serán de utilidad:

- No debe deducir determinadas intenciones por parte de su interlocutor a partir de los temores, porque siempre se teme lo peor.
- No atribuya un problema o síntomas a las personas con las que trata, pues obtendrá una actitud radicalmente defensiva y por ende dejarán de escuchar y lo devolverán con un ataque.
- No dejarse influir por los comportamientos negativos de otros.
- Tratar a la contraparte como a él le gustaría ser tratado y no como a usted le gustaría que le trataran, porque puede ser peligroso una posición egoísta.
- No decir "sí" a todo porque, quedaría sometido y en inferioridad de condiciones.
- Cuando se percibe la empatía que existe entre las dos partes, se colabora, hay disposición y se cede, ya que la similitud hace que se sienta atracción y es ahí donde se logra que la contraparte vea las cosas desde su misma perspectiva.
- Ser auténtico para reflejar un sentimiento afectivo, es decir, hay que elogiar sin adular.
- Las expectativas de la contraparte son progresivas, por eso hay que formularse preguntas sobre lo que tiene y sobre lo que quiere.

- Discutir las percepciones de cada una de las partes de manera franca y honesta facilita la consecución de un acuerdo.
- Busque oportunidades de actuar que estén en desacuerdo con las percepciones suyas, colocándose al lado de la otra parte como un compañero, porque así hará que su interlocutor reciba un mensaje distinto al que esperaba y como consecuencia un cambio de actitud positiva.
- Participar conjuntamente desde el principio en la elaboración del posible acuerdo con el fin de facilitar la aceptación y compromiso con este.

## Conocimiento

### El negociador frente al problema

- Si descubre lo que desea su contraparte, usted puede enfocar su solución en torno a ello y ubicar el que más le convenga a él y no a usted.
- Si conoce bien el problema, sabe cuáles garantías lo respaldan, cuales son las características y ventajas exclusivas.
- Conocer la causa del problema: ¿Por qué sucedió?, ¿Cómo fueron los hechos? y ¿Para qué se dieron las cosas así?
- El conocimiento inspira confianza y cuando la irradia, usted la transmite a su contraparte.
- Hay que ponerle un poco de misterio al problema, para crear expectativas y la contraparte empiece a preguntar y él mismo dé la solución.
- El negociador que no hace las cosas bien, trabaja por puro egoísmo.
- No hablar mal de la contraparte, pero sí puede generar dudas sobre el problema.
- Agradézcale a la contraparte que lo acosa cada vez más, pues al obligarlo a usted, hay una reacción y por ende crece de manera inevitable.

## Emoción

- En un proceso negociador, el buen negociador debe tener la habilidad para comprender y llevar a la otra parte por el camino más conveniente para ambos, manejando la relación interpersonal de la forma más propicia y adecuada. Por lo cual se desenvuelve bajo la inteligencia emocional, para que el negociador pueda desarrollarse profesionalmente y personalmente, al mismo tiempo que se motivan y empatizan con la otra parte consiguiendo buenas relaciones.
- Las habilidades o actitudes emocionales ayudan al negociador a aumentar la confianza en sí mismo, mejora su integridad, su autocontrol, la perseverancia para conseguir sus objetivos en las negociaciones, aumenta la comprensión de las partes entendiendo la posición del otro, mejora sus habilidades para resolver conflictos de actitudes, y aumenta su capacidad de comunicación.
- La emoción genera aspectos positivos como negativos porque, conduce a la negociación, bloqueo temporal o a su final, así que lo importante es reconocer y comprender las emociones de ambas partes.
- Manifestar las emociones ayuda a crear actitudes proactivas, con el fin de que ambas partes estén dispuestos a abordar el conflicto de una forma racional.
- Las emociones deben expresarse de forma positiva ya que, si se expresan de forma explosiva se obtendrá una reacción negativa, y es mejor que los gestos, palabras y disculpas sean apaciguadoras ante una situación hostil.

- Las dimensiones de la Inteligencia emocional intrapersonales ayudan al negociador a tener conciencia de sí mismo con el fin de autorregularse y también a motivarse.
- Las dimensiones interpersonales mejoran la empatía, las habilidades sociales para facilitar cambios, colaboración, cooperación y espíritu de equipo.
- La competencia emocional es una capacidad adquirida, que da lugar al desempeño laboral sobresaliente de todo negociador. De todas las competencias emocionales, las que contribuyen al alto rendimiento de un negociador son: autoconocimiento, control del estrés, flexibilidad, motivación al logro, iniciativa, responsabilidad, comprensión, gestión de la diversidad, influencia y capacidad de liderazgo.
- Los negociadores que son conscientes de sus fortalezas y debilidades reflexionan después de cada negociación y mantienen una actitud de aprendizaje ante nuevas negociaciones.
- Cuando se someten negociaciones bajo presión o estrés crean un riesgo para la salud física y mental a largo plazo, pero con el transcurso de la negociación una de las partes cede ante las peticiones de la otra.
- Los negociadores que son flexibles se adaptan rápidamente a cambios, reorganizan sus prioridades y son receptivos a las nuevas propuestas.
- Un negociador sin motivación no adquiere poder y presenta un alto porcentaje de perder posibilidades y no conseguir un acuerdo.
- Los negociadores con iniciativa están

continuamente generando alternativas para llegar a un acuerdo y reaccionar ante imprevistos.

- Los negociadores responsables cumplen con sus compromisos reflejados en el acuerdo porque, actúan con ética ante la crítica y aceptan posibles errores.
- Los negociadores que no saben gestionar la diversidad desaprovechan oportunidades y no obtendrán los resultados que desean o esperan.
- Los negociadores que son persuasivos saben utilizar estrategias para conectar emocionalmente a la contraparte.

## Escuelas de negociación

Existen escuelas de negociación prácticamente utilizadas en el mundo, con las cuales se pueden encontrar en determinadas situaciones, y que algunas veces deben ser confrontadas sí realmente se quiere lograr un acuerdo beneficioso para las partes.

Actualmente se escucha hablar de negociaciones ganar-ganar, por medio de las cuales se busca que las partes ganen de manera equilibrada. Pero a lo largo de la historia de humanidad, el más fuerte ha ganado y las negociaciones abordan el enfoque yo gano-tu pierdes.

## Tipos de escuelas de negociación

### Escuela Rusa Soviético (ganar a toda costa)

Este estilo fue aplicado durante la guerra fría por la Unión Soviética, se caracteriza por:

- Posiciones iniciales extremas que promovían un contexto donde los soviéticos ganan todo y el opositor nada, lo que permitía una autoridad limitada porque todo lo tenían que consultar a sus supe-

riores para revisar posiciones, minimizar el riesgo de una decisión precipitada y no validada por todos los agentes de máxima jerarquía involucrados en la decisión.

- Se desbordan las emociones porque, las respuestas frente a contrapropuestas están enmarcadas en un contexto de máxima emocionalidad, real o fingida, con posiciones defendidas de manera agresiva.
- Se minimizan las concesiones debido a que se genera la ilusión de que no hay opciones viables, diferente a la propuesta soviética.
- Se desconoce cualquier clase de plazo ya que el negociador soviético declara no aceptar ningún tipo de plazo para tomar la decisión (tomado de Mirabal Daniel, 2003).

### **Modelo Clausewiano**

Se basa en el Tratado Sobre la Guerra de Karl Von Clausewitz en 1992 que consiste en:

- La guerra es parte de la política.
- La guerra es un acto para imponer la voluntad al adversario.
- La guerra es un acto de fuerza y las acciones recíprocas son teóricamente ilimitadas.
- Mientras no haya derrotado a mi adversario debo temer que él pueda derrotarme.
- La mejor estrategia es ser muy fuerte en todas partes y en particular en el momento decisivo.
- La derrota destruye la fuerza moral y la voluntad del enemigo.

Con esa estrategia de negociación se busca doblegar al enemigo para llevarlo a una condición de negociación fácil, pero un con-

flicto de importancia limitada puede convertirse en un problema mayor, que incluso puede no guardar relación con el propósito inicial.

Para que esta estrategia funcione y genere mínimos impactos negativos, se debe evaluar y garantizar que es una metodología favorable y aceptable porque debe garantizar el uso mínimo de violencia así como una estrategia operacional de mínima duración.

### **Estilo Japonés**

- Los japoneses durante siglos han aplicado estrategias tomadas del libro *El arte de la Guerra* de Sun Tzu, porque según esta obra al enemigo hay que espiarlo, donde lo espere hay que confrontarlo y donde no se espere hay que atacarlo con el propósito final de vencer al enemigo.
- Es un proceso de negociación típico ya que, la persona de mayor jerarquía es quien toma las decisiones, está presente escuchando pero quienes discuten son los técnicos.
- Cuando ocurren las discusiones dentro del equipo japonés, el equipo foráneo está en desventaja, tanto por razones lingüísticas como por diferentes tácticas aplicadas para conocer las discusiones del equipo extranjero.
- Un gran aprendizaje ha sido que los occidentales que van a negociar en Japón deben ir capacitados y entrenados, para que puedan manejar el complejo estilo de los japoneses.

### **La rutina del bueno y el malo**

Es una estrategia ampliamente difundida y utilizada porque, representa una manera evasiva de manejar situaciones difíciles y posponer decisiones porque se orienta bajo

la frase “debo consultar a mi socio” o “Por mí está bien, pero vamos a consultarle a mi socio, tu sabes que es el quien tiene la última palabra”.

Lo anterior significa “yo soy bueno, pero tú sabes que mi socio es el difícil y es quien realmente decide”, este estilo es manipulador porque, dificulta la posibilidad real de negociar de la contraparte por la existencia de un tercero que es malo y quien decide.

### **Modelo Nórdico**

Bajo este esquema los noruegos para demostrar la transparencia de sus negociaciones y que no existía nada oculto, escogieron el terreno y las conversaciones del proceso de negociación para una importante corporación pública Venezolana en Noruega.

El equipo negociador venezolano estaba conformado por una misión técnica integrada por mujeres, las sesiones fueron realizadas en salones de sauna en el cual el componente femenino de equipo prefirió no participar, por razones obvias para los venezolanos, con el inconveniente asociado de haber puesto en desventaja al equipo nacional.

Como conclusión se debe destacar la importancia de hacer la tarea en casa de investigar el estilo de negociación de la contraparte, conocer el terreno donde van a ocurrir las negociaciones, tomar notas y previsiones que permitan anticipar y tomar previsiones frente a las eventualidades adversas.

### **Escuela de Negociación de Harvard**

Es un modelo desarrollado por la Universidad de Harvard con el objetivo de alcanzar resultados satisfactorios para las partes. Para lograrlo se debe comenzar por cambiar patrones de conducta y percepción distri-

butiva profundamente arraigados según las cuales, si el otro gana, esto significa que no se pierde, solo se deja de ganar.

### **Características**

- No negocie con base a las posiciones porque pone en peligro una relación, lo cual es necesario conducir al logro de un acuerdo sensato, mejorar la relación entre las partes.
- Existe una alternativa: negociación según principios o con base a méritos porque, posee la fuerza de estar apuntalada en principios universales no discutibles como principios morales y éticos, principios legales, principios de equidad o principios técnicos. Para esto importante separar a los individuos de la sustancia de la negociación, ya que esto permite negociar tan duro como haga falta, sin poner en peligro las relaciones interpersonales.

La relación debe basarse en percepciones precisas, comunicaciones claras.

- Concentrarse en los intereses para explorar en profundidad lo que le interesa al otro, cuáles son sus necesidades.
- Generar opciones.
- Insistir en que el resultado se base en un criterio objetivo.
- Las etapas en proceso general son:
  - Análisis para ello se debe hacer un diagnóstico e investigar.
  - Planteamiento: qué debe hacerse, formular opciones y postular principios.
  - Discusión hace referencia a la negociación, selección de la mejor opción y ejecución del acuerdo.

- En qué momento hay que pararse de la mesa de negociaciones y no seguir regateando, hace referencia a la Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado- MAAN, se emplea cuando las negociaciones son en grupo, existe el rol del mediador y aparecen alianzas.

2

Unidad 2

Comunicación



Negociación

Autor: Maria Camila Lozano

## Introducción

Como crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine la negociación con el fin de resolver conflictos, acordar líneas conducta y buscar ventajas para obtener resultados para un beneficio empresarial y de negocios.

Así que esta cartilla, se pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre la comunicación en un proceso de negociación y los pueda aplicar a nivel empresarial o con su vida cotidiana.

Por lo tanto, se conocerá como desarrollar, aplicar y entender los tipos de comunicación.

El estudiante encontrará en esta cartilla la comunicación como proceso de negociación, por lo tanto es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la Unidad II denominada "Psicología en la Negociación", las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que permita afianzar sus conocimientos y habilidades en el tema logrando una mayor capacidad para la toma de decisiones.

## Comunicación

### Introducción a las herramientas de la comunicación

Para poder expresar una idea, sentimiento o pensamiento es importante el estado, que hace referencia a la disposición, actitud o condicional emocional que tenga cada uno en un momento o situación, porque esto hace marcar una gran diferencia en la calidad del comportamiento.

Es decir que en la comunicación el estado emocional al momento del intercambio es determinante, por la dependencia de la recepción, calidad de emisión, objetividad del juicio y la flexibilidad del comportamiento. Para ello se requiere de herramientas tales como la mente, cuerpo, información, contacto con la contraparte, gestos y la escritura.

La mente: es una herramienta indispensable porque, ayuda a estar en la preparación de la etapa de la preventa. Esta etapa se logra proyectar la imagen con tan solo tener disciplina y trabajar incansablemente, desaparece los temores de la vida y mejora los actuales hábitos, da rienda suelta a la imaginación, convierte los pensamientos en acciones con el fin de ser dirigidos hacia los demás, lo que permite aumentar la autoestima y seguridad ante la contraparte.

El cuerpo: el cuerpo y la mente pertenecen a un mismo sistema porque, ayudan a que el ser humano se encuentren consigo mismo si practica algún deporte o una actividad de relajación; y la relajación sirve en el momento de abordar la contraparte y así transmitir energía positiva, para poder encontrar las alternativas posibles de solución.

La información: esta herramienta hace referencia que no hay que ponerle límites a la mente, porque si el hombre se conoce a sí mismo, a la contraparte, conflicto, producto, competencia y empresa, utiliza esos elementos para construir registros, informes y fortalecer las relaciones públicas.

Contacto con la contraparte: es tener ese vínculo con el otro y se hace cara por medio de la palabra, gestos y escritura.

La palabra: significa expresar una idea por medio de sonidos articulados, para ello hay que cultivar la voz, respirar bien y disciplinarla de tal suerte que se pueda variar a su antojo; tener conocimiento de vocabulario para hablar sencillo, directo y tono adecuado, para que cause simpatía; utilizar frases cortas y precisas para captar la atención y tener respuestas a las objeciones.

Los gestos: son muy valiosos para mantener la atención del cliente o contraparte ya que corresponden el 30% para una

comunicación efectiva, le sigue el tono un 30% y 40% la palabra. Así que es importante tener buenos modales de educación como:

- Dar la mano con entusiasmo porque se transmite energía.
- Sonreír con naturalidad causa simpatía.
- El gesto puede llegar a donde la palabra no llega.

Son habitual en el ser humano los gestos y movimientos impulsivos o automáticos, en ellos se encuentra vitalidad y excitación al expresar los estados de ánimo.

La escritura: con el lenguaje escrito se transmite el pensamiento a través del tiempo y del espacio, así que las empresas sean públicas o privadas envían a sus empleados literatura sobre los productos o servicios que prestan. Se concluye que la comunicación escrita no son palabras, también son imágenes, gráficos o cuadros (Ardila D. Carlos 2005).

## La comunicación

El proceso de negociación se centra en el proceso de comunicación, porque es ahí donde hay un encuentro de dos o más personas en un entorno físico para el intercambio de información.

Por lo tanto en cada comportamiento en una relación personal existe un mensaje porque lo importante no es lo que se dice, sino como se dice, esa forma de comunicarnos es una mezcla de varios estilos como el analítico, el persuasivo y el relacionador.

Es decir, que cada parte tiene que ser capaz de comunicar claramente con sus planteamientos y objetivos, igualmente garantizar de que la contraparte haya captado con exactitud el mensaje que haya transmitido la parte.

Una vez que se conoce con exactitud la posición del interlocutor, queda más fácil buscar puntos de encuentros que satisfagan los intereses mutuales, igualmente permite que la oferta de ambas partes se ajuste mejor a las necesidades y seleccionar los argumentos que respondan mejor a los intereses.

No es raro que las partes se enardecen en una disputa sin que ninguna de ellas conozca verdaderamente la posición de la contraparte, a veces reside la falta de escucha porque, una de las partes o ambas se preocupan en lo que quieren decir, pero por el miedo a perder posiciones y se adoptan actitudes defensivas.

¿Qué se puede hacer cuando se presentan esos inconvenientes?

- Escuchar de forma activa y reconocer lo que se expresó.
- Pedir que le repitan alguna idea se quedó ambigua, con el fin de clarificar los puntos oscuros y que el interlocutor perciba que lo está escuchando.
- Expresar lo que se entendió de forma positiva, no significa que se está de acuerdo, pero ayuda a iniciar un diálogo.
- Hablar con un propósito para que lo comprendan.
- Hable con la contraparte, pues con ella se busca un beneficio mutuo.
- No convertir la negociación en un debate en el cual se denuncie o culpe a la otra parte de los intereses tan diferentes.
- Hablar sobre uno mismo, porque una manifestación sobre uno mismo es difícil de cuestionar y no provoca actitudes reactivas.

## La buena comunicación exige una escucha activa

- Poner atención en lo que está diciendo el interlocutor y no estar pensando en las respuestas.
- Cuando el interlocutor ha expuesto una idea, es importante repetir sus palabras "lo que quiere decir es que..." con el fin de corroborar si se entendió lo que dijo.
- La otra persona agradecerá que se le preste atención, esto mejorará el ambiente de la negociación y prestará a la atención cuando corresponda el turno de uno.
- Un buen negociador se diferencia de las demás personas porque sabe hacer preguntas sin miedo, igualmente da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente.

## Lenguaje

Se debe emplear en una negociación un lenguaje sencillo y claro para facilitar la comprensión.

### Características

- Si se dirige a un profesional del tema se utiliza un lenguaje más técnico, pero si los conocimientos son más limitados habrá que utilizar un lenguaje menos especializado.
- Cuando la negociación es en grupo hay que utilizar un lenguaje comprensible y les resulte fácil seguir la conversación.
- Evitar emplear términos que parte de los asistentes puedan desconocer.
- Sin embargo, habrá momentos en que se hablen ya temas técnicos.
- Cuando el interlocutor es una persona extranjera hay que ser cuidadoso, aunque conozca el idioma el dominio es

limitado y si interviene un traductor hay que asegurarse que cuenta con la formación necesaria.

- También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal del interlocutor. Este lenguaje se emplea de modo inconsciente, toca observar su mirada, voz, gestos, postura y movimientos.

## Lenguaje verbal

Está basado en símbolos orales que sirven identificar y describir objetos, conceptos, situaciones y experiencias, es decir que es aprendido por el hombre y transmitido por la cultura.

El lenguaje verbal cumple las siguientes funciones:

- Informativa porque sirve para comunicar o brindar hechos, datos que pueden ser verdaderos o falsos.
- Expresiva porque se demuestran sentimientos, deseos para brindar información interna.
- Directiva porque provoca, motiva o impide una acción.

## Aplicaciones del lenguaje verbal

- Obtener y suministrar información.
- Hacer propuestas.
- Acordar.
- Disentir.
- Verificar la comprensión.
- Resumir.
- Calificar.

Para un buen manejo del lenguaje verbal y lograr una comunicación dinámica se debe tener en cuenta:

- La negociación debe ser un diálogo y no un debate.
- Se debe preguntar para conocer, entender o clarificar y no para juzgar alguna debilidad.
- Hay que preguntar pero sin insinuar la respuesta.
- No interrumpir al otro cuando está hablando, importa escuchar la totalidad de sus motivaciones y argumentos.
- Utilizar la palabra “de vez en cuando” porque, reemplaza las palabras siempre o nunca.
- Evitar el uso de debes o no debes y es reemplazado por “me parece que...” o “lo que me preocupa es...”.
- Usar “y” en lugar de “pero”.
- Señalar el efecto de un comportamiento y no la intención del mismo.
- Manifestar lo que se piensa o se sienta, pero sin hacer juicios.
- Compartir experiencias personales.
- Señalar cualquier mal entendido.
- Se le mira poco si hay cercanía, disenso, se tratan temas complicados o cuando es introvertido.
- Es importante la relación cara a cara, pero si se mira mucho demuestra superioridad, falta de respeto o incluso amenaza; si se mira poco se refleja desinterés, descortesía o no hay sinceridad; y si no se mira indica actitud de sumisión.
- Se presta atención a la dilatación o contracción de las pupilas cuando está en función de los sentimientos y el humor de la contraparte. Las pupilas se agrandan cuando hay sorpresas favorables, se siente eufórico o enamorado y las pupilas se reducen cuando se dice mentiras, se está enojado y tiene una actitud negativa o mal humor.
- La duración de la mirada depende de la cultura, los europeos sostienen más la mirada que los orientales ya que, los segundos suelen mirar más al cuello que a la cara. Entonces la mirada puede dirigirse a los ojos, a los ojos y boca o todo el cuerpo.
- Allan Pease en el diccionario del lenguaje corporal manifiesta que las investigaciones demuestran que cuando una persona atiende a una presentación, su cerebro recibe la información por diversas vías: el 87% llega a través de la vista, 9% a través del oído y el 4% a través de los sentidos restantes.

### **El lenguaje no verbal**

Es el que se manifiesta a través de gestos, posturas, posiciones, distancias, expresiones y movimientos, es conocido como el lenguaje del cuerpo y este abarca:

La vista: es cuando se abarca la mirada o no a la otra persona, el lugar al que se dirige la mirada, el tiempo que se mantiene la mirada y el tamaño de las pupilas.

- Cuando los temas a tratar son sencillos, normalmente se mira más a una persona cuando se está cómodo con el tema, igualmente cuando se le quiere dar una sensación de confianza.



*Utilice el bolígrafo para mantener el contacto visual.*



Imagen 1  
Fuente: El Arte de Negociar de Allan Pease

- En la imagen 1 se observa que para maximizar el control visual, utilice un bolígrafo para ir señalando la presentación y, simultáneamente, exprese con palabras lo que el cliente potencial está viendo en ese momento. Igualmente mirar a su contraparte a los ojos por encima de la punta del bolígrafo y señale sólo hacia donde usted mire. Este gesto ejerce un efecto magnético y consigue que su contraparte levante la cabeza, le mire por lo tanto a los ojos y vea y escuche lo que usted está diciéndole. Mantener visible la palma de la otra mano siempre que hable, sirve para mantener una atmósfera no amenazadora.
- La mirada de negocio es cuando la persona está hablando de negocios, para ello se debe imaginar un triángulo en la frente de la otra persona, con el fin de mantener la mirada dirigida a esa zona y no baja por debajo de los ojos que se percibe seriedad y el otro percibirá que usted habla en serio.
- La mirada social es cuando la mirada cae por debajo del nivel de los ojos, en los encuentros sociales la mirada se dirige al triángulo formado entre los ojos y la boca.
- La mirada íntima recorre los ojos, pasa por el mentón y se dirige hacia otras partes del cuerpo, si la otra persona está interesada devolverá la mirada del mismo estilo.
- Las miradas de reojo se usan para transmitir interés amoroso si se combina con una elevación en las cejas y una sonrisa u hostilidad si se combinan con las cejas fruncidas o hacia abajo.

- Los cuatro tipos de mirada, son señales que acompañan al rostro.

El rostro: por medio de la expresión de la cara se determina los estados de ánimo, que va acompañada de gestos o de movimientos del cuerpo.

- Si una persona muestra aburrimiento y falta de interés, apoya su cabeza sobre la mano o cruzará los brazos.



Imagen 2  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

- Cuando el oyente cambia de posición puede producir un cambio de actitud como se observan en la imagen 3.



Imagen 3  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

- El rostro de la imagen 3 da a conocer el gesto de la evaluación porque demuestra que con la mano cerrada apoyada en la mejilla, en general con el índice hacia arriba, igualmente se observa el gesto de raspase la barbilla es una señal que indica que está tomando una decisión, pero cuando se pone un objeto en la boca cuando se le pide que tome una decisión, estos gestos indican que no está seguro sobre la decisión a tomar.

- Cuando una persona se frota la nuca con la palma de la mano como se ve en la imagen 4, la razón es porque está mintiendo, este va acompañado con la evasión de la mirada hacia abajo.



Imagen 4  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

La cinésica: estudia los gestos y movimientos corporales, que presentan significados diferentes según la cultura.

- Movimientos de la cabeza se usan para asentir o disentir un acuerdo, pero en muchas culturas el inclinar la cabeza hacia adelante o moverla de lado significa que se está entendiendo el tema, si la intensidad del movimiento es fuerte demuestra un acuerdo y si es menos solo indica comprensión (ver imagen 5).



Imagen 5  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

- Las dos manos detrás de la cabeza, es un gesto típico de contadores, abogados, gerentes de ventas o personas en general que son muy confiados o dominantes, pero al mismo tiempo es un gesto que irrita a la gente (ver imagen 6).



Imagen 6  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

- Los gestos de agresión se presenta cuando las manos están en las caderas y se da cuando se está peleando.
- Gestos de coquetería se da cuando una persona se encuentra en compañía de alguien del sexo opuesto, tiene lugar ciertos cambios fisiológicos: el tono muscular aumenta como preparándose para una posible encuentro sexual, las bolsas alrededor del rostro y de los ojos disminuyen, la flojedad del cuerpo también disminuye, el pecho se proyecta hacia

adelante, el estómago se entra de forma automática y desaparece la postura encorvada. El cuerpo adopta una posición erguida y la persona parece haber rejuvenecido.

- Cruce de piernas estándar como se observa en la imagen 7, una pierna se cruza netamente por encima de la otra; por lo general, la derecha sobre la izquierda. Este es el cruce normal para los europeos, británicos, australianos y neozelandeses, e indica una actitud defensiva, reservada o nerviosa.

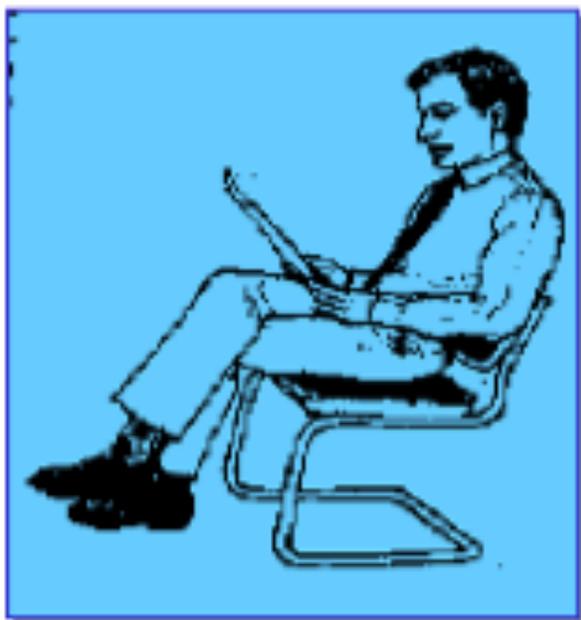


Imagen 7  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

- Cuando las personas no se conocen y están conversando sus cuerpos con brazos y piernas cruzadas están demostrando una actitud cerrada, mientras que a medida que comiencen a sentirse cómodos y a conocerse comenzará el proceso de apertura y adoptarán una posición más relajada y abierta (ver imagen 8).

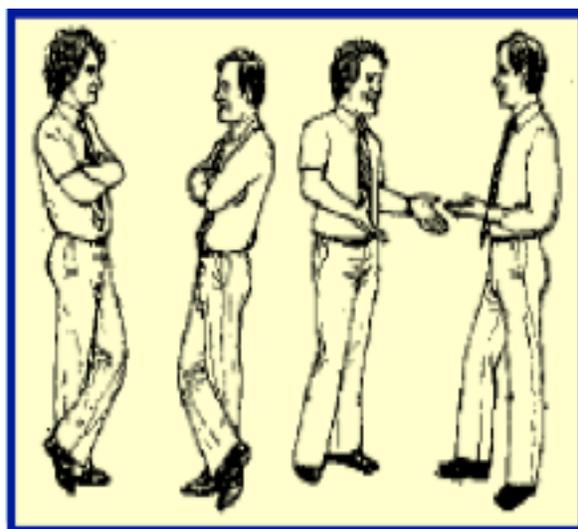


Imagen 8  
Fuente: El Lenguaje Corporal de Allan Pease

- El apretón de manos:

Dominio (ver imagen 9, el punto 2): esta se comunica cuando la mano se coloca de modo que la palma quede hacia abajo en el apretón.

Pero si queda mirando abajo en relación con la palma de la mano de la otra persona, comunicando que usted desea tomar el control de la situación. Este estilo de apretón de manos no resulta eficiente si lo que se pretende es generar confianza, pues resulta intimidador para la mayoría de la gente.

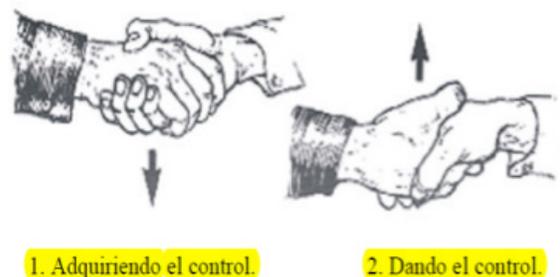


Imagen 9  
Fuente: El Arte de Negociar y Persuadir de Allan Pease

Sumisión cuando la palma de la persona queda hacia arriba y el de la otra persona la palma hacia abajo, indica que usted está adquiriendo el control.

Igualdad este apretón de manos genera confianza, de ese modo conseguirá que todo el mundo se sienta cómodo y que el gesto no resulte amenazador.

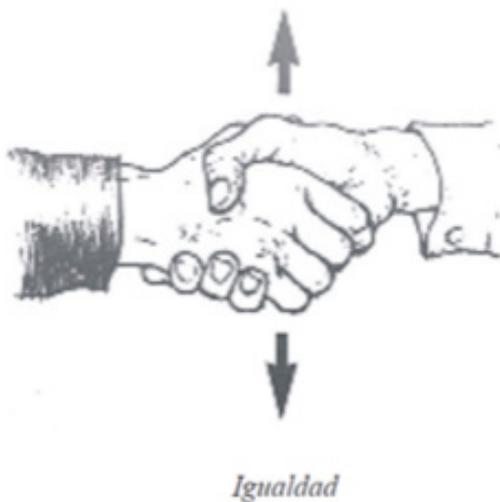


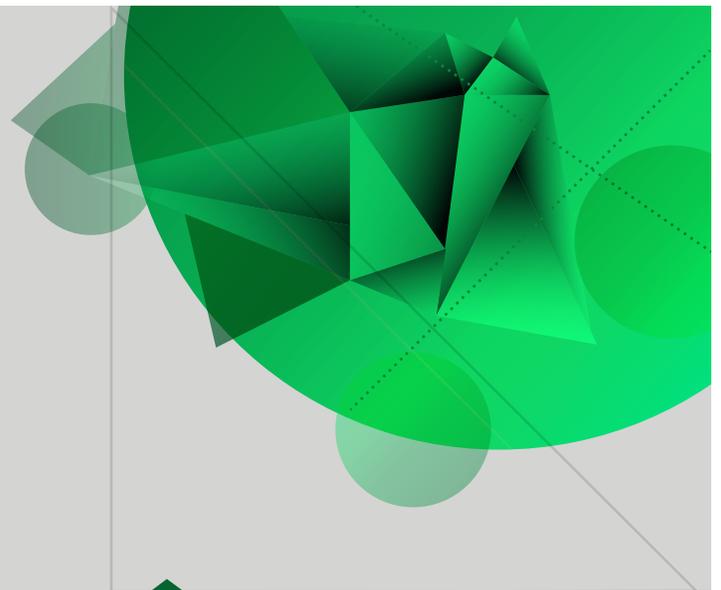
Imagen 10  
Fuente: El Arte de Negociar y Persuadir de Allan Pease

Por lo tanto hay que ejecutar la mano de la misma presión que está recibiendo, para facilitar la probabilidad de sentirse abierto a nuevas ideas y evita recelos mutuos.

3

## Unidad 3

Obtención y  
utilización del  
poder de negocio



Negociación

Autor: Maria Camila Lozano

# Introducción

Como crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine la negociación con el fin de resolver conflictos, acordar líneas de conducta y buscar ventajas para obtener resultados para un beneficio empresarial y de negocios.

Así que esta cartilla pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre la obtención y utilización del poder de negociación en las mesas de negociación y los pueda aplicar a nivel empresarial o con su vida cotidiana.

Por lo tanto, se conocerá como desarrollar, aplicar y entender el poder de negociación con su respectivo proceso de negociación.

El estudiante encontrará en esta cartilla el poder de negociación como proceso de negociación, por lo tanto es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la unidad 3 denominada "Ética y relación en la negociación", las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que permita afianzar sus conocimientos y habilidades en el tema logrando una mayor capacidad para la toma de decisiones.

## Obtención y utilización del poder de negocio

### Obtenga el sí

Según Allan Pease en su libro *El arte de negociar y persuadir*, menciona que la técnica de las cuatro llaves le permite identificar clientes potenciales que pondrán objeciones a cualquier cosa que el negociador diga y por ende ayudará a que se le planteen preguntas a los clientes y así ellos digan lo que realmente desean decir.



Imagen 1

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/elartedenegociarypersuadir-110228182150-phpapp02/95/el-arte-de-negociar-y-persuadir-13-728.jpg?cb=1298917428>



Imagen 2

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/elartedenegociarypersuadir-110228182150-phpapp02/95/el-arte-de-negociar-y-persuadir-13-728.jpg?cb=1298917428>

Descubrir el botón, tiene que ver en el momento que cuando la gente se sienta satisfecha en cuanto objetivos, ambiciones o con su trabajo. Para ello es importante el Factor Motivador Primario (FMP) de la persona y la mayoría de las personas está motivado por ganar o evitar un dolor.

Las motivaciones de las personas se deben:

- Tener ingresos extras.
- Libertad financiera.
- Tener un negocio propio.
- Tener más tiempo libre.
- Ayudar a los demás.
- Conocer gente nueva.
- Jubilación.
- Dejar una herencia.

Pero para descubrir el Factor Motivador Primario, son fundamentales las siguientes preguntas:

¿Cuál es su prioridad número uno?

¿Por qué ha elegido esta?

¿Por qué es tan importante para usted?

¿Cuáles son las consecuencias de no tener esa oportunidad?

¿Por qué le preocupa tanto?

Pero en algún momento habrá clientes que no tienen ninguna prioridad, mientras que los clientes con prioridades tendrán éxito; igualmente los clientes que no responden con firmeza a las preguntas es un cliente equivocado.



Imagen 3

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/elartedenegociarypersuadir-110228182150-phpapp02/95/el-arte-de-negociar-y-persuadir-13-728.jpg?cb=1298917428>

Pulsar el botón caliente, hace referencia a mostrar el plan que es la solución a las esperanzas, temores y sueños que ha dejado descubierto la segunda llave. Por lo tanto las preguntas anteriores sirven para destacar emociones y motivar a los clientes potenciales adecuados para que descubran sus propias soluciones.



Imagen 4

Fuente: <http://image.slidesharecdn.com/elartedenegociarypersuadir-110228182150-phpapp02/95/el-arte-de-negociar-y-persuadir-13-728.jpg?cb=1298917428>

Obtener un compromiso no es tan difícil, ya que en la segunda llave se descubrieron los verdaderos motivos de los posibles clientes y en la tercera las soluciones y con eso se obtiene un acuerdo o compromiso.

Para llevar a cabo las cuatro llaves, se tienen en cuenta habilidades estratégicas que son parte del lenguaje corporal

1. **Habilidad: construir puentes.** Es una técnica que sirve para mantener viva la conversación y evitar situaciones en las que usted pueda hablar demasiado o su cliente muy poco.

Estas palabras o preguntas ayudan a construir los puentes:

¿Cómo empezó...? Entonces lo que quiere decir... ¿A qué se refiere...?. ¿Qué significa...?

Para construir un puente se debe hacer las siguientes cosas como se observa en la imagen 4.



Imagen 4

Fuente: Libro El Arte de Negociar y Persuadir. Allan Pease

Inclinación hacia adelante con la mano abierta.

Alargue la última letra de la frase (ese es el puente).

Inclinación hacia atrás y permanecer en silencio.

2. Habilidad: la técnica de asentir con la cabeza.

Es un gesto que como señal es que se está de acuerdo con lo que se dice.

Después de realizar el gesto, debería terminar cada frase con una afirmación del tipo:

¿Verdad?... ¿No cree?... ¿No es cierto?... ¿Le parece bien?

Cuando la persona que habla como la que escucha asientan la cabeza, la persona que escucha experimenta sentimientos positivos y se genera una mayor probabilidad de conseguir un resultado positivo (ver imagen 5).



Imagen 5

Fuente: Libro El Arte de Negociar y Persuadir. Allan Pease

3. Habilidad: breves frases de ánimo.

Mientras el interlocutor hable, anímelo con breves frases:

Comprendo. Ajá. ¿De verdad?, Explíquelo con más detalle.

Dichas frases con el asentir la cabeza y los puentes constituyen las herramientas más afectivas que existen para

mantener viva la presentación.

4. Habilidad: como mantener el control visual, hace referencia al contacto visual utilizando el bolígrafo para ir señalando. Este gesto se mencionó en el tema del lenguaje corporal como gesto de comunicación.
5. Habilidad: el efecto espejo, se da cuando dos personas están sincronizadas, por ende adoptan posturas similares y utilizan los mismos gestos. Este comportamiento crea confianza entre los participantes y evitar conflictos (ver imagen 6).



Imagen 6

Fuente: Libro El Arte de Negociar y Persuadir. Allan Pease

6. Habilidad: ir al mismo pasó, se refiere a que la entonación, la inflexión de la voz y la velocidad de la conversación deben sincronizarse para establecer correspondencias mutuas y confianza. La velocidad con que habla una persona muestra la velocidad con que su cerebro es capaz de analizar conscientemente la información.

## El genio de la negociación

Para ser el genio de la negociación se necesitan obviamente destrezas para saber negociar que se adquieren por técnicas y así superar los desafíos de ese quehacer.

Los genios de la negociación son personas muy competentes para superar obstáculos y obtener resultado, para ellos es importante la psicología de la negociación y aprovechar los prejuicios de cada ser humano para desarrollar la atención y aprender de todas las negociaciones (Deepak Malotra y Max Bazerman 2007).

### Instrumentos para negociar

Identificar los objetivos para establecer MAAN, si es valiosa esa opción y determinar cuál es el peor resultado que aceptará la otra parte. Esa información permite saber cuánto poder tiene y evaluar la Zona de Posible Acuerdo (ZOPA).

Para ello es importante aprender de sus propias premisas y ponerlas a prueba, formular preguntas indirectas para obtener información y prever cualquier contingencia.

Cuando se presenta una oferta se cierran las negociaciones o se fortalece la relación con la contraparte, pero la idea no es cerrar el negocio propuesto sino crear una situación que le rinda los mejores frutos para ambas partes, y eso se hace cambiando objetivos y aprendiendo de negociaciones interpretativas.

### La psicología de la negociación

Esto se refiere a que la mayoría de los errores que se cometen en las negociaciones son sistemáticos y predecibles, es decir, se debe a prejuicios de compromisos que es cuando se aferran a una estrategia, prejuicio

de intensidad cuando a dicha situación o posible solución se sigue en diálogo, existe la susceptibilidad a las fórmulas y es cuando la respuesta está condicionada al modo que se presenta la información, por último son los prejuicios motivacionales tales como el egocentrismo, el optimismo y exceso de confianza lleva a que se tomen malas decisiones.

### Estrategias y retos al negociar

Prever la reacción significa que hay que usar la psicología de la influencia para moldear la reacción de la contraparte porque, la gente le teme más a perder que a ganar.

Peticiones extremas genera que se aumenten las posibilidades de la propuesta sea aceptada o rechazada, pero justificarla ofrece puntos de referencia y demuestra que es aceptable.

Puntos ciegos pueden causar problemas pero porque se carece de información, lo cual se desconoce las fortalezas de los rivales, las amenazas y no se podrán ver las oportunidades y riesgos a futuros.

Mentiras en la negociación, para detectarlas hay que formular preguntas indirectas sobre la información, con el fin de confirmarla y decidir si se quiere seguir negociando y si se debe resolver el problema.

Conflictos de intereses en las negociaciones se presentan por los expertos de temas que interpretan las situaciones en beneficio propios, para ellos hay que tratar de replantear la situación con el fin de evitar problema.

Negociar en desventaja es un gran reto, lo que permite replantear el problema para mostrar como beneficia a la contraparte, es decir admitiendo la debilidad hace que la

contraparte ayude y así conseguir los objetivos.

Una contraparte furiosa hay que evitarla, pero con esa actitud se puede hallar los motivos que esconde esa parte, lo mejor es reconocer el hecho y tratar de identificar lo que está motivando dicha emoción.

No todo es negociable cuando se es culturalmente inapropiado, cuando la MAAN es inaceptable, se esté presionado por el tiempo o por una relación importante.

Para ser un buen negociador es esencial poseer conocimientos sobre técnicas, estilos, tácticas y contra tácticas de negociación, así mismo conocimiento de la contraparte, lo más importante conozca el manejo del lenguaje verbal y corporal, con el fin de valorar y utilizar la importancia de los aspectos culturales en una negociación. Todos conocimientos y habilidades se aprenden profundizando por medio de lecturas y capacitaciones.

Para poder realizar una negociación se tiene en cuenta las siguientes etapas (Fischbach, Luciana A., Girard, Gaspar A. & Welschen, Pablo 2001):

### **Etapas previas o preventivas**

Se refiere a todas las tareas relativas a preparación del negociador, es un proceso de búsqueda y análisis de información que permite:

- a. Conocer los antecedentes de la negociación.
  - ¿Qué se va a negociar?
  - ¿Quién es la contraparte?
  - ¿Existen alianzas favorables o desfavorables para el acuerdo?

- ¿Hay más partes interesadas?
  - ¿Cuáles son los antecedentes?
  - ¿Es una negociación nueva o repetitiva?
- b. Conocerse a uno mismo.
    - Conocer la estructura organizacional.
    - Conocer el producto.
    - Determinar los intereses.
    - Determinar el MAAN- Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.
    - ¿Cuáles son las opciones?
    - ¿Qué criterios objetivos se puede utilizar?
    - Ventajas y desventajas competitivas.
  - c. Conocer al otro.
    - La legitimidad.
    - El estilo de negociación.
    - Sus intereses- MAAN.
    - Niveles de aspiración.
    - Ventajas y desventajas competitivas.
    - Características del equipo negociador.
    - Valores y cultura de la empresa para la cual negocia.
    - Poder que le confiere a la organización.
    - Gustos y valores personales.
    - Alternativas fuera de la negociación.
  - d. Analizar el contexto de la negociación.
    - ¿Qué estilo de negociación se va usar?
    - ¿Qué hay que hacer para que la contraparte actúe dentro del estilo?

- ¿Qué tan abierta o cerrada resultará la negociación?
- ¿Es habitual ocultar o compartir información?
- ¿El proceso se puede dividir por etapas y/o partes?
- La reacción de la contraparte en función de los resultados de cada etapa.
- La estrategia de retirada si el plan no funciona por las partes

e. Analizar la logística de la negociación.

- Características del equipo negociador de la parte: sí será uno o más, seleccionar los miembros y establecer las funciones.
- Soporte especializado requerido: si se requiere de asistencia profesional o técnica para asesorías.
- Aspectos de la agenda: se determinan los temas a tratar, requisitos para su tratamiento, reglas y condiciones inadecuadas o inaceptables, la agenda será abierta o cerrada.

Una agenda correctamente elaborada debe contemplar el tratamiento de:

- La agenda debe establecer el ordenamiento de los temas y el tiempo de tratamiento de cada uno de ellos.
- Lugar, fecha y tiempos de desarrollo, se refiere a la cantidad de salones requeridos, horarios, tiempo para las reuniones y para los descansos, cantidad de sesiones etc.
- Participantes hace referencia a los negociadores directos, sí se admitirá un mediador, cantidad de personas que integran cada equipo de negociación.
- Idioma en el cual se desarrollará la

negociación, quién aportara el traductor si es necesario.

- Servicios auxiliares como servicios de telecomunicaciones, fotocopias, mensajería, refrigerios y comidas.
  - Confidencialidad.
  - Libro de actas, sí se registrarán acuerdos.
- f. Fijar el nivel de aspiración respecto a los objetivos, mejor arreglo que se puede esperar y sí ese arreglo es justo y razonable.
- g. Simular la negociación con algún miembro de la organización que asuma el rol de la contraparte con sus respectivas técnicas, con el fin de desarrollar y probar estrategias, tácticas y argumentaciones, dando tiempo para hacer los ajustes convenientes antes de ir a la mesa de negociaciones.

### La apertura

En la apertura se determina quién y de qué manera será el inicio de la negociación, por lo tanto en una negociación la oferta no debe ser tan baja ni tan alta, se debe considerar el MAAN y el precio de reserva de la contraparte; lo anterior para que no haya reacción ante la primera oferta.

### El desarrollo

En esta etapa se refiere al manejo de la negociación, principalmente en la administración de las concesiones y tácticas necesarias para los fines perseguidos. Para ello se debe tener en cuenta:

- No hacer concesiones al inicio.
- Hay que intentar que la primera concesión la haga el otro.
- Mejor hacer varias concesiones pequeñas controladas.

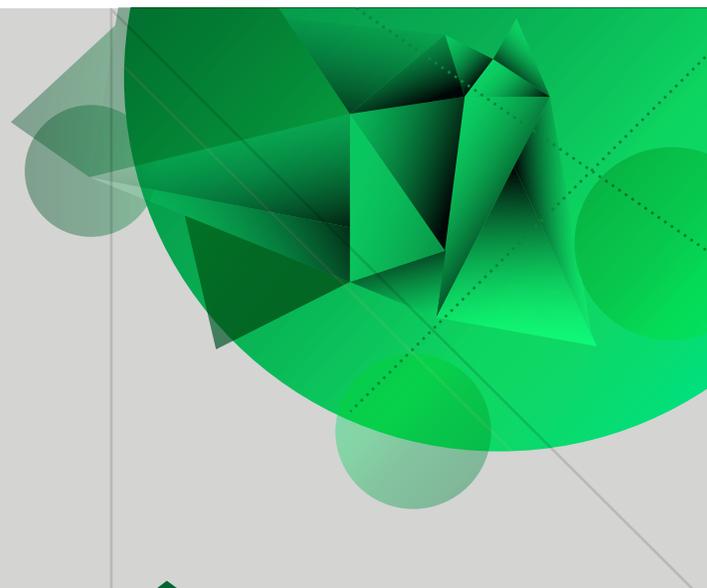
## **Culminación**

Se refiere al estudio de mecanismo que se propondrán para instrumentar el acuerdo en caso de alcanzarse, la forma de implementación y los procedimientos a utilizar si no se llega a un arreglo, en general las negociaciones comerciales exitosas concluyen con la redacción de un contrato escrito, definiendo las cláusulas, jurisdicción y ley aplicable, duración, fechas y alternativas de renovación, motivos de rescisión que no dejen obligadas a las partes.

3

Unidad 3

La ética en la  
negociación



Negociación

Autor: Maria Camila Lozano

# Introducción

Con el crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine la negociación con el fin de resolver conflictos, acordar líneas de conducta y buscar ventajas para obtener resultados para un beneficio empresarial y de negocios.

Así que esta cartilla pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre la ética y las relaciones en la negociación y los pueda aplicar a nivel empresarial o con su vida cotidiana, para discutir y establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, resolver diferencias o estructurar un plan de trabajo con el fin de concretar un compromiso formal entre las partes.

Por lo tanto, se conocerá como desarrollar, aplicar y entender la ética y las relaciones en el proceso de negociación.

El estudiante encontrará en esta cartilla cómo influye la ética y las relaciones en la negociación, por lo tanto es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la unidad 3 denominada “*Solver-Introducción a la Bolsa*”, las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que permita afianzar sus conocimientos y habilidades en el tema logrando una mayor capacidad para la toma de decisiones.

## La ética en la negociación

Al inicio de una negociación algunas partes son conscientes de la presencia de un conflicto, lo cual provoca una desconfianza mutua y por consiguiente no desarrollan la etapa de la apertura y terminan rompiéndose definitivamente las relaciones.

Lo cual es importante rescatar que la apertura es una oportunidad que permite explorar los temas que separan al otro tales como información asimétrica, actitudes e intereses con el fin de evitar el ciclo ataque-defensa y una discusión negativa.

Entonces por medio de la ética se puede mejorar el comportamiento durante la negociación y llevar a cabo conductas como: prestar atención, hablar menos, resumir neutralmente los temas, no defender sus posiciones con argumentos, adquirir y dar la información, observar y captar las señales no verbales, ponerse en el lugar del otro y no interrumpir.

Pero como tal la ética ha estado ajeno a las prácticas de las empresas igualmente en la sociedad, ya que viven juzgando las conductas en situaciones de crisis, plagios, condiciones de inestabilidad laboral y contra la corrupción, por lo tanto la ética no puede limitarse a cumplir una ley necesaria, porque no será suficiente para prever ni anticiparse

a los problemas en todos los aspectos de la humanidad; más bien la ética admite una serie de conductas que pueden ser más o menos éticas por la admisión de nuevas mejoras, de fracasos que se tienen que superar.

Según Antonio Argandoña en su artículo *La ética en los negocios*, hay personas que para ellos la ética es un añadido a las conductas ordinarias, con las que no se mezcla, ya que practicar la filantropía o la acción social, para repartir los beneficios obtenidos mediante procedimientos en los que la ética no habría tenido arte ni parte.

Así que la ética hace referencia a la aplicación de patrones sociales en las partes, lo cual se aprecia en una situación si es correcto e incorrecto; en sí la ética define el ambiente del lugar donde habitamos por medio de reglas o normas de convivencia. Entonces sí una de las partes es negociador se le presentará una disyuntiva de carácter ético cuando las posibles estrategias, tácticas o acciones se convierten en conflicto hacia los beneficios económicos potenciales y se le dificulta aceptar un acuerdo con las obligaciones sociales propias hacia las partes relacionadas o hacia la comunidad.

Es decir que se presentan varios tipos de ética y son:

- Ética del resultado final hace referencia cuando se evalúan los aspectos positivos

y negativos de las consecuencias obtenidas de una acción, con el fin de hacer lo necesario para alcanzar el mejor resultado posible.

- Ética del deber hace referencia cuando una acción es determinada mediante la aplicación de leyes, normas y reglas propias que son considerados como lo bueno y lo malo en una sociedad, por ejemplo, considerar una obligación no meterse en los problemas de los demás y rechazar una excusa que realmente es una mentira.
- Ética personal, es la que cada ser humano desarrolla basada en la conciencia y sus propios principios y valores.
- Ética del contrato personal hace referencia a que una acción está determinada por costumbres y normas de una comunidad específica, es decir que unas acciones son producto de una conducta adoptada por su cultura.

En una negociación el comportamiento deshonesto de los demás es producto de la personalidad, mientras que las causas del comportamiento son atribuidos al ambiente social, por lo tanto es importante centrarse en decir la verdad, cuán honesto, confiado y abierto debe ser un negociador, la atención se centra en lo que dicen los negociadores o lo que afirman que harán o que verdad hacen porque, algunos ejecutivos están obligados a causa de sus intereses o de los intereses de la empresa y por ende empiezan a practicar de alguna forma el engaño en su trato con clientes, proveedores, empleados, por medio de afirmaciones inexactas tales como el ocultar hechos, manipular información y exagerar.

## **Identificación de las tácticas y actitudes éticamente ambiguas**

- El engaño y el pretexto se puede adoptar en distintas formas en una negociación como: concertación competitiva tradicional, manipulación emocional, representación errónea y recopilación inadecuada de información.
- Las percepciones pueden ser muy diferentes cuando las partes toman decisiones en una negociación y califican las tácticas en un cuestionario sin experiencia directa con otra persona en un contexto social significativo.
- Un negociador que utiliza la táctica de mentir u omitir cosas en el problema con el fin de que coincida la preferencia de la contraparte con la propia.

### **¿Por qué se emplean tácticas engañosas?**

El motivo del poder en el ambiente de la concertación, hace referencia a que la información tiene poder ya que, en una negociación se busca ser una actividad racional para involucrar el intercambio de información y el uso convincente de esa información. Por lo tanto las personas que cuentan con poca información o desconocen la situación en la negociación son las que están dispuestos a emplear tácticas engañosas.

Las consecuencias de una conducta poco ética sufre consecuencias positivas o negativas con base a:

- Eficacia porque tendrá cierto impacto si es más o menos probable que se utilice en el futuro, porque permite al negociador obtener resultados útiles que no serían posibles si se hubiera aportado de manera ética y si la conducta poco ética no es castigada,

es probable que aumente la frecuencia de una conducta poco ética porque, el negociador confía en que puede salirse con la suya.

- Reacciones de los demás depende de los juicios y evaluaciones que observa el público ya que, si en una negociación las partes reconocen la táctica y la califican como adecuadas o inadecuadas, el negociador puede recibir muchas reacciones. Es el caso en el que se descubre que una persona fue engañado por la otra, pues se presenta enojo y se pierde la confianza y tal vez busque vengarse de él en el futuro.
- Reacciones del yo, esta táctica funciona cuando el negociador puede llegar a racionalizar y justificar la situación del problema.
- Explicaciones y justificaciones pretende racionalizar, explicar o excusar el comportamiento, con el fin de verbalizar una razón por lo que fue necesaria esa táctica ya sea por evitar consecuencias negativas, por el altruismo o adecuada para la situación.

Para enfrentar los engaños de la contraparte se deben formular preguntas de sondeo, formular las preguntas en distintas formas, obligar a la otra persona a mentir por medio de la redacción, analice lo que ve y ofrezca ayudar a la otra parte a cambiar a conductas más honestas con el fin de responder de manera similar.

### **¿Por qué ha de ser ética la negociación?**

Una negociación ha de ser ética porque, debe arrancar de sus valores, desde su mismo origen, descripción de sus metas, de su misión y de su visión hasta su implementación y su evaluación final porque, le permite

ver de otra manera los problemas, se fijará siempre en las consecuencias de las decisiones de los negociadores ya sean directivos, empleados, clientes, proveedores y la comunidad local e incluso las futuras generaciones.

Ejemplo si el negociador busca resolver adecuadamente el problema entenderá que la justicia consiste en dar a cada parte lo suyo, verá por tanto, consecuencias de un comportamiento injusto que la contraparte no entenderá y por consiguiente se le abrirán diferentes oportunidades por el clima de confianza creado en su entorno y por las capacidades que habrá desarrollado con el equipo negociador.

Para ser ético, como se mencionó anteriormente es necesario formular las preguntas y de distintas formas, para que surja un cambio en la negociación, así mismo obliga a preguntarse los efectos de las decisiones sobre todos los afectados, empezando por uno mismo, a prestar atención a las necesidades de todos, preguntarse por cuál es la mejor decisión y alejarse de la comodidad, porque lo que se busca es la verdad, cuán recta es la intención de cada parte.

Por consiguiente muchas decisiones inmorales, antes que inmorales son malas decisiones, pero el hecho de que sean inmorales pone en manifiesto que son malas y por tanto muchos directivos corruptos o deshonestos son malos directivos, pero porque les han enseñado que, si hay posibilidades de hacer dinero lo toman,

Entonces las siguientes características personales que deberían de compartir cada uno de los integrantes de un equipo negociador:

- Servicio porque hay que entregar, dar, ser de utilidad.
- Desarrollo.
- Integridad, congruencia y competitividad en el ser, pensar y actuar.
- Ecología se refiere al interés por el bien común y conciencia del todo.
- Trascendencia se refiere a tener conciencia que el contexto organizacional es un medio para algo más en nuestras vidas.
- Respeto porque, no hay que tomar lo que no es de uno, pero se debe hacer cumplir con lo que sí es de uno.
- Responsabilidad de las acciones desde lo que se piensa, siente y hace.
- Liderazgo interactivo porque cada uno se hace cargo de lo que ve en el otro, y la otra ve lo que uno no ve.
- Un gran desarrollo de conciencia latente y actuante con el fin de no permitir injusticias o desatenciones.
- Un gran amor al prójimo para que la negociación sea un medio para ayudar a los demás.

## Las relaciones en la negociación

Para ser un buen negociador es importante conocer los diferentes tipos de personas con las que se va a realizar el proceso de negociación ya que, el contexto de las partes tiene un pasado, presente y futuro.

Es decir, que las formas en que el contexto de una relación cambia la dinámica de la negociación por las siguientes:

- Una negociación dentro de las relaciones ocurre con el tiempo, hace referencia a

que existe una relación causa-efecto-consecuencia en un tiempo determinado y para solucionarlo se debe agendar con anticipación.

- En una organización es importante conocer y analizar más a la contraparte y aumentar la interdependencia.
- La solución de problemas distributivos presenta implicaciones en el futuro porque, está centrado a intereses de una parte, dejando afuera a la contraparte.
- En una negociación las relaciones no terminan porque, existirán partes que quieren empezar con el pie derecho la negociación con el fin de anticiparse y no estarán de acuerdo a una posible solución.
- En ocasiones la contraparte es el problema principal por no querer escuchar la versión propia de los hechos.
- Es fundamental conservar la relación en la negociación por medio de concesiones.

Cuando se hace el proceso de negociación con una comunidad, las partes que mantienen una relación cercana y personal son:

- Colaboradores y empáticos.
- Los acuerdos son de mejor calidad, gracias a las mejores decisiones.
- Ponen más atención en las normas que establecen para colaborar.
- Comparten toda la información y no aplican tácticas coercitivas.
- Entablan una comunicación indirecta sobre los conflictos.
- Recurren a arreglos o fórmulas específicas para resolver conflictos.

Pero hay que tener en cuenta que las partes que no mantienen un vínculo fuerte,

producen soluciones integradoras, por no preferir su posible solución, lo que hacen es sacrificar sus preferencias para conservar la relación.

### **Elementos para administrar las relaciones dentro una negociación**

1. Reputación hace referencia al modo en que las contrapartes recuerdan sus experiencias con usted y con otra parte. Por lo tanto la reputación se basa en la percepción, en el comportamiento, influencia de las características personales, los logros del individuo que con el tiempo se va moldeando generado por los estados emocionales y expectativas.
2. Justicia adopta varias formas:
  - Distribución de los resultados porque, a las partes les preocupa que una parte reciba más de lo que se merece.
  - Proceso de determinar resultados ya que a las partes les preocupa no recibir un trato justo durante la negociación.
  - Interacción porque, el modo en que las partes se tratan entre sí en una relación personal.
  - Sistemática, porque el modo en que las organizaciones parecen tratar a los grupos de personas y las normas establecidas sobre su tratamiento.

Conclusiones del problema de justicia

- Moldear una estrategia negociadora por medio de la participación, genera que el compromiso aumente y se

denomina justicia de procedimiento.

- Los negociadores que piensan en la justicia son colaboradores en las negociaciones distributivas.
  - Cuando se reciben ofertas injustas es mejor rechazarlas sin importar que la cantidad ofrecida sea mejor que la alternativa propuesta.
  - Establecer un patrón de justicia tiene un impacto positivo en las negociaciones y contribuyen a obtener resultados satisfactorios.
  - Las opiniones sobre la justicia están sujetas a prejuicios cognoscitivos.
  - Las tendencias egocéntricas varían según la cultura.
3. Confianza hace referencia a las creencias de una persona y una disposición para guiarse por las palabras, acciones y decisiones de la otra persona.

La relación entre la confianza y la negociación se debe a que muchas personas abordan una relación nueva con una contraparte que desconocen, entonces por medio de las conductas colaboradoras la confianza aumenta, lo cual permite que la información se comparta, mejora la eficacia en el resultado de la negociación y por ende estimula a que la trayectoria sea favorable e incluso concertar una negociación virtual.

La desconfianza hace que los procesos de negociación se obstaculicen generando negociaciones distributivas por lo tanto se tienen en cuenta los siguientes aspectos para reparar la confianza:

- Más grave sea la ruptura de la confianza, más difícil será repararla.

- Cuando hay una buena relación entre las partes, es más fácil reparar la confianza.
- Cuando se ofrece una disculpa después de la ruptura de la confianza, es más probable que la disculpa sea eficaz.
- Igual cuando una disculpa es más sincera, más eficaz será reparar la confianza.
- Las disculpas son más eficaces cuando la ruptura de la confianza parece aislada.

Como conclusión las diversas formas de justicia se relacionan con la reputación y la confianza porque, hacen que surjan expectativas de la conducta de la contraparte y por ende deben alimentarse entre sí.

Ejemplo en una relación de trabajo en una negociación, se puede decir que es predecible el comportamiento de la contraparte si cumple con el acuerdo porque, ser predecible tienen que ver con la racionalidad y congruencia de intereses y como consecuencia hay una relación de trabajo amistosa, indiferente y no antagónica.

Es decir, que la predictibilidad depende de la confianza que tenga la contraparte de la parte con el fin de buscar congruencia en los intereses, o en otras palabras entender los intereses del otro.

Las relaciones entre las partes pueden ser individual o en grupo, la diferencia es que en la primera se debe convencer a una persona, mientras que en el segundo toca identificar al líder, porque es él quien define la estrategia, los objetivos y en última instancia decide si se cierra o no el acuerdo; pero no hay que descuidar a los demás miembros

del grupo ya que pueden tener diferentes intereses en la negociación.

Entonces para poder negociar en grupo se tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Buscar personas con habilidades complementarias ya sean de carácter técnico o social.
- Crear un ambiente favorable para dar paso a la comunicación, donde impere la transparencia.
- Todos los integrantes deben conocer muy bien el objetivo de la negociación.
- Durante la negociación se debe estar comunicando los avances ya sean favorables o que se presenten obstáculos.
- Antes de cada encuentro con la contraparte el equipo negociador debe reunirse para fijar los últimos detalles.
- Después del encuentro también se debe reunir el equipo negociador para analizar lo ocurrido.
- Dentro del equipo negociador es probable que surjan tensiones, lo cual el líder debe estar atento para disminuir los posibles conflictos.

4

Unidad 4

Múltiples partes y  
equipos



Negociación

Autor: Maria Camila Lozano

# Introducción

Con el crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine la negociación con el fin de resolver conflictos, acordar líneas de conducta y buscar ventajas para obtener resultados para un beneficio empresarial y de negocios.

Así que esta cartilla pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre las relaciones en la negociación entre multipartes y equipos, así mismo como se hacen las negociaciones internacionales y transculturales con el fin de que los pueda aplicar a nivel empresarial o con su vida cotidiana, para discutir y establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, resolver diferencias o estructurar un plan de trabajo con el fin de concretar un compromiso formal entre las partes.

Por lo tanto, se conocerá como desarrollar, aplicar y entender las relaciones entre múltiples partes a nivel internacional y transcultural.

El estudiante encontrará en esta cartilla las relaciones entre multipartes y equipos, como las negociaciones internacionales y transculturales, por lo tanto es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la unidad 4 denominada “*Ética y las relaciones en la negociación*” las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que permita afianzar sus conocimientos y habilidades en el tema logrando una mayor capacidad para la toma de decisiones.

## Múltiples partes y equipos

En un proceso de negociación se presentan cambios cuando hay más de dos partes en la mesa simultáneamente, porque los grupos, equipos y fuerzas de tarea siempre dan sus opiniones individuales y después colaboran entre sí para lograr un objetivo colectivo.

### Las negociaciones con varias partes

Para esto es fundamental identificar las diferencias entre negociaciones con dos partes y con varias partes porque, las negociaciones con varias partes pueden ser complejas, desafiantes y difíciles de moderar, así que hay que definir:

1. Cantidad de partes porque, pueden presentar más negociadores en la mesa y como consecuencia crean desafíos para administrar distintas perceptivas, entonces toca asegurar que cada parte tenga un tiempo provechoso para hablar y ser escuchado.
2. Complejidad informativa y computacional, porque se presentan problemas, diferentes perspectivas ya que la información es más disponible; pero que al mismo tiempo aumentan los valores, intereses y percepciones por integrar y/o acomodar por lo tanto se convierte en un desafío.
3. Complejidad social, porque después de un diálogo ameno se puede convertir en una discusión, así que es probable que las partes con una orientación motivacional colaboradora comparada con una motivación individual, obtendrán un resultado de alta calidad en sus deliberaciones, fluirá más la confianza y discutirán menos.
4. Complejidad de los procedimientos, porque las reglas se desvirtúan por declaraciones, puntos de vista hacia un acuerdo, por ello es importante que las partes coordinen adecuadamente los puntos a resolver con un tiempo disponible para que sean escuchados y puedan escuchar las posibles alternativas.
5. Complejidad estratégica, se basa en que el negociador debe considerar las posibles estrategias de todas las partes y decide si las maneja por separado o en grupo.

Los siguientes aspectos ayudan a que el negociador oriente la complejidad estratégica:

- Los negociadores reacciona especialmente a la observación por eso sienten la necesidad de mostrar su firmeza y resolución.
- Cuando las partes alcanzan posiciones fuertes, los negociadores tienen el papel de mediador para encontrar modos satis-

factorios para explicar la modificación de las posiciones, hacer concesiones o buscar consensos.

- Los negociadores pueden provocar choques como método para obtener apoyo, así que las partes pueden aceptar de manera explícita o implícita las posiciones mutuas, con el fin de obtener opiniones combinadas colectivamente y después emplear alianzas para dominar el proceso de negociación u obtener un acuerdo.

Para ser un grupo eficaz los integrantes deben hacer:

- Poner a prueba suposiciones e indiferencias.
- Compartir información relevante e intercambiarla con integrantes ajenos al grupo.
- Centrarse en los intereses no en posiciones.
- Explicar las razones de las propias declaraciones, preguntas y respuestas.
- Ser específicos utilizando ejemplos.
- Acordar el significado de los términos más importantes.
- Disentir abiertamente con cualquier integrante del grupo.
- Hacer afirmaciones, aceptar preguntas y comentarios.
- Diseñar maneras para probar los acuerdos y soluciones.
- Discutir los problemas incuestionables.
- No aceptar comentarios de mal gusto o que distraigan al grupo.
- Esperar que los integrantes del grupo participen en las fases de la negociación.

Realizar la autocrítica y tomar decisiones por consenso.

Para el manejo de negociaciones con varias partes se identifica lo que puede hacer un negociador cuando:

- La persona es solo una parte en una negociación con varias partes y quiere asegurar que los problemas e intereses se incorporen con claridad en el acuerdo final.
- La persona quiere asegurar que el grupo alcance el mejor acuerdo final con la mejor calidad.
- La persona que es responsable de administrar un proceso de negociación con varias partes para, asegurar que se controle con eficacia muchas complejidades estratégicas y de procedimiento.

Existen etapas fundamentales que caracterizan las negociaciones con varias partes:

- a. Etapa previa a la negociación real y la administración del acuerdo: se caracteriza por el contacto informal en el cual los participantes o las partes tienen que acordar a quien invitar a las charlas, definir los papeles de los integrantes del grupo, comprender los costos y consecuencias de una falta de acuerdo, hacer propuestas de uniones o alianzas y por último conocer los problemas y elaborar un programa.
- b. Etapa de la negociación formal y la administración del proceso y resultado del grupo: es una combinación de las actividades de discusión en grupo, negociación bilateral y desarrollo de coaliciones, por lo que permite designar un coordinador para que pueda utilizar y reestructurar el programa, comprobar si toda la información diversa se encuentra

disponible con varias percepciones con el fin de llegar a un acuerdo oficial y controlar los conflictos con eficacia.

Existen técnicas tales como:

- Técnica Delphi consiste en que el moderador estructura un cuestionario inicial y lo distribuye a las partes con el fin de obtener opciones y opiniones de las partes con el fin de resumir los intereses y elaborar un informe.
- Lluvia de ideas consiste en que los participantes definan un problema y después generar la cantidad posible de soluciones.
- Revisar y controlar las reglas de decisión para administrar el modo en que el grupo decidirá qué hacer.

c. Etapa del acuerdo, es fundamental elegir la mejor solución, elaborar un plan de acción, ejecutar el plan de acción y evaluar el proceso recién terminado, esto se hace con la colaboración de una intervención del coordinador para ayudar, para esto es fundamental:

- Hacer que el grupo seleccione una o más opciones.
- Diseñar y preparar un borrador del acuerdo provisional.
- Analizar la aplicación y el seguimiento del acuerdo.
- Agradecer al equipo la participación, colaboración y esfuerzo.
- Organizar y facilitar el análisis posterior.

Para resumir la negociación mediante equipos se encuentra:

El equipo negociador que está conforma-

do por dos o más partes interdependientes que actúan como única parte negociadora por lo tanto se encuentra diferencias con las negociaciones individuales:

- Procesos individuales ya sea por procesamiento de la información o por procesos sociocognitivos.
- Procesos intragrupales por la diferenciación de roles, relaciones personales entre los miembros del equipo y conflicto entre los mismos.
- Procesos intergrupales por el conformismo, categorización social y comparación.

Cuando se encuentra negociaciones entre más de dos partes existe una negociación multipartita porque, tres o más individuos o grupos, cada uno representando los propios intereses, intentan resolver un conflicto. Al mismo tiempo se diferencia con las negociaciones diádicas por las coaliciones, exclusión de alguno de los negociadores, acuerdos donde todos ganan son los más difíciles, simplificación de la toma de decisiones, problemas en la comunicación y el problema de la múltiple audiencia.

Para afrontar las negociaciones multipartita toca gestionar la información, utilizar técnicas de creatividad, dividir los roles, permanecer en la mesa de negociación, favorecer la participación, evitar el sesgo del acuerdo, evitar agendas procedimentales y llegar a acuerdos parciales.

Las negociaciones mediante representantes ya sea un agente externo o interno, deben rendir cuentas de sus resultados ante el equipo negociador.

Si es externo es porque, tiene experiencia, conocimiento sobre el tema o puede

ejercer cierta influencia pero puede dificultar el proceso.

Si es interno conoce bien la organización, negocian con la otra parte y con sus representantes ya que tiene la potestad para llegar a acuerdos con la otra parte.

Para gestionar las negociaciones con representantes es importante la comprensión a los representantes, no hay que esperar homogeneidad de los representados, educar a los representantes en el rol y en las limitaciones de los representantes y ayudar a los representados a pensar a largo plazo

## **Negociaciones internacionales y transculturales**

Como toda negociación es arte y ciencia, pero en este caso una negociación internacional añade un nivel de complejidad alto al de la negociación intercultural. En la negociación internacional se incluye el contexto ambiental y de inmediato porque, las fuerzas naturales no pueden ser controladas por un negociador, pero las de inmediato si son controladas por el negociador, lo cual ambos contextos afectan a la negociación.

Factores que complican las negociaciones en el contexto ambiental:

- Pluralismo político y/o legal porque, en cada país existen diferentes sistemas políticos y legales.
- Economía Internacional porque, los cambios en los precios de las divisas afecta el valor establecido para ambas partes.
- Los países difieren en las normas y leyes para industrias y organizaciones porque, son reguladas por el gobierno.
- Inestabilidad porque, los negociadores

internacionales deben predecir los cambios con precisión y suficiente antelación para ajustar las consecuencias.

- Ideología porque, unos son individualistas mientras que otros piensan para el grupo.
- Cultura porque, las personas de distintas culturas interpretan de otra forma los procesos.
- Las diferentes personas y organizaciones tienen intereses en el resultado de la negociación.

Factores que afectan al contexto inmediato:

- El poder relativo de la negociación ya que, depende de las cantidades de acciones que cada parte esté dispuesta a aportar en la empresa nueva, lo que genera un conflicto entre las partes.
- Relaciones entre negociadores presentan un fuerte impacto porque, algunos recurre a negociar para lograr metas políticas locales e internacionales.
- Los intereses de los mismos negociadores.
- La comunicación porque, no hablan el mismo idioma y recurren a intérpretes.

Por lo tanto gracias a los procesos de globalización, internacionalización y liberalización de las economías en varios países ha generado un incremento en las negociaciones comerciales internacionales de diferentes culturas.

Entonces el concepto cultura se define como un fenómeno grupal que comparten ideas, valores y expectativas de conducta.

1. La cultura es una conducta aprendida porque hay que crear un catálogo de

conductas que los negociadores extranjeros deben esperar cuando entran en contacto con la cultura anfitriona. Como cada cultura tiene tradiciones, rituales, valores y ritos propios es fundamental conocer los factores culturales y cómo afectan al proceso de negociación.

2. La cultura como valores compartidos porque:
  - Describe el grado al que una sociedad se organiza en torno a personas o grupos orientados por el individualismo o colectivismo.
  - Distancia del poder porque, depende del grado de poder al que los miembros poseen en las organizaciones.
  - Calidad de vida por ser una nación con mucho progreso donde hay éxito profesional.
  - Prevención de incertidumbre porque, hay negociadores que se preparan para lo inesperado.
3. La cultura como dialéctica porque, las culturas tienen dimensiones o tensiones por sus formas de pensamiento porque utilizan el método deductivo, inductivo o por la intuición.
4. La cultura en contexto porque el comportamiento del ser humano no está determinado por una sola causa.

La influencia de la cultura en una negociación afecta al proceso de negociación en:

- Definición de negociación porque, en algunas culturas predominan el estilo distributivo que es del ganar/ ganar basado en las posiciones o el estilo integrativo que tiene que ver con la resolución de problemas basados en la cooperación.
- Oportunidad de una negociación

porque, parten de la combinación de sus habilidades y de sus intereses para aprovechar los recursos que le brinde la ocasión de crear valor para ambas partes.

- Elección de los negociadores con el fin de moderar las fases de la negociación centrándose en los intereses de ambas partes.
- Protocolo para definir si negocian en forma individual o en equipo, cuántos integrantes, quién es el que habla, cantidad de sesiones y duración de cada una.
- Comunicación, hace referencia al considerar el lenguaje verbal ya que son idiomas diferentes y considerar el lenguaje corporal como los gestos, movimientos y vestimenta.
- Sensibilidad al tiempo porque la diferencia de horas de un país a otro, por lo tanto se exige la puntualidad.
- Propensión al riesgo, se refiere a la suposición de que si los miembros de la cultura son capaces de asumir riesgos o no.
- Grupos o personas, hace relación a las formas de actuar durante la negociación, las tácticas empleadas, como manejan las concesiones.
- Naturaleza de los acuerdos hace referencia a que en la mayoría de las negociaciones internacionales concluyen con un contrato y hay culturas donde la palabra es lo que vale.
- Emociones porque para unas culturas es importante la reputación y credibilidad generado por el status o etnocentrismo.

Para lo anterior es fundamental la preparación de los negociadores y deben concentrarse en comprender sus prejuicios, fortalezas, debilidades, el otro negociador como

persona y como contexto cultural. Por lo tanto los negociadores emplean asesores que conozca la cultura de la contraparte, incorporan mediadores e inducen al otro negociador a utilizar su enfoque para que se pueda adaptar y realizar un ajuste coordinado para ambas partes.

### **Sugerencias al negociar con estilos internacionales**

A lo largo de la vida profesional, tal vez usted tenga que negociar con personas de otros países, por lo cual, se le va a presentar una serie de indicaciones con el fin de negociar con personas de distintas culturas.

1. El negociador nórdico se caracteriza por una personalidad seria en sus planteamientos, lo que le permite escuchar más que hablar, no se dejan influir por las emociones, pero es muy respetuoso; las motivaciones que lo llevan a negociar se deben a la calidad y garantía por lo tanto su forma de negociar se determina por los objetivos, tiempo de negociar, sus necesidades y no les gusta la manipulación y por último les domina más la racionalidad que la impulsividad, es aconsejable dejar constancia de los acuerdos por escrito.
2. El negociador sur europeo se caracterizan por ser simpáticos y sociales, entablan relaciones más profundas, hablan más que escuchar, son sensibles a las emociones e intuitivos. Los motivan la comodidad y la confianza para saber si pueden adaptar sus objetivos a los de la contraparte, lo que les permite tener una forma de negociar siendo cooperativos y evitar los debates prolongados, son creativos y no les importa el tiempo.

Son capaces de asumir el riesgo,

apoyándose en el sentimiento de confianza, dándole importancia y valor al compromiso verbal como al escrito, pero también son capaces de romper parte del compromiso, si las circunstancias cambian a favor de sus intereses y entonces toca volver a negociar algún aspecto del acuerdo anterior.

3. El negociador oriental se caracteriza por una gran delicadeza en las formas y trato con las personas, crean un ambiente de tranquilidad y procuran que nada distorsione el proceso, lo cual son desconfiados y si el otro negociador no demuestra un excelente profesionalismo, no baja la guardia. Los motivan principalmente la garantía, seguridad y una relación adecuada porque pagan por lo que quieren obtener y que sean reconocidos por su prestigio y la dimensión de la empresa que representan en los mercados y vínculos comerciales.

Son especialistas en negociar, pacientes, les gusta negociar en equipo por lo tanto negocian con personas que tengan alto nivel en las empresas y posean el máximo poder de decisión, pero asumen riesgos por lo que siempre exigen una garantía y que no los presiones, cuidan mucho el protocolo y es habitual el intercambio de presentes en las visitas institucionales.

4. El negociador norteamericano son personas seguras de sí mismas, espontáneos y transmiten cordialidad. Los motivan el tipo pragmático, les importa el beneficio y la rentabilidad, no les gusta perder tiempo y una vez finalizado el proceso se despiden rápidamente.

La forma de negociar es enfocado a los problemas de forma positiva,

con firmeza y directos para encontrar soluciones, sus argumentos son basados en su seguridad y por las experiencias propias, confían en la intuición por esos toman decisiones rápidamente pero no les asusta correr el riesgo, pero los tranquiliza si la contraparte les ofrece garantías adicionales al objetivo de la negociación.

Por último están apoyados por asesores cuando se presenta complejidad en la negociación generado por la cultura porque, para ellos es vital la cultura del consumidor por lo que exige una cobertura especial.

4

Unidad 4

Las mejores  
prácticas en la  
negociación



Negociación

Autor: Maria Camila Lozano

# Introducción

Con el crecimiento de los negocios e inserción de los negocios globalizados en la economía nacional y mundial, es muy importante que el estudiante domine la negociación con el fin de resolver conflictos, acordar líneas de conducta y buscar ventajas para obtener resultados para un beneficio empresarial y de negocios.

Así que esta cartilla pretende que el estudiante logre los conocimientos básicos sobre las prácticas en la negociación con el fin de que los pueda aplicar a nivel empresarial o con su vida cotidiana, para discutir y establecer un contrato, definir las pautas de una relación laboral, resolver diferencias o estructurar un plan de trabajo con el fin de concretar un compromiso formal entre las partes.

Por lo tanto, se conocerá como desarrollar, aplicar y entender las mejores prácticas en la negociación

El estudiante encontrará en esta cartilla las mejores prácticas en la negociación , por lo tanto es importante que el estudiante lea y comprenda los contenidos de esta semana correspondiente a la unidad 4 denominada “*Ética y las relaciones en la negociación*” las lecturas complementarias, vea los recursos de aprendizaje, realice las actividades de repaso y la actividad evaluativa, para que permita afianzar sus conocimientos y habilidades en el tema logrando una mayor capacidad para la toma de decisiones.

## Las mejores prácticas en la negociación

En nuestro vivir diario una a partir de las oportunidades que se presentan cada ser humano tiene una habilidad que implica analizar, comunicar y aprender y esta se desarrolla por medio de la negociación porque, es importante escuchar lo que se dice, lo que permite obtener el mejor acuerdo al mejor monto sin poner en riesgo la calidad de los productos, servicios, conocimientos o habilidades, ni la relación estratégica a largo plazo con la contraparte, lo importante es generar un valor agregado adicional.

Así que para una mejor negociación un negociador debe practicar:

1. Preparación.
2. Diagnosticar la estructura fundamental de la negociación.
3. Identificar y aplicar la MAAN.
4. Recordar que puede retirarse.
5. Dominar las paradojas.
6. Recordar las intangibles.
7. Administrar las coaliciones de manera activa.
8. Apreciar y proteger la reputación.
9. Recordar que la racionalidad y la

imparcialidad son relativas.

10. Seguir aprendiendo de sus experiencias.

### 1. Preparación

Los negociadores que se preparan tienen ventajas porque, poseen la capacidad para analizar con eficiencia y eficacia las ofertas de la contraparte, comprende las perspicacias del proceso de las concesiones y alcanzan las metas de su negociación.

Para ello es fundamental establecer aspiraciones altas y asequibles ya que, permite alcanzar a un acuerdo más que óptimo, pero también es probable que quienes fijan metas muy altas terminan frustrados en la negociación.

### 2. Diagnosticar la estructura fundamental de la negociación

Esta se basa en que los negociadores deben tomar una decisión consciente al enfrentarse a una negociación distributiva como una negociación integrativa o combinación de las dos negociaciones.

Una consecuencia al elegir las estrategias y tácticas, los negociadores necesitan recordar que muchas negociaciones consisten en una mezcla de elementos integradores y distributivos.

### 3. Identificar y aplicar la MAAN

La mejor alternativa a un acuerdo negociado es de vital importancia porque, es probable que la opción elegida en caso de no lograrse un acuerdo, por consiguiente los negociadores deben estar atentos y conscientes de la mejor alternativa a un acuerdo negociado del otro negociador, por eso hay que identificar como se compara con lo que usted ofrece.

Entonces los negociadores deben hacer:

- Vigilar con atención para dar comprensión y mantener su ventaja competitiva sobre las alternativas del otro negociador.
- Recordarle al otro negociador las ventajas de su oferta en relación con la MAAN.
- Sugerirle que la MAAN de la contraparte no sea tan fuerte como piensa, para hacerlo debe ser de manera positiva porque, destaca las ventajas de usted o de una manera negativa resaltar las debilidades de la contraparte.

### 4. Recordar que puede retirarse

La meta de una negociación es lograr un resultado favorable, lo que hace que los buenos y fuertes negociadores recuerden esto y están dispuestos a retirarse de una negociación cuando no se obtiene un acuerdo y no adquirir un acuerdo deficiente.

Para eso es importante comparar el avance en la negociación con el objetivo de la MAAN y estar dispuesto a retirarse de una negociación sí el punto conveniente o la MAAN no se vuelve la mejor elección.

### 5. Dominar las paradojas importantes de la negociación

Un negociador excelente comprende que una negociación contiene paradojas que son elementos contradictorios que en verdad ocurren juntos tales como:

- La declaración del valor comparada con la creación del valor, esto se refiere a que las negociaciones tienen una etapa de declaración de un valor, en el cual las partes deciden quién obtiene, cuánto obtiene, etc.; pero también algunas negociaciones crean un valor donde las partes colaboran para difundir los recursos que se negocian.
- El Apego a sus principios vs. Resistencia al flujo de los acontecimientos, aquí el ritmo y el flujo de las negociaciones pasan de un rápido regateo por asuntos financieros a un encendido debate sobre principios arraigados sobre lo que es correcto o justo.
- Durante el proceso de negociación surge información nueva, lo que hace que los negociadores controlen el apego de su estrategia preparada o apropiarse de una oportunidad nueva que surge en el proceso. Este manejo y control de esta paradoja es un desafío porque albergan sorpresas desagradables, las circunstancias cambian y ocurren acuerdos únicos, así que los negociadores deben diferenciar las oportunidades fantasmas de las reales.
- Los negociadores se enfrentan al dilema honesto y abierto vs. cerrado y opaco porque, se basa en decidir cuanta información revelar y cuanta reservar ya sean por razones pragmáticas como éticas para decir o no todo a la otra parte y se exponen que se aproveche de ellos.
- Confiar vs. Desconfiar, en este dilema se sugiere que los negociadores recuerden

que una negociación evoluciona con el tiempo, entonces la confianza se desarrolla al ser honesto y compartir información con la contraparte y debe generar una confianza recíproca, pero no existe un enfoque correcto o incorrecto para manejar este dilema.

## **6. Recordar los intangibles**

Esto se refiere a que factores intangibles afectan a la conciencia del negociador porque, si su preparación y análisis de la situación no revela una situación tangible para la conducta del otro negociador, hace que se rehúsan a ceder en otro, una conducta que no tiene sentido, por lo que empieza a buscarse los intangibles que impulsan su conducta. Los negociadores no captan los factores que influyen en el otro negociador a menos que la contraparte decida revelarlos.

## **7. Administrar las coaliciones de manera activa**

Este hace referencia de que existen tres tipos de alianzas con sus respectivos efectos:

Las coaliciones entre sí.

Las coaliciones que lo apoyan.

Las coaliciones imprecisas e indefinidas que pueden decantarse por usted o en contra suya.

Para una buena negociación hay negociadores que hacen parte de una coalición y es fundamental tener una buena comunicación para asegurar que su poder se alinee con las metas del negociador y de los aliados, igualmente los negociadores que son representantes de una coalición deben tener cuidado al manejar el proceso con una comunicación clara y concreta.

Cuando las coaliciones se alinean en contra suya lo hacen para contrarrestar su influencia y es por eso que el dicho divide y vencerás hace que se convierta en una estrategia.

## **8. Apremiar y proteger su reputación**

Este hace referencia a que cuando se va iniciar una negociación, el equipo negociador y su líder deben tener cuidado de su reputación y no dejar que esta sea por suerte, porque los negociadores trabajan para moldear y mejorar su reputación al comportarse con coherencia e imparcialidad, por lo tanto siempre andan preguntando a los otros como los percibieron en la negociación con el fin de aumentar la credibilidad en el mercado.

## **9. Recordar que la racionalidad y la imparcialidad son relativas**

Este hace referencia a la percepción y el entendimiento de los negociadores porque, tienden a ver el mundo de una manera racional para obtener un resultado justo y que beneficie a ambas partes.

Los negociadores hacen tres cosas para manejar las percepciones:

- Cuestionar sus propias percepciones de imparcialidad y expresarlas en principios claros.
- Encontrar referencias y ejemplos basadas en las experiencias de los otros negociadores que han sugerido resultados imparciales.
- Los negociadores pueden emplear las definiciones de imparcialidad defendidas por la contraparte, con el fin de participar en un diálogo para alcanzar un consenso en el que se apliquen patrones y conductas de imparcialidad en determinada situación.

## 10. Seguir aprendiendo de sus experiencias

Porque en cada negociación hay un aprendizaje y pues los mejores negociadores aprenden de sus experiencias por sus diferentes formas de negociar y nunca son idénticas, lo que permite que los negociadores dediquen un tiempo a analizar cada negociación después de concluida, para eso se debe tener en cuenta:

- Dedicación de un tiempo para reflexionar personalmente en cada negociación, para identificar las debilidades y ventajas.
- El análisis no tiene que ser extenso ni requerir de mucho tiempo pero si concentrarse en el qué, por qué, ¿Qué ocurrió? , ¿Por qué ocurrió? y ¿Qué puedo aprender?

El resumen de las mejores prácticas en una negociación se define en:

- Conservar la integridad del equipo negociador.
- Inmovilizar el control del proceso de negociación.
- Establecer previamente los puntos no negociables.
- Validar que las contrapartes conozcan plenamente el alcance de la negociación.
- Verificar los roles de cada equipo negociador.
- Estar preparado para ceder en algunos puntos.
- Entender muy bien los puntos que estarán establecidos en el acuerdo con sus respectivas implicaciones.

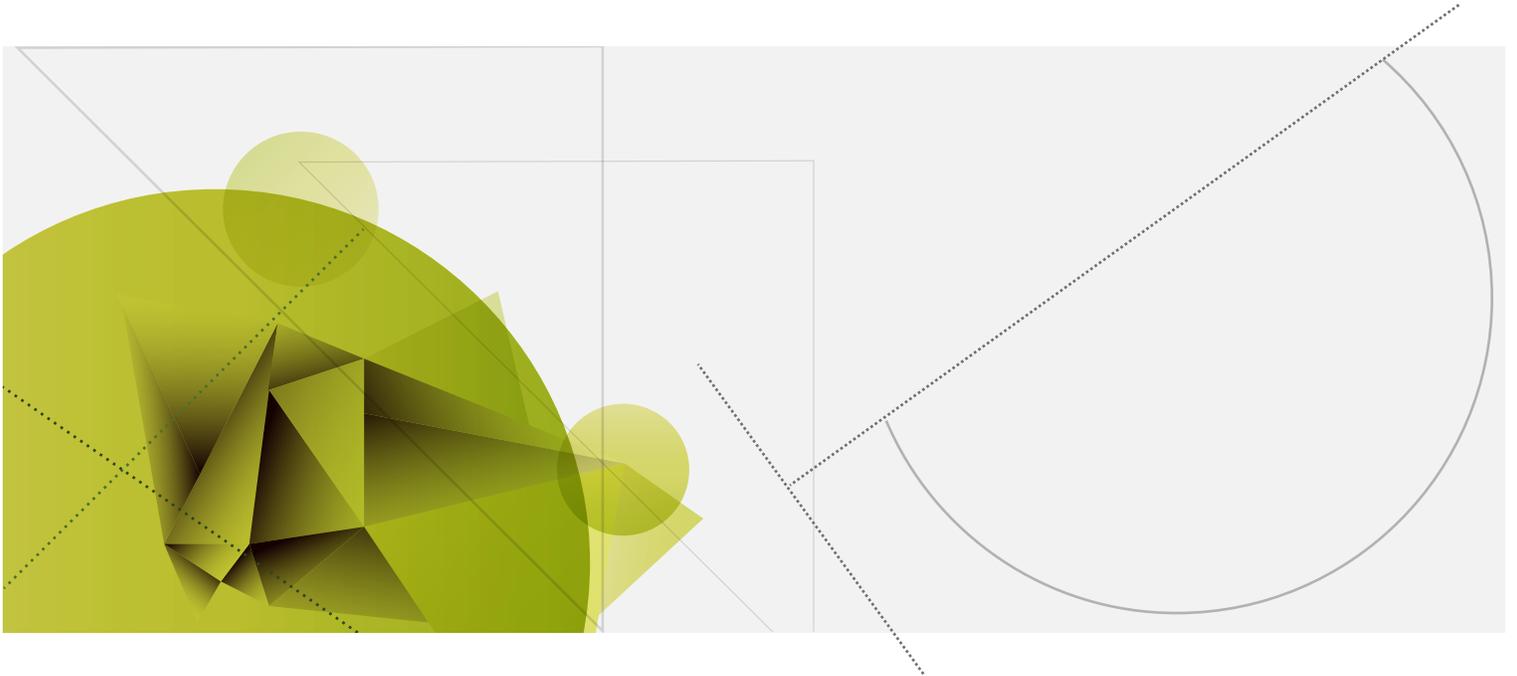
Estar preparado para los ajustes y cambios del acuerdo.

- No dejar pendientes en el proceso de negociación.
- Analizar cuidadosamente las ofertas de último minuto.
- Estar atento a lo inesperado.
- Centrarse en el conflicto concreto.
- Separar a las partes del problema.
- Las partes deben discutir objetivamente.
- Enfrentar el conflicto y no a las partes.
- Concentrarse en los intereses y no en posiciones porque, los intereses definen el conflicto real.
- Generar opciones de mutuo beneficio.
- Ampliar el alcance de la negociación.
- Superar los prejuicios, la búsqueda de una sola respuesta y decir que el conflicto es de la contraparte y no de la parte.
- Excelente sincronización de ambas partes.
- Gradualidad en la negociación.
- Tener plan de contingencia.
- Ejercitar el decir no.
- Comunicación textual.
- Diferenciar lo importante de lo trivial.
- Observar el lenguaje corporal.
- Manejar las emociones.
- Empatía.
- Manejar las expectativas.
- Hacer valer las objeciones y argumentos con insistencia.
- Realizar preguntas perspicaces.
- Evaluar los resultados.

# Bibliografía

- Ardila, C. (2005). Teoría del cubo. Editorial Pinalgraf Ltda.
- Ávila, F. (s.f.). Tácticas para la negociación internacional: las diferencias culturales. México: Trillas.
- Cárdenas, M. (2004). Acuerdos comerciales y estrategias de producción y negociación. Revista: Economía colombiana.
- Carrión, A. (2007). Técnicas de negociación VI encuentro responsables de protocolo y relaciones institucionales de las universidades españolas. Universidad de Alicante.
- Chamoun, N. & Linzoain, P. (2008). Guía para una negociación sin fallas. 3ª edición.
- García, S. & Domínguez, R. (2002). Introducción a la Teoría de la Negociación. Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Universidad Rey Juan Carlos. Madrid.
- Mirabal, D. (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas. Revista Provincia.
- Ormachea, I. (s.f.). Manual de conciliación. Universidad Rafael Landívar.
- Pease, A. (s.f.). El arte de negociar y persuadir y el lenguaje corporal.
- Pascal, A. (2003). Técnicas de negociación. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
- Roger, F., Ury, W. & Patton, B. (s.f.). Obtenga el sí. Revista Estrategia. Adaptado por Juan Alberto Casas.
- Sánchez, S. (s.f.). Los conflictos entre ética, moral y política: criterios para su negociación.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre  
Tipografía Myriad Pro 12 puntos  
Bogotá D.C.,-Colombia.



**AREANDINA**  
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED  
**ILUMNO**