

# NEGOCIACIÓN

Carolina González Castillo

## EJE 3

Pongamos en práctica



Introducción . . . . .	3
El poder en la negociación . . . . .	5
Tipos de poder . . . . .	7
Fuentes de poder. . . . .	9
Fuente de poder a partir de la información. . . . .	9
Relaciones personales de poder . . . . .	10
Poder basado en las relaciones . . . . .	12
Fuente contextual de poder . . . . .	13
Poder basado en la posición laboral . . . . .	13
La forma de utilizar el poder . . . . .	14
Juegos psicológicos . . . . .	15
Conclusión . . . . .	17
Bibliografía . . . . .	18

## ¿Cuáles son los enfoques necesarios para entender la repercusión del poder en una negociación?

Desde el comienzo de la humanidad, el hombre ha generado diferentes modelos de desarrollo, con el fin de mejorar todos los aspectos de su vida, utilizando los negocios como la principal herramienta de modernización y adecuación de su entorno. En sus inicios, la mujer y el hombre desempeñaron diferentes tareas, lo cual generó la primera división del trabajo y la primera sociedad. Después, se presentó la **jerarquización** de esta. El mundo está viviendo una nueva era llamada globalización. Hoy en día, los negocios juegan un papel importante en la sociedad, lo cual se manifiesta en la interacción con el otro.

Todos los seres humanos, desde que nacemos, tenemos poder: un recién nacido tiene poder sobre sus padres al igual que ellos sobre él. El poder afecta la autoestima de las personas y genera estrés o disgusto cuando alguien cuestiona la capacidad de hacer algo que es difícil, es decir, cuando se pone en tela de juicio el poder, no solo se cuestiona una habilidad o un comportamiento, también se cuestiona al ser en su totalidad.

El poder es tener y poner en práctica la capacidad de hacer. Tiene un componente de vertiente social, ya que es percibido por los demás. Realmente, más que tener poder, se busca demostrarse a uno mismo y demostrarles a los demás qué se puede hacer con ese poder.

El poder que tiene cada persona proviene de entenderse a sí misma y usar todas sus habilidades para lograr un objetivo. Si usted tiene poder, es necesario que esté consciente de su potencial y que sepa que la otra parte conoce su poder y puede llegar a malgastar su fuerza aprovechándose de sus necesidades. Por esta razón, es esencial conocerse uno mismo y saber cuáles son los límites a los que puede llegar sin necesidad de lastimarse ni lastimar al otro.

En una negociación, la relación de poder se establece cuando las partes aprovechan todo el poder para conseguir un objetivo, ya sea logrando un acuerdo o compitiendo con la otra parte. Se muestra el poder en la medida que se cree necesario. Por tanto, el poder se emplea en la negociación para superar límites, teniendo en cuenta que como consecuencia se puede salir perjudicado o beneficiado.



### Jerarquización

Acción o práctica común que se lleva a cabo en varios campos, áreas, materias, entre otros, y que consiste en organizarlos o clasificarlos en distintos niveles (Definición ABC, s. f.).

Todo negociador quiere tener poder, quiere saber lo que puede hacer para impresionar a la otra parte y obtener algo de ella o hacerla cambiar de opinión. En este eje, se estudia la naturaleza del poder y se analizan algunas de sus dinámicas en la negociación. Adicionalmente, estudiaremos los tipos de poder, las fuentes de poder, la forma de utilizar el poder y los juegos psicológicos. Lo anterior, se construye como una orientación para entender las consecuencias del poder en una negociación.



#### Instrucción

---

Antes de iniciar los contenidos, lo invitamos a revisar el recurso de aprendizaje *Galería*.



#### Lectura recomendada

---

*¿Todo se negocia? Todo parece indicar que sí*  
José Antonio Trujillo y David Suárez

# El poder en la negociación



Tener poder en una negociación significa ser capaz de influir en el comportamiento y las actitudes de la otra parte. A mayor poder, mayor posibilidad de lograr los objetivos. Los negociadores piensan que el poder les proporciona una ventaja frente a la otra parte, logrando una mayor intervención en los resultados. La búsqueda del poder surge porque:

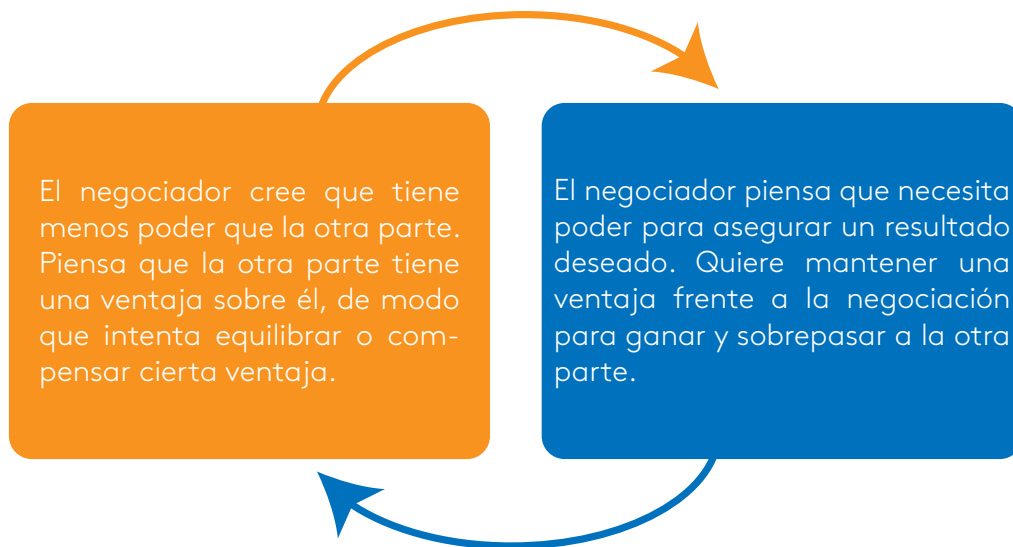


Figura 1.  
Fuente: propia

En la búsqueda de poder dentro de una negociación, las partes tienen dos tácticas para alcanzar el éxito. Una es lograr un equilibrio de poder donde ambas partes tengan el mismo poder y la otra es una diferencia de poder, donde el poder de una parte es mayor.

En general, hay negociadores a los que no les importa el grado de poder de las partes, debido a que observan que sus interlocuciones avanzan con mayor disposición y calidez hacia un resultado beneficioso para las partes. Por otro lado, los negociadores a quienes sí les importa el poder pueden buscar un medio por el cual no pierdan la negociación tomando una posición defensiva u ofensiva para lograr su objetivo.

De esta manera, los negociadores tienen intereses, razón y poder en una negociación cuando:

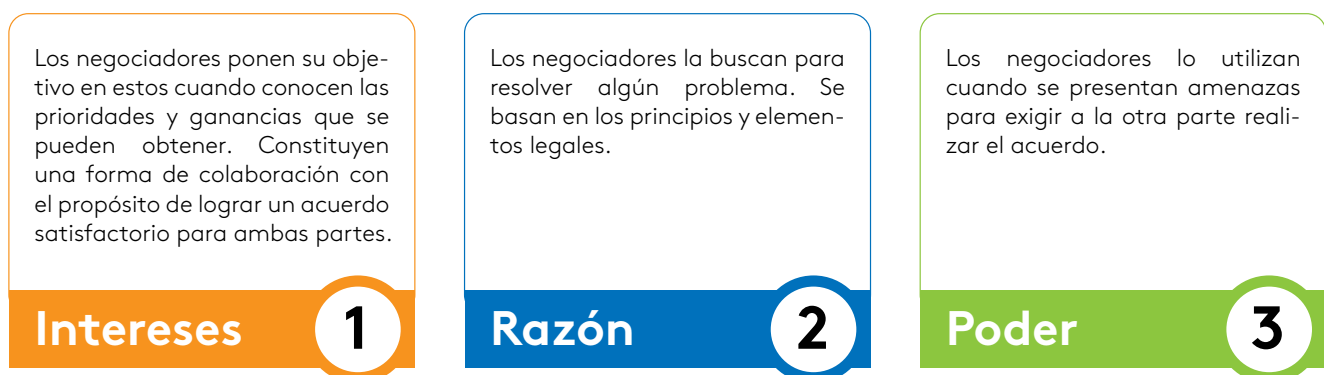


Figura 2.  
Fuente: propia

Estos tres elementos pueden estar presentes en una sola situación. Los negociadores visualizan cuál es mejor y eligen uno en el cual concentran su atención para la obtención del objetivo.

En este sentido, se pueden presentar casos donde se desarrollen implicaciones sobre el uso del poder en la negociación como: al comenzar la reunión, se pone a la vista de todos los miembros de la mesa negociadora el poder propio imponiéndose sobre la otra parte, obteniendo como resultado una conciliación rápida, cuando su intimidación es creíble; cuando la otra parte no quiere negociar, se utiliza la táctica de poder amenazando con base en la razón. En estas situaciones, no se arriesga mucho, pero se puede provocar que la otra parte aprecie la gravedad de la situación, se retire y no quiera negociar.

Además, para que las amenazas sean eficaces, deben ser específicas y creíbles dirigiéndose a los intereses más importantes de la otra parte, de lo contrario, la otra parte no tendría incentivos para realizar el acuerdo.

Hay que tener presente que es necesario dejar una puerta abierta para que la otra parte neutralice la amenaza, proteja su prestigio y vuelva a las negociaciones sobre los intereses. Adicionalmente, el poder en la negociación da un enfoque para planificar y orientar los procesos de principio a fin, ya que tiene la intención de transformar una situación insatisfactoria en una situación futura deseada, dando apoyo para que los negocios sean exitosos.



#### Instrucción

En este punto, lo invitamos a revisar la actividad de aprendizaje *Demostración de roles*.

## Tipos de poder

Todos podemos ejercer algún tipo de poder frente a los demás. La característica de las capacidades es que no tienen que ser ciertas, sino creíbles para el otro. Muchos autores han definido el poder. El trabajo más conocido es el que realizaron French y Raven (1968) sobre la identificación de los poderes, en el cual se dan a conocer los cinco principales tipos de poder. La naturaleza de cada uno es indiscutible y sirve de apoyo para conocerlos.

- **Experto:** se deriva de tener información sobre un tema. Suele ser una habilidad natural o aparente en una situación específica que se está negociando. Al cooperar con información, se crea un lazo entre las partes.



#### Experto

Práctico, hábil y experimentado.

- **Recompensa:** proviene de recompensar a una persona por hacer lo que debe hacer. En la negociación, se deben cubrir las necesidades. El poder de recompensa está implícito en cada negociación. Las personas realizan la actividad de la negociación sabiendo que la otra parte posee la habilidad para ayudarlas con sus necesidades. Debe existir un potencial para una ganancia mutua, de lo contrario, sería mejor no realizar la negociación. Por lo tanto, es importante prepararse para identificar las necesidades de ambas partes.
- **Coercitivo:** es capaz de sancionar a los demás por no hacer lo que deben hacer. Este poder es utilizado en la negociación competitiva. Puede utilizarse para castigar o avergonzar a la otra parte. Si es inaceptable esta actitud, no se debe negociar con la persona que posee este poder.
- **Por situación:** surge de las ventajas inherentes a la situación, ya sea por la mayor necesidad de una de las partes o por la falta de alternativas. Las situaciones o circunstancias pueden no ser favorables en el momento de la negociación. Se debe determinar si existe una alternativa aceptable para el acuerdo. En esta posición, se debe estar dispuesto a aceptar lo que se acordó o, simplemente, alejarse.
- De **referencia:** respeto o admiración de atributos de personalidad o integridad de las personas que están en la mesa de trabajo que son reconocidos por los demás. Surge de la habilidad y la confianza que se tienen para negociar logrando un resultado beneficioso. Si usted es exitoso, la otra parte deseará tener el poder que usted tiene, ser como usted, estar cerca de usted o agradecerle.



### Recompensa

Acción y efecto de recompensar. Estímulo para los condicionamientos en el comportamiento.



### Coercitivo

Sirve para contener, refrenar o sujetar.



### Referencia

Relación, dependencia o semejanza de una cosa respecto a otra.



### Video

Para reforzar lo visto, lo invitamos a observar la videocápsula

“Poder de la negociación”.

<https://www.youtube.com/watch?v=Adil92Zml9l>



## Fuentes de poder

El poder está en la mente. Cuando se presentan posiciones o hechos similares, las personas tienden a actuar o reaccionar de maneras diferentes, dependiendo de la situación o el contexto en que se encuentren. Esto también pasa en las negociaciones, donde cada integrante toma su posición y la defiende. Las fuentes principales de poder se dividen en cinco grupos:

### Fuente de poder a partir de la información

Surge cuando una de las partes conoce mejor los intereses de la otra parte, dando prioridad a los intereses de mayor utilidad para el negociador. La información es la exposición de datos de interés con la capacidad de cambiar el punto de vista de la otra parte sobre un tema en común.

En la negociación, la información es quizás la fuente de poder más utilizada e importante. El poder se deriva de la habilidad que tiene el negociador para recoger, reunir y organizar los datos que ayuden a sus explicaciones y resultados esperados. Esta información también es usada por los negociadores como recurso para desafiar los resultados de la otra parte.



Figura 3.

Fuente: shutterstock/604568552

El intercambio de información en una negociación es un proceso colaborativo para realizar acuerdos. A medida que cada parte presenta la información, se define el problema. Se espera que la información compartida sea verídica y de calidad, lo cual permite crear una imagen común de la condición del acuerdo, su valor y las preferencias.

El poder también se deriva de los conocimientos. Se define por un poder experto a quienes dominan un tema. Los expertos obtienen credibilidad y respeto con base en sus estudios, experiencia y logros. En una negociación, puede que se otorgue más credibilidad a los argumentos de los expertos que a los demás, pero solo en la medida que sus intervenciones sean oportunas para la situación. Por ejemplo, una persona con experiencia en aviones tal vez no es experta en carros. Por lo tanto, un negociador debe aprovechar sus habilidades, conocimientos y destrezas para demostrar que dichos conocimientos existen en la realidad y son esenciales para los temas que se van a tratar.

### Relaciones personales de poder

Los seres humanos tienen diferentes disposiciones psicológicas ante las situaciones que se presentan en el día a día. Las orientaciones cognoscitivas son las diferencias individuales en las referencias ideológicas. Cada representación ideológica funciona como "marco" o perspectiva del mundo, moldeando las expectativas frente a las cosas y la participación propia en las situaciones de poder.



Figura 4.

Fuente: [http://relaciones.elartedelastrategia.com/luchas\\_de\\_poder\\_en\\_una\\_relacion\\_de\\_pareja.html#.WilMQ0ribLU](http://relaciones.elartedelastrategia.com/luchas_de_poder_en_una_relacion_de_pareja.html#.WilMQ0ribLU)

Las relaciones de poder están establecidas en los individuos y radican en las disposiciones individuales decidiendo si se crea una cooperación o una competición. Las habilidades competitivas destacan el enfoque de "poder sobre algo". Así, se desarrollan habilidades como la concentración, la autoconfianza, la constancia y la alta tolerancia a los conflictos. También se destacan habilidades como el reconocimiento del otro, la sensibilidad, la flexibilidad y la capacidad para tener en cuenta las opiniones de los participantes en la negociación.

Las personas tienen diferentes orientaciones psicológicas. Existen tres muy importantes: la orientación cognitiva, la motivacional y la moral. Estas orientaciones son diferencias entre los individuos, es decir, son características de la personalidad que afectan el modo en que las personas utilizan y adquieren el poder.

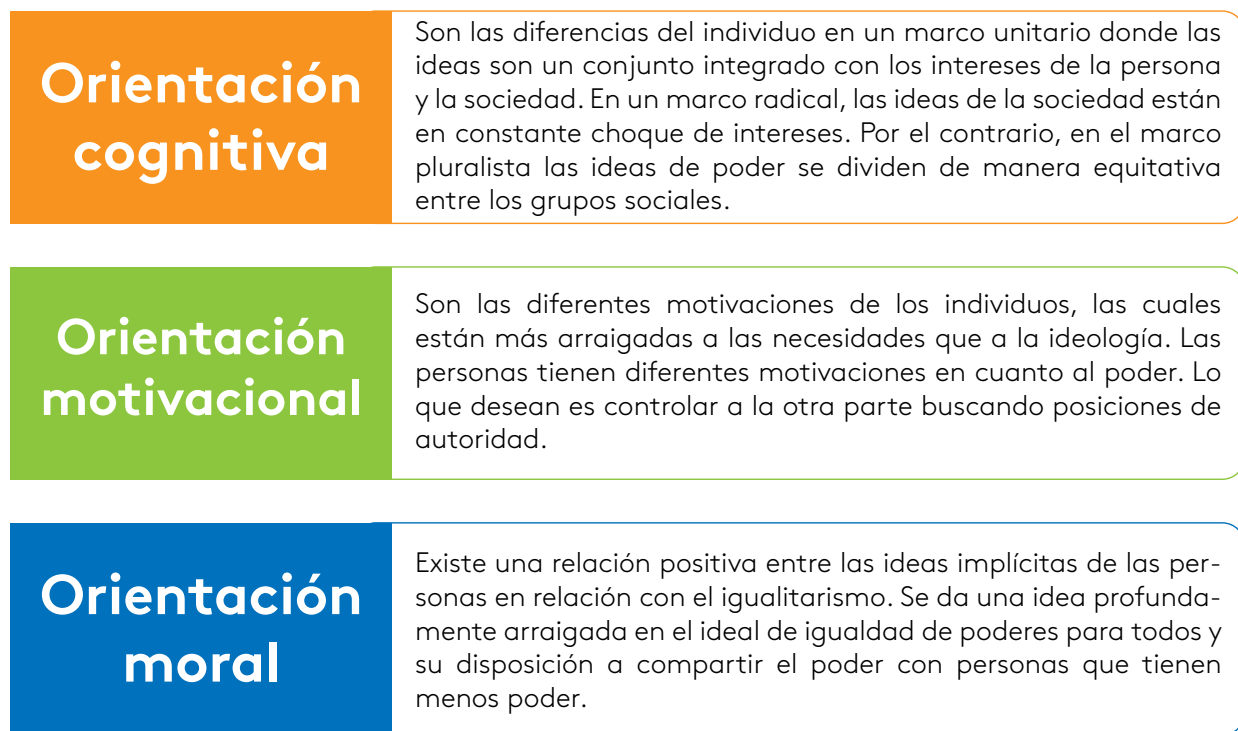



Figura 5.  
Fuente: propia

## Poder basado en las relaciones

- **Interdependencia:** está basada en las metas de las partes, las cuales se complementan dependiendo del comportamiento de cada integrante de la mesa negociadora. Tiene un impacto en la probabilidad de que las partes utilicen el poder de manera constructiva. Las metas colaborativas inducen expectativas de ayuda más altas, apoyo, convencimiento, actitudes confiables y amigables. Por otro lado, las metas competitivas buscan una orientación para mejorar las diferencias de poder y utilizan el poder para lograr las metas propias.
- **Poder referente:** se deriva del respeto y la admiración hacia la otra parte por particularidades como la personalidad, la integridad, el estilo personal, entre otros. Por ejemplo, la compañía M Ltda. tiene un poder referente sobre la Asociación B, en la manera en que la asociación se identifica y quiere asociarse con la compañía. El poder hace referencia a la atracción por prácticas comunes, dado que puede existir un pasado común. Este poder es sobresaliente cuando el negociador identifica la dimensión de cooperación en un esfuerzo por aumentar su poder sobre la otra parte.

  
**Interdependencia**  
Dependencia mutua entre personas, entidades, naciones, principios, etc.

Un negociador debe prepararse para lo que va a enfrentar, debe conocer con quién va a negociar e identificar si tiene cosas en común que sean relevantes y puedan ayudar en la interacción con el otro, con el propósito de crear una relación que facilite la negociación. El poder referente también puede ser negativo, cuando se crea una distancia o división entre las partes.

- **Redes:** proviene de la ubicación en la estructura de una organización, la cual no necesariamente es jerárquica. El poder se visualiza en lo que ocurre por esa ubicación en particular. Puede ser información, recursos o conocimientos. La ventaja o poder proviene de la capacidad de administrar y controlar lo que transcurre por esa ubicación.

Las personas obtienen poder por la manera en que sus acciones y responsabilidades afectan los flujos de información de bienes y servicios. Por ejemplo, las personas encargadas de la información o con la responsabilidad de administrar y establecer recursos como materias primas, permisos, autorizaciones o dinero pueden adquirir mucho poder.

Puede que estas personas no tengan un título importante ni una gran oficina, pero tienen poder significativo en virtud de la cantidad de información y recursos que manejan. En la medida que entendamos el poder de este modo, se derivará la contextualización de las organizaciones y su funcionamiento no como una jerarquía, sino como una red de interrelaciones.

## Fuente contextual de poder

En una negociación, el poder tiene diferentes formas de presentarse: puede ser en un contexto, una situación, el ambiente en el que se realiza el acuerdo, etc. Por esta razón, mencionaremos contextos donde se visualiza el uso del poder:


- **Cultura:** establece el régimen de un contexto social, donde suelen formarse los tipos de poder de tal manera que se sabe el modo de utilizar la influencia y cómo reaccionar a ella. En las diferentes culturas, el poder se representa de forma distinta dependiendo del país y su organización, por esto, existe la desigualdad estructural, debido a que está arraigada a la sociedad.
- **Agentes y públicos externos:** todas las negociaciones ocurren de uno a uno; sin embargo, las negociaciones se pueden complicar cuando existen numerosas partes, medios o personas observando, criticando y evaluando. Cuando todas estas partes se unen a la negociación, generan presión y logran cambiar la dinámica del poder.


## Poder basado en la posición laboral

- Poder **legítimo**: hace referencia a la posición fijada en la jerarquía de una organización, donde el poder se visualiza en el título del cargo, las responsabilidades y deberes por cumplir. La legitimidad proviene de los deberes y la descripción del empleo dentro de la organización.

La base de nuestra estructura social es el **poder legítimo**. Cuando las personas u organizaciones se organizan en un sistema social, escogen una persona que los represente para que tome las decisiones necesarias, divida las tareas por realizar, asigne responsabilidades y administre. Sin orden social, las compañías o grupos de trabajo no tendrían coordinación ni coherencia en sus acciones. Esta estructura social es eficaz y eficiente, ya que logra crear bases para el poder legítimo.

- **Control de recursos:** es un proceso de asignación y gestión de recursos de manera controlada entre las distintas partes de una organización, ya sea funciones de la empresa, divisiones operativas o departamentos de servicios.

  
**Legítimo**  
Conforme a las leyes, ajustado a la equidad y a la razón. Cierto, genuino y verdadero.

  
Las personas pueden adquirir poder legítimo por nacimiento, como la reina Isabel de Inglaterra; o por voto, al ser electas o designadas para un puesto, como los presidentes. También puede nacer un poder cuando se realiza un ascenso dentro de una compañía o por el nombramiento de una persona para ocupar un puesto dentro de una organización. El poder legítimo no actúa sin la obediencia ni la aceptación de los gobernados. El poder legítimo suele debilitarse, por lo tanto, se deben controlar los recursos y mejorar la información para fortalecer su base. La información y el control de los recursos van acompañados de un título, posición o puesto de trabajo.

En una organización, algunos de los recursos más importantes son:



Figura 6.  
Fuente: propia

Las organizaciones son libres de utilizar el poder, controlando y gastando los recursos que tienen a su disposición. El poder también resulta de crear reservas de los recursos que son escasos. Los negociadores utilizan los recursos con base en el poder para recompensar a la otra parte o controlar alguna medida que la otra parte quiera evitar. Por último, quien tiene el poder debe estar dispuesto a asignar recursos, según el cumplimiento o la cooperación de la otra parte con sus peticiones.

### La forma de utilizar el poder

El poder se puede utilizar con propósitos constructivos o destructivos. La forma en que se use determinará su efecto. El poder puede ser usado de manera agresiva para intimidar, presionar o manipular. No es agradable recibir amenazas o muestras agresivas de poder, por tanto, esta estrategia trae como resultado la división entre las partes y sus consecuencias son destructivas.

Adicionalmente, en algunos argumentos de negociación, las partes tienen tipos y grados diferentes de poder. Si no hay una opción potencial para obtener una ganancia en la negociación, lo mejor será no negociar. Si la parte que mantiene el equilibrio de poder no tiene nada que negociar, restringir el poder será una táctica efectiva. Por otro lado, hay que pensar que cuando una persona se encuentra sin poder y sin opciones, no tiene nada que perder. Cuando no se tiene nada que perder, se puede hacer lo que sea.

En la negociación, cuando se identifica y analiza el poder, se deben desafiar sus percepciones. En algunas situaciones, los poderes serán reales, por tanto, hay que considerar si los efectos de los poderes reales son positivos o negativos y hasta qué grado. Para que los poderes causen efectos, debemos permitirnoslos. Los efectos negativos del poder, sobre todo del poder mal percibido, son materias para juegos psicológicos. Por esta razón, es necesario cuidarse de desfavorecer el poder propio y sobreestimar el de la otra parte. En la preparación de una negociación, la información y el conocimiento son piezas claves para distinguir el poder.

La mayoría de las negociaciones implican un nivel de poder, ya sea de manera implícita o abierta. Al utilizar el poder de manera implícita, ambas partes son conscientes del poder del otro. El uso de este poder es a menudo implícito y sutil. Una indirecta a esta forma encubierta de poder puede enviar una señal a la otra parte.

Por otro lado, al utilizar el poder de manera abierta, las exhibiciones se pueden utilizar para difundir una situación, un estado o una posición, o para profundizar sobre la dificultad de la negociación. La mejor manera de utilizar el poder es reconociendo a la otra parte y entendiendo su posición, sus intereses y objetivos. Así, sabremos cómo va a jugar, cómo se va a desempeñar en la reunión y si es necesario utilizar las diferentes clases de poder o simplemente llegar a un acuerdo de la mejor manera logrando futuros encuentros.



#### Instrucción

Con respecto a esto, lo invitamos a realizar la actividad de aprendizaje *Caso simulado*.

## Juegos psicológicos

Otra forma de emplear el poder de una manera más sutil y menos agresiva es establecer juegos psicológicos. Estos son maniobras, intencionalidades y estrategias creadas para manipular. Son patrones de comportamiento constituidos e intencionales que aparecen en cualquier etapa del proceso de negociación. Las maniobras suelen ser breves y limitadas, mientras que la estrategia es más duradera.

Hay que tener en cuenta que los juegos psicológicos tienen dos categorías principales: la estafa y la manipulación. El resultado de la estafa es tangible y el de la manipulación es emocional. Estas pueden ser empleadas para obtener una ganancia tangible a medida que progresa la negociación. Por tanto, los juegos son coherentes y tienen un estilo competitivo.

Al caer en los juegos, los negociadores tienen actitudes poco éticas. Por ejemplo, hacer creer a la otra parte que tienen un poder mayor al que realmente tienen, logrando ponerla en desventaja y en una posición incómoda.

Cuando se dice algo falso y se exagera el poder, la mejor defensa es no aceptarlo sin una evaluación interna crítica. Se debe solicitar información que proporcione una respuesta que pueda sostener o no la afirmación. Ejemplos de afirmaciones hechas para inducir una aprobación son la debilidad y la ira. No se debe actuar por compasión, culpa o temor ante la impotencia y el enojo, falsos o reales. La ira es una emoción que conlleva perder el control y cometer errores, revelando información inadecuada y antes de tiempo. Al intentar distinguir entre la ira fingida y la real, hay que buscar señales de pérdida de control, signos no verbales que confirmen la emoción exhibida. Ante esta emoción, se puede tener una respuesta apropiada con la que se muestre ofensa o vergüenza; también puede ser ignorada.

Otro juego psicológico consiste en discutir un asunto de mal gusto, con el fin de debilitar la fuerza emocional de la otra parte. Este juego tiene como finalidad distraer la atención de la otra parte donde tiene una postura y poder más fuertes. En el asunto principal de la negociación se ejecuta la estrategia.

Los buenos negociadores no tienen que utilizar estos juegos psicológicos, no tienen que mentir. Además de no ser ética, esta es una conducta riesgosa, dado que la credibilidad es fundamental en la negociación. Se tendrá más éxito si se logra cambiar la opinión de la otra parte sin tener que utilizar un poder. Si se ha establecido su integridad y credibilidad, no serán necesarias estrategias engañosas. Se puede lograr el éxito siendo uno mismo.

Sin importar los límites personales, se debe estar preparado para este tipo de artimañas. Todas las personas se equivocan al determinar si los están engañando. La mejor protección es la preparación. Hay que tener en cuenta que quien realiza el engaño casi siempre tiene actitudes y habilidades más débiles. Resulta de utilidad saber que quienes realizan el engaño y tienen éxito nunca lo hacen a menos de que sea absolutamente necesario.



## Conclusión

El poder permite generar métodos que se pueden utilizar en una negociación teniendo como objetivo fundamental el estudio de los hechos históricos, lo cual hace posible el dominio de la realidad. Por esto, se nos invita a luchar y a crear estrategias para mejorar los acuerdos, generando una disciplina para enfocarse en las relaciones con los demás con autodominio.

La visión sobre la actitud negociadora se ve determinada por las capacidades que se tienen para obtener ventajas en la ejecución de los objetivos. Por tal motivo, es indispensable entender las estrategias del poder basado en relaciones para lograr las metas. Al poner en práctica la acción de dar a conocer las habilidades en una negociación, lo que se ha aprendido, estudiado y practicado, es importante diferenciar los errores que se cometen, buscando soluciones para no verse afectado ni afectar a los demás y, de esta manera, escoger el mejor camino para lograr el éxito.

El poder es un organismo en evolución. Al ejecutarlo en una negociación, se tiene la finalidad de lograr el mayor beneficio. Por tanto, debe estar en continua adaptación y, tal vez, esto es lo que hace que los problemas tengan siempre un enfoque diferente. En consecuencia, los negociadores deben estudiar a la contraparte de una forma gradual y dinámica identificando las falencias o virtudes y escogiendo el momento oportuno para ejercer el poder, pero solo si es necesario.



Figura 7.  
Fuente: shutterstock/234929116



### Instrucción

Para finalizar y reforzar los aprendizajes adquiridos, lo invitamos a realizar la actividad interactiva *Crucigrama*.

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Definición ABC. (s. f.). *Categorías*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/>

Kennedy, G. (2002). *Negociación*. Gran Bretaña, Reino Unido: Edinburgh Business School.

Lewicki, R., Saunders, D. y Barry, B. (2011). *Fundamentos de negociación*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.