



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**LA IMPORTANCIA DE LA NEGOCIACIÓN COMO COMPETENCIA
ESENCIAL PARA LOGRAR NEGOCIOS EXITOSOS EN EL SECTOR
QUÍMICO**

TRABAJO ESCRITO VÍA EDUCACIÓN CONTINUA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERA QUÍMICA**

**PRESENTA
JESSICA HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ**

**MTRO. CARLOS SÁNCHEZ BARBOSA
ASESOR**



CIUDAD DE MÉXICO

2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

DEDICATORIA

*"Siempre confiaste en todo lo que soñé,
me cuidaste y me guiaste hasta aquí"*

A mi madre, una mujer extraordinaria,

La mujer más buena, trabajadora, amorosa y fuerte del mundo, esa persona tan maravillosa que me educó, cuidó y guio durante todo este camino. Gracias por haberme dado tanto cariño, tantos consejos, tantas historias, tanto empuje para hacer las cosas bien.

A casi tres años de haberte convertido en la estrella más brillante de mi firmamento, te dedico éste y todos mis logros futuros. Te dedicaré mi vida entera, cada una de mis metas y éxitos, trabajaré mucho para que nunca dejes de sentirte orgullosa de mí.

Te amo, pienso y extraño por siempre.

AGRADECIMIENTOS

A mi padre, **Braulio**, hombre de acero con el corazón más puro, gracias por seguir siendo el pilar de la familia y por apoyarme tanto en este camino.

A mi hermana, **Ana**, por ser mi eterna compañera, cómplice y amiga, estoy muy orgullosa de ti, de cómo has crecido y de los planes que tienes, siempre voy a cuidar de ti.

A mis mejores amigos **Lillian, Marcos y Daniel**, por acompañarme en esta gran aventura desde hace más de 10 años, por regalarme tanto apoyo, amor, risas, consejos, abrigo y felicidad. Por ser la gran familia que somos juntos, por enseñarme lo maravillosa que es la vida cuando tienes un verdadero amigo a un lado, por nunca dejarme sola. Los amo.

A la familia **Flores Rodríguez**, por hacerme sentir parte de la familia, por abrirme las puertas de su casa y sus brazos cuando más lo he necesitado, porque en ustedes he encontrado mucho apoyo y cariño. Gracias por ser parte de mi vida, por festejar mis aciertos y darme la mano en las caídas, los quiero, respeto y admiro mucho.

A **Carlos Sánchez**, por guiarme en este nuevo mundo, por brindarme tantos consejos y conocimientos, por impulsarme, instruirme y regalarme una forma diferente de ver las cosas.

A la **UNAM**, que me ha regalado tanto y por tantos años, amigos, familia, experiencias, conocimiento, crecimiento, no podría enumerar la infinidad de cosas buenas que me ha dado, soy tan afortunada de formar parte de tu comunidad.

Contenido

| | | |
|-------|--|----|
| 1. | Introducción..... | 6 |
| 2. | Definición de la negociación | 7 |
| 3. | La naturaleza del negociador..... | 10 |
| 3.1 | Inteligencia Emocional | 11 |
| 3.1.1 | Definiciones..... | 11 |
| 3.2 | Autoestima..... | 12 |
| 3.2.1 | Definiciones..... | 12 |
| 4. | Modelo de competencias (AHC) para el perfil del negociador | 14 |
| 4.1 | Negociador de nivel básico..... | 15 |
| 4.2 | Negociador de nivel intermedio..... | 16 |
| 4.3 | Negociador de nivel avanzado..... | 16 |
| 5. | Valoración del perfil del negociador con base en competencias..... | 18 |
| 6. | Estilos y enfoques para una negociación eficaz | 22 |
| 6.1 | Negociación competitiva | 22 |
| 6.2 | Negociación cooperativa..... | 24 |
| 6.3 | Negociación Evasiva..... | 25 |
| 7. | Modelo de negociación..... | 28 |
| 7.1 | Etapa 1: Conocimiento / Información..... | 28 |
| 7.1.1 | Negociación intrapersonal | 29 |
| 7.2 | Etapa 2: Planificación | 29 |
| 7.2.1 | Intranegociación | 30 |
| 7.2.2 | Análisis..... | 31 |
| 7.3 | Etapa 3: Preparación física, emocional y temporal..... | 32 |

| | | |
|--------|--|----|
| 7.3.1 | Espacio físico..... | 32 |
| 7.3.2 | Tiempo..... | 32 |
| 7.3.3 | Emocional..... | 33 |
| 7.4 | Etapa 4: Negociación..... | 33 |
| 7.4.1 | Comunicación..... | 34 |
| 7.4.2 | Objetivos..... | 35 |
| 7.4.3 | Escucha y Percepción..... | 35 |
| 8. | El poder en la negociación..... | 37 |
| 9. | Mentalidad estratégica para la negociación..... | 43 |
| 10. | Detección y manejo de obstáculos en la negociación..... | 49 |
| 10.1 | Falta de preparación..... | 49 |
| 10.2 | Ataques personales..... | 50 |
| 10.2.1 | Propios..... | 50 |
| 10.2.2 | Ajenos..... | 50 |
| 10.3 | Posturas no éticas..... | 50 |
| 11. | Negociación ética y el bien común..... | 52 |
| 12. | La programación neurolingüística para una mejor negociación..... | 59 |
| 13. | En el perfil de un egresado de la facultad de química..... | 66 |
| 14. | Referencias bibliográficas..... | 68 |

1. Introducción

“Nunca negociemos desde el temor y nunca temamos negociar”

John F. Kennedy

La negociación es un concepto con el que nos enfrentamos a diario, aunque no siempre de forma tan explícita. En la formación en la Facultad de Química muy pocas veces es abordado el tema. Y muchos se ven en la necesidad de incursionar en el tema ya siendo egresados, ya sea porque el cargo que desempeñan en su empresa se los exige, porque buscan crecer en la misma, mejorar sus objetivos y metas, emprender un negocio propio, etc.

A causa de ese conflicto al que nos enfrentamos muchos de los egresados, nace el interés de querer mejorar en primera persona las habilidades, conocimientos y pericia que se necesita en una negociación. Paralelamente se desea realizar este escrito, el cual, pretende dar a los alumnos, exalumnos y cualquiera que esté interesado, una introducción a la negociación, así como, inspirar el crecimiento y desarrollo de nuevas habilidades.

Como alumnos de la Facultad de Química, aprendemos por separado la teoría y la práctica, una en un salón de clase y la otra en un laboratorio; y esto, contrario de ser algo perjudicial nos da la capacidad de conjuntar ambas partes y convertirlas en un conocimiento mejor dirigido, basado en experiencia. Personalmente y para aquellos a quienes está dirigido este trabajo, debemos estar conscientes de que esto es solo la teoría, de que debemos esforzarnos, practicar y practicar para cada vez estar mejor preparados para las siguientes negociaciones.

2. Definición de la negociación

“No quiero creer, quiero saber”

Carl Sagan

Algunas definiciones que se pueden encontrar en la literatura son:

1. “Proceso de interactuar con el objetivo de obtener el acuerdo o el resultado que uno desea”. Y “Es un arte y también puede ser considerada científica, ya que tiene principios y métodos que se utilizan sistemáticamente mediante la capacitación y la experiencia”. (Corvette, Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies, 2007)
2. “Un medio no violento para resolver conflictos entre entidades y/o personas basado en un proceso de comunicación e intercambio”, “Con frecuencia se olvida que las negociaciones son solamente un medio para lograr un fin, que es una resolución de conflicto”. (Miranda & AIIM, 2014)
3. “La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa”. (Monsalve, 1988)

Existen varias definiciones para la negociación y queda claro que es un método para llegar a acuerdos entre dos o más partes.

En una negociación se debe tener claro: ¿Qué quiero obtener? O ¿Qué quiero evitar?, en una negociación las dos partes ponen de sí para lograr un objetivo. En ocasiones se comete el error de pensar a la negociación como el objetivo y este solo es el medio.

Después de la negociación se busca lograr un escenario que sea provechoso y que perdure en el tiempo, el cual, es creado con ayuda de ambas partes.

El negociador deberá tener en mente una clara definición acerca de la negociación, ya que tratar de lograr acuerdos sin una guía o finalidad previamente establecida puede provocar el fracaso de la misma negociación, para ello veremos a la negociación como **“El arte de vivir bien” (*)**

Arte, porque cada persona que inicia un proceso de negociación debe hacerlo de manera artesanal; artesanal en el entendimiento de que se hace de manera única, individual y con su sello personal.

Y si llegase a ser imitado, que éste sea base para lograr mejores acuerdos; sin embargo, se sabe que no siempre se obtendrá el mismo resultado para dos personas que utilizan la misma estrategia de negociación.

Si el propósito de la negociación es **vivir bien** esto implica que:

1. Los valores, creencias y objetivos positivos de las partes negociadoras prevalecerán a pesar de las adversidades en el proceso de negociación.
2. Los acuerdos conseguidos tengan como características principales: objetividad, precisión, beneficio mutuo, beneficios colaterales, permanencia y posibilidad de mejora continua.
3. El sentimiento o la certeza de abundancia, riqueza, prosperidad, productividad y superación de conflictos permanecerán después de asegurar y garantizar (a través de contratos, convenios, cartas compromisos etc. Aceptados por ambas partes) el cumplimiento de los acuerdos.
4. Se podría considerar como indicadores de resultados medibles y de beneficio mutuo de “vivir bien”: La armonía conseguida, la satisfacción de los logros obtenidos, que

los acuerdos generen un camino hacia la realización o felicidad por haber conseguido acuerdos importantes y **la preservación de la Paz.**

Entonces en este escrito se propondrá como definición de la negociación como “aquella interacción entre dos o más partes las cuales tienen intereses adyacentes y están dispuestas a llevar a cabo un proceso de autoconocimiento y conocimiento del otro para poder lograr los mejores resultados, buscando el mejor escenario para ambos”.

(*) “El Arte de Vivir Bien”, definición propuesta por el Maestro Carlos Sánchez Barbosa, Asesor de esta tesina.

3. La naturaleza del negociador

“El arte de ser sabio es el arte de saber lo que hay que pasar por alto”

William James

La negociación forma parte del día a día de una persona, por más particular que ella o su entorno pueda ser, no importa a qué se dedique, en qué empresa trabaje, o en qué escuela estudie; en la mayoría de las veces, cuando un individuo interactúa con otras personas generalmente busca a través de argumentos y acciones influenciar en las ideas y decisiones del otro. Todos lo hacemos casi sin darnos cuenta o sin estar conscientes de que estamos en medio de una negociación, lo hacemos en casa con nuestros padres, lo hacemos con los compañeros de escuela o trabajo, clientes, empleados, empleadores, lo hacemos con los amigos o la pareja.

Diariamente nos enfrentamos a diversos problemas y conflictos, no necesariamente de manera negativa, en los cuales trataremos de influir en el otro o de defender nuestros deseos, necesidades o intereses (posiciones) para tratar de lograr obtener información o algo que deseamos, y al hacer eso, estamos llevando a cabo una negociación. Sin embargo, no nos damos cuenta de ello ya que lo hacemos sin aplicar estrategias.

¿Cuáles son los valores y creencias que debe tener un buen negociador en la vida profesional?

Muchas veces se piensa que la negociación va de la mano con el engaño o el maquiavelismo, término asociado a una personalidad manipuladora y estratégica; se cree que para ser un buen negociador se tiene que engatusar a su “oponente”. Claro, esto no significa que alguien que utilice esas prácticas a la hora de negociar no obtenga buenas, enriquecedoras y gratificantes negociaciones.

Comúnmente se comete el error de centrar totalmente el estudio en la personalidad del negociador, sin indagar en que también es importante estudiar cómo adapta o aferra su personalidad hacia con los demás, y para esto se definirán las características importantes de la personalidad, integrada por:

- **Inteligencia:** Capacidad de resolver cualquier situación compleja.
- **Voluntad:** Deseo personal, consciente y voluntario para hacer o actuar.
- **Carácter:** Seguridad y confianza en uno mismo con autonomía.
- **Temperamento:** Energía personal, natural y condicionada que va desde la melancolía hasta la euforia. (Definición tomada del curso de Diplomado en Ventas Profesionales, 2019) de un individuo, no solamente a la hora de negociar.

3.1 Inteligencia Emocional

3.1.1 Definiciones

Podemos encontrar varias definiciones de inteligencia emocional.

Una de las más famosas y primeras en aparecer es la de Daniel Goleman quien la define como “La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño, a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y, por último, -pero no por ello menos importante- la capacidad de empatizar y confiar en los demás.” (Rangel, 2019).

Marta Guerri en su libro *Inteligencia emocional: “Una guía útil para mejorar tu vida”* define a la Inteligencia Emocional como “la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás. Inteligencia emocional no significa ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas”. (Guerri, 2016).

Eva María Arrabal en su libro *Inteligencia Emocional* la define como “La capacidad de la aceptación y la gestión consciente de las emociones teniendo en cuenta importancia que

tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida, aunque no seamos conscientes de ello”. (Martín, 2018).

Con ayuda de esas definiciones queda claro que es una cualidad, no difícil de desarrollar, pero sí de ejercer en todo momento. Para una persona que ejerce negociaciones profesionales día a día, la inteligencia emocional debe ser una característica relevante en su vida, ya que se encontrará en situaciones tan diferentes entre sí y con diversas personalidades y temperamentos de sus interlocutores que lo ideal sería hacer uso de ella en todo momento, claro que no siempre es así.

3.2 Autoestima

3.2.1 Definiciones

Dijo Goethe “La peor desgracia que le puede suceder a un hombre es pensar mal de sí mismo”; John Milton en su “*Paraíso Perdido*” comenta: “Nada beneficia más al hombre que su autoestima”; y Bernard Shaw: “El interés del hombre por el mundo es solamente reflejo de los intereses en sí mismo”.

“Solo se podrá respetar a los demás cuando se respeta a uno mismo; solo podremos dar cuando nos hemos dado a nosotros mismos; solo podremos amar cuando nos amemos a nosotros mismos” (Abraham Maslow).

Nathaniel Branden define a la autoestima como:

1. Confianza en nuestra capacidad de pensar y hacer frente a los desafíos básicos de la vida.
2. Confianza en nuestro derecho a ser felices, la sensación de ser dignos, merecedores, con derecho a hacer valer sus necesidades y deseos y disfrutar de los frutos de nuestros esfuerzos. (Branden, 1995).

Entonces, teniendo más claras las definiciones se puede decir que de una autoestima positiva y de una inteligencia emocional derivan cualidades enriquecedoras a la personalidad de un buen negociador, tales como:

- Respeto a sí mismo
- Asertividad
- Habilidad para comunicarte
- Capacidad de resolver conflictos
- Búsqueda del éxito personal y profesional (si sabe buscar para sí, sabe buscar para los demás)
- Confianza en sí mismo
- Resiliencia

Analizando cada una encontraremos que son favorables en el tema.

Si una persona tiene respeto por sí mismo sabrá tenerlo también hacia los demás y hacia las opiniones ajenas; si es asertiva tendrá la capacidad de ejercer la toma de decisiones oportunamente; al tener habilidad para comunicarse será capaz de escuchar al otro y detectar necesidades o lenguaje no verbal importante.

La capacidad de resolver conflictos es fundamental entre las competencias de un buen negociador, porque como ya se mencionó anteriormente: *“Cualquier negociación debería tener como logro superior la preservación de la paz”* (Carlos Sánchez, 2019).

Si una persona es capaz de buscar el éxito personal, entonces partirá de esa capacidad para alcanzar el éxito profesional y con ello, la búsqueda de las buenas negociaciones.

La confianza en sí mismo desarrolla la facultad de confiar en su propia lógica en sus argumentos y en su toma de decisiones.

Aquellas personas resilientes tendrán la aptitud de afrontar los desafíos y situaciones adversas como aprendizajes, tendrá más tolerancia a la frustración.

Por lo tanto, se puede decir que una persona que goce de estas cualidades tendrá más armas para ser un “buen negociador”, se exteriorizará de manera positiva, podrá sentirse cómodo y ser flexible con otras personas, tendrá menos muros internos en negociaciones difíciles lo cual resultará en un manejo de conflictos constructivo.

4. Modelo de competencias (AHC) para el perfil del negociador

“La satisfacción radica en el esfuerzo, no en el logro. El esfuerzo total es una gran victoria”

Mahatma Gandhi

Es muy probable que en muchas etapas de la vida debamos tomar decisiones, buscar acuerdos, resolver conflictos o simplemente elegir alguna de las alternativas que nos presenta la vida. Esto es negociación, y el fracaso o el éxito será consecuencia de las capacidades y formalidad con la que se realiza la negociación.

Una interpretación de estas definiciones es que, para cumplir profesionalmente con el perfil de un buen negociador, se requiere de algunas competencias.

Debemos especificar que cada una de las competencias incluye tres componentes: Actitudes, Habilidades y Conocimientos (ver tabla con ejemplo), que agrupados en básicas, fundamentales y esenciales, conforman un perfil que delimita funciones y responsabilidades de los puestos estructurales dentro de las organizaciones y sirven para reclutamiento y selección del personal, para planear su desarrollo, para comparar y evaluar a la persona que ocupa determinado puesto y como base para la evaluación del desempeño. (HAY Group, 1989).

Analícemos el siguiente ejemplo:

| <i>Competencia</i> | <i>Actitudes</i> | <i>Habilidades</i> | <i>Conocimientos</i> |
|---------------------------|---|---|--|
| <i>Toma de decisiones</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Confianza • Control | <ul style="list-style-type: none"> • Expresión verbal • Precisión en argumentos | <ul style="list-style-type: none"> • Método de investigación • Información de la contraparte • Generación de alternativas |

Tabla 1. Modelo (AHC)

Para el caso del negociador, proponemos las siguientes competencias de acuerdo con el nivel y categoría del negociador.

4.1 Negociador de nivel básico

En este nivel las negociaciones no comprometen grandes intereses y solo se busca lograr acuerdos en el mismo proceso o bien llevarse la información para consulta y posterior decisión autorizada por jerarquías superiores. Las competencias sugeridas son:

Competencias

1. Comunicación eficaz
2. Empatía
3. Orientación al servicio
4. Agudeza de percepción
5. Análisis y síntesis
6. Apego a normas
7. Adaptación a cambios
8. Relación social

4.2 Negociador de nivel intermedio

El negociador deberá prepararse para la entrevista y generar algunas alternativas, podrá cambiar o no de postura, podrá ceder si es conveniente y generará compromisos ineludibles para las partes, cuidando siempre los intereses fundamentales. Estas son las competencias sugeridas:

Competencias

1. Iniciativa
2. Energía y empuje
3. Orientación a resultados
4. Expresión de ideas
5. Resiliencia
6. Persuasión
7. Compromiso
8. Flexibilidad

4.3 Negociador de nivel avanzado

En una negociación avanzada, los intereses, las ganancias, las consecuencias, los riesgos, el poder, la investigación, las estrategias, las decisiones, la visión, los compromisos y su cumplimiento o no a pesar de los castigos, son situaciones para considerar además de los valores y creencias de los negociadores. Las competencias esenciales propuestas son:

Competencias

1. Determinación
2. Toma de decisiones
3. Persuasión
4. Desempeño bajo presión
5. Hablar en público
6. Susplicacia

7. Autocontrol
8. Liderazgo
9. Visión

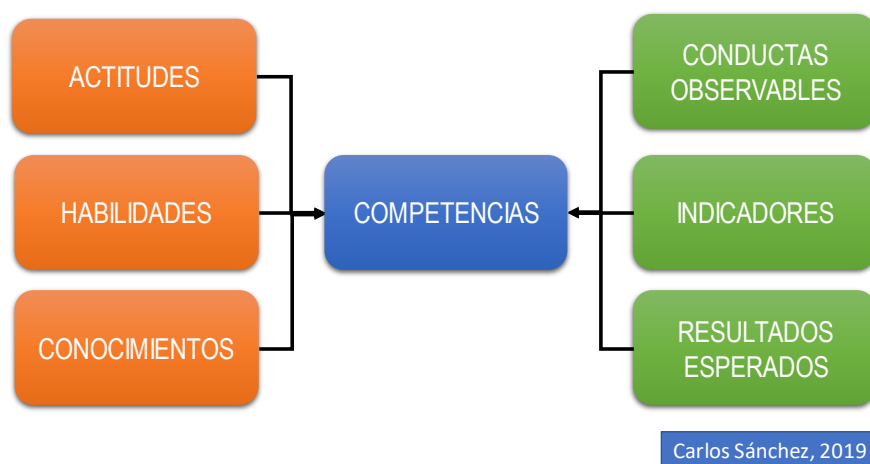
En el caso del alumno de la carrera de Química, el negociador de nivel básico deberá desarrollar las competencias mencionadas en los primeros semestres de la carrera, el segundo nivel se presenta cuando el alumno ya tiene actividades laborales que implican más responsabilidades profesionales. El tercer nivel puede presentarse cuando está egresado, y en su actividad laboral donde tiene compromisos de más alto nivel de responsabilidad en los negocios, en su toma de decisiones y en las consecuencias para la organización donde labora o en su propio proceso emprendedor.

5. Valoración del perfil del negociador con base en competencias

“La variedad de personalidades individuales es la mayor fortuna del mundo”

Julian Huxley

Las competencias son un recurso muy importante para el desarrollo de una persona en cualquier ámbito y para todas las disciplinas del conocimiento. En el siguiente esquema se ilustran los componentes esenciales y que deberán ser diseñados para que, mediante la capacitación, se adapten a las necesidades específicas de la persona y de la organización que las requiera.



Esquema 1. Competencias y sus componentes

Debido a la importancia de saber negociar y de ser un excelente negociador, todo el proceso deberá ser evaluado, tanto por el desempeño durante el proceso, así como en los resultados obtenidos.

Las evaluaciones se deben basar en indicadores y mediciones objetivas y precisas para obtener resultados e información fundamental para hacer cambios y tomar decisiones.

Como se ha indicado anteriormente, las competencias para la negociación, descritas por niveles, deberán ser medidas, no solo por el desempeño sino también por los resultados de los beneficios obtenidos.

Se han sugerido 8 o 9 competencias por cada nivel de negociador, y una manera de medir el desempeño es ponderar la importancia de la competencia y evaluar el desempeño en una escala del 1 al 10 y hacer un comparativo por cada competencia.

Hacemos un ejemplo:

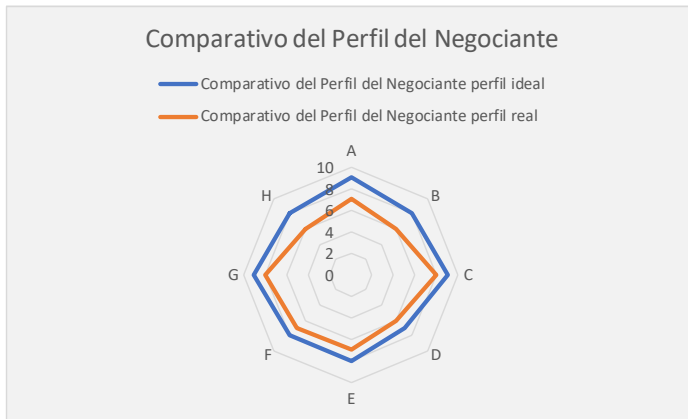
| Competencia | Perfil ideal | Perfil real | Resultado |
|--------------------|---------------------|--------------------|---|
| Toma de decisiones | 8 | 6 | Mejorar el método de toma de decisiones |

Tabla 2. Ejemplo evaluación de perfil del negociador.

El comparativo del perfil ideal contra el perfil real (del negociador evaluado) se puede graficar para obtener las brechas que deberán cerrarse para mejorar el desempeño del negociador por medio de capacitación, entrenamiento, práctica y estudio de métodos de negociación. En esta tesina se proponen algunos métodos. Veamos un ejemplo:

| Comparativo del Perfil del Negociante | | |
|---------------------------------------|--------------|-------------|
| Competencias | perfil ideal | perfil real |
| A | 9 | 7 |
| B | 8 | 6 |
| C | 9 | 8 |
| D | 7 | 6 |
| E | 8 | 7 |
| F | 8 | 7 |
| G | 9 | 8 |
| H | 8 | 6 |

Tabla 3. Comparativo del Perfil del Negociante



Esquema 2. Gráfico comparativo del Perfil del Negociante.

Con base en conductas observables e indicadores para este desempeño, las competencias podrán ser la base de un perfil ideal para compararlo con el perfil real del negociador. La metodología implica realizar una clínica con casos de negociación y el negociador deberá apegarse a cumplir con las competencias que se deberán manifestar. Un grupo de observadores emitirá su evaluación para dar retroalimentación y las acciones de mejora sugeridas. Analizar el siguiente ejemplo:

| Competencia | Conductas observables | Indicador | Acción |
|---------------------------|---|---|---|
| Toma de decisiones | <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra seguridad y confianza. • Determinación en decisiones. • Asertividad y claridad en argumentos. | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de seguridad y confianza. • Nivel de control. • Grado de asertividad. | <ul style="list-style-type: none"> • Verificar el nivel jerárquico y capacidad de tomar decisiones correctas durante la negociación. |

Tabla 4. Ejemplo de competencias y conductas observables

Es labor de cada negociador o de la organización diseñar:

- La definición de cada competencia.
- Describir las conductas observables (máximo 4) para cada competencia.
- Definir los indicadores (acciones medibles) para cada conducta observables.
- Planear las acciones correctivas y de mejora para el negociador.

Por supuesto que la responsabilidad y compromiso de desarrollar cada competencia en cada nivel es primordialmente del negociador y las entidades formadoras: colegios, empresas, instituciones.

El entrenamiento y la práctica formal serán la base para un negociador exitoso.

Es importante destacar que el desarrollo del negociador con base en las competencias (actitudes, habilidades y conocimientos) y con las conductas observables y los indicadores no debe perder de vista la importancia del nivel básico, medio o avanzado que requiere según el contexto laboral en el que se encuentra y del proceso de la negociación, cuyos acuerdos, resultados, beneficios, finalidades y logros conseguidos, determinarán la competitividad del negociador.

6. Estilos y enfoques para una negociación eficaz

“Haz lo posible por conocer a quien te has de enfrentar.

No te sientes nunca a tratar con un extraño”

Somers White

Es importante mencionar que existen varias estrategias en una negociación, es indispensable conocerlas para utilizar las más convenientes:

La primera de ellas es **ganar–perder**, en el cual se busca obtener los beneficios sin que la otra parte obtenga los suyos, sino que, al contrario, busca perjudicarlo o quitarle algo.

Totalmente lo contrario a la anterior es el **perder–ganar**, enfoque en el que se ponen los intereses de la contraparte por encima de los propios, existe cierta dependencia.

En el **perder–perder** no hay intereses claros por ninguna de las partes, o no existen valores ambos terminan sin ser beneficiados.

Y finalmente en el que nos enfocaremos en este escrito es la de **ganar–ganar** en él se busca que ambas partes salgan beneficiadas y a un largo plazo.

Existen varios tipos o métodos de negociación:

6.1 Negociación competitiva

Este tipo de negociación se dará como consecuencia de un enfoque ganar/perder, en el cual el negociador se presentará de una manera dominante, discutirá durante el proceso e incluso

puede llegar a ser agresivo. En este tipo de negociación no se busca una relación duradera con la contraparte.

Se utilizará porque el negociador que la utilice tendrá una personalidad egocéntrica y dominante, porque creerá que tiene la razón o porque se siente débil o sometido en una situación contraria a una en la que él no tenga el control; pero también será utilizada cuando:

- Tenga el tiempo limitado o muy ajustado.

Generalmente cuando se tiene un tiempo limitado para llevar a cabo una negociación no se puede lograr una comunicación efectiva, no se puede esperar a que la contraparte vaya ofreciendo información poco a poco; cuando el tiempo es ajustado será mejor ser claros desde el principio y exponer tus intereses rápidamente. Ser directo tomará menos tiempo.

- No es posible un consenso.

Habrán ocasiones que sean de urgencia o donde se tenga una postura que no se presta a consenso, en estas situaciones el negociador tendrá que ser autoritario y muy firme en sus argumentos y en la petición de sus intereses.

- Se quiere esconder cierta ignorancia.

En ocasiones nos vamos a dar cuenta que la contraparte tiene una personalidad impetuosa, dominante e impulsiva, quizá estará utilizando esa actitud como un arma de defensa para sentirse seguro y reflejar su dominio del tema y la situación cuando realmente no es así, ocultado su propia ignorancia podría llegar a crear argumentos sin validez ni sustento.

- No se busca crear una relación a futuro.

Se puede tomar esta postura en el proceso cuando se sepa que, en un futuro al menos cercano, las partes no volverán a relacionarse. Cuando la negociación sea necesaria u obligatoria, pero cuestión de una sola vez.

Algunas desventajas serían como que una de las partes sale perdiendo y esa puedes ser tú. Ante esta actitud autoritaria e imponente la otra parte puede cerrarse y comenzar a ocultar o

dejar de facilitarte cierta información y generalmente esta información oculta será su “as bajo la manga” en un futuro, algo que le beneficiará y tal vez te perjudique a ti.

En casos extremos, si las cosas no salen como se planearon, puede perder el enfoque que se buscaba originalmente y convertirse en un perder – perder, ya que esa competitividad puede ser tan extrema hacia los dos lados al punto de que si el negociador nota que no va a obtener ningún beneficio tome la postura de no retirarse hasta provocar algún daño o afectación a la contraparte “*Morir matando*”.

6.2 Negociación cooperativa

Este tipo de negociación se dará como consecuencia de un enfoque ganar – ganar, en el cual se busca crear una integración de ambas partes, la cuales trabajaran en conjunto para lograr opciones convenientes para todos, se centrará en el objetivo que sea construir un escenario satisfactorio y duradero en el tiempo.

Se utilizará cuando el negociador tenga una personalidad altruista, que sabe admitir que no siempre la razón estará de su lado, que tenga facilidad de escuchar a los demás y de percepción.

Se usará cuando las partes la tomen como una oportunidad para la resolución de un problema en conjunto, cuando se utilice la creatividad para crear mejores soluciones.

- Se sepa que el proceso será largo.

Al tratarse de una negociación de la que se sabe que tomará su tiempo, es conveniente comenzar con una postura cooperativa para que la relación sea más amable, la comunicación vaya en doble sentido y para que se forme la confianza poco a poco.

- Se quiera o se necesite establecer una relación duradera.

Cuando se busque formar una alianza o se quiera formar parte de una asociación, institución o equipo, por ganar prestigio, reputación o cualquiera que sea la razón, lo mejor será tomar una postura cooperativa, escuchar los intereses y deseos de la contraparte, ser creativo con

las propuestas, crear y ofrecer todo el valor posible y así lograr verse como colaboradores entre las partes, lo cual aumentará las posibilidades de trabajar en conjunto en el futuro.

- La contraparte no sepa muy bien a donde quiere llegar.

A veces la otra parte no tendrá muy claro lo que desea obtener con la negociación, por lo que el negociador tendrá que ser muy paciente y perceptivo, tendrá que escuchar con toda atención para lograr captar las necesidades y deseos del otros, las cuales en ocasiones son expresadas implícitamente. En estas situaciones claramente seremos los asesores.

Este tipo de negociación no es totalmente bueno ni malo, como desventajas para éste, será que, en ocasiones al formar tanta confianza entre las partes, podrá perderse de vez en cuando (en el mejor de los casos) el hilo de la negociación, y se tome un camino con enfoques más personales; también, no siempre el tomar una postura cooperativa será garantía de que la otra parte haga lo mismo, por lo que no hay que confundir este estilo con la idea de ser blandos y hasta cierto punto descuidados.

En casos extremos, pero no raros ni contados, sucederá que la contraparte sea competitiva o convierta su estilo a éste, y como negociador te quedas en una postura colaborativa. Se perderá el enfoque original, el cual era ganar – ganar y se convertirá en uno de perder – ganar.

6.3 Negociación Evasiva

El tipo evasivo podría tomarse como una postura negativa en primera instancia, porque se asocia a términos como huida, ocultamiento, deserción, etc. Sin embargo, es algo que, debido a la circunstancia, es posible que ocurra, nos toparemos con estilos evasivos y en ocasiones los tomaremos, se usa cuando:

- No existe un compromiso.

No todas las personas estarán interesadas en estar dentro de una negociación, incluso a veces nosotros mismos no tomaremos el proceso con tanta seriedad o compromiso como desearía la otra o los otros negociadores, se tomarán actitudes como desviar el tema, no prestar

atención a la contraparte, se perderá objetividad; se estará en cualquier otra cosa excepto estar en la negociación.

- Cuando el proceso comienza a tornarse destructivo.

Cuando las emociones comienzan a intensificarse, cuando sientas que perderás el control de tus palabras y acciones y creas que ya no puedes tomar la actitud serena de escuchar y preguntar porque la otra parte o tú mismo están reaccionando de tal manera, será bueno tomar este estilo, al menos temporalmente.

- No exista mucha certeza de qué decisión tomar.

Si llegase a sentirse inseguro o tiene “una corazonada” de que algo no va del todo bien, tomar este estilo puede ser una buena estrategia. Es usual escuchar argumentos como “tengo que consultarlo con la almohada”, o “estamos a punto de cerrar el trato, pero debo checar algunos datos para estar completamente seguro”.

Como consecuencia de este estilo el tiempo podría ser una ventaja o una desventaja, es decir, cuando lo usemos para asegurar una toma de decisión estaremos “ganando tiempo” pero la contraparte lo estará perdiendo. No es la mejor estrategia cuando se tenga un tiempo establecido para llegar a una solución.

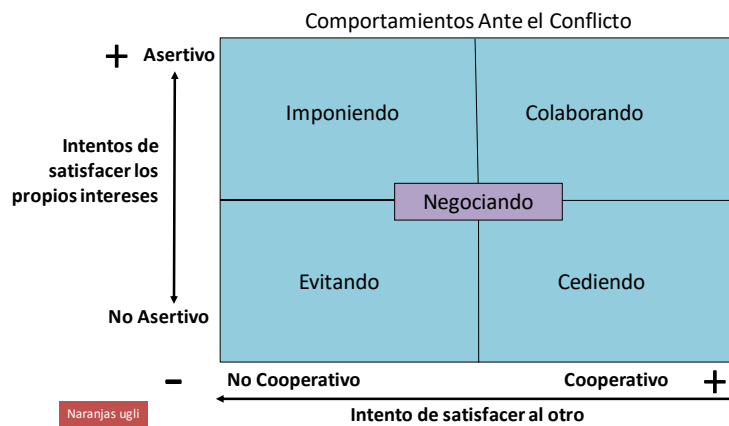
Estos dos estilos más relevantes y estudiados son el cooperativo y el competitivo.

Se puede decir que una negociación formada con miembros con estilos cooperativos podrá ser muy larga o rápida, pero podrán resolver todos los conflictos que quieran ya que se entenderán muy bien, se preocuparán por sus intereses y por los de la contraparte. La creación de ese escenario futuro, duradero, confiable y satisfactorio es muy seguro. Esta es la negociación que mejores resultados da y que se desearía tener siempre.

Es probable que cuando la negociación es formada por estilos competitivos se genere un escenario de tensión, chocarán entre ellos, negociarán rudamente y serán arriesgados, sin embargo, aunque no se crea en la mayoría de las ocasiones se logra una negociación porque logran entenderse.

Será difícil cuando se trate de una combinación cooperativo-competitivo, ya que si ambos se quedan en su postura inicial es muy probable que tendrán que invertir más tiempo y esfuerzo si quieren llegar a un acuerdo.

Claro, que ninguno es mejor que otro por sí solos. Serán usados como estrategias de acuerdo con el tiempo, escenario, personalidad propia y de la contraparte. El comenzar con una estrategia no te limita a utilizar otras a lo largo del proceso. De ahí la importancia de la versatilidad y adaptabilidad.



Esquema 3. Estilos y comportamientos en la negociación.

En el esquema anterior podrán observarse cuatro estilos de negociación, los cuales tienen características de ser situacionales, es decir, en un solo momento de negociación podrán utilizarse en forma estratégica los cuatro estilos hasta llegar a un acuerdo.

Ejemplo: Ambos negociadores comienzan *evitando* proporcionar información confidencial, avanzando en la negociación pueden crear un ambiente de confianza que les permita *colaborar* y proponer alternativas, las cuales podrán convenir o no y alguna de éstas tendrá carácter *impositivo* y tal vez consiga que la otra parte deba *ceder*. Una vez que sean utilizados estos estilos en forma situacional con un alto nivel competitivo y de asertividad se logrará la negociación y solamente queda registrar y comprometerse para lograr los acuerdos negociados.

7. Modelo de negociación

“El éxito depende de la preparación previa, y sin ella seguro que llega el fracaso”

Confucio

La negociación es todo un arte, necesitamos establecer parámetros, estrategias, objetivos, recursos, estilos, rangos y límites; por esa razón hay que tratar de prepararnos tan bien como se nos sea posible, aunque hay que estar totalmente abiertos a ser creativos y cambiar de estrategias, de estilos o de rangos, claro que estos cambios no serán tan improvisados como se pudiera pensar, porque si hacemos una buena preparación estaremos anticipándonos a ciertas situaciones.

Cada negociación es totalmente diferente a otra; de ahí, la necesidad de estar preparando constantemente el proceso de negociación, de ser versátil y adaptativo.

Lo que dejaremos claro es, que la negociación no es un juego. Muchas veces se comete el error de querer comparar o explicar el proceso de negociación desde el punto de que puede ser como un juego. ¿Por qué pasa esto? Porque se ve desde el punto de vista de que se deben estudiar y aplicar estrategias de “ataque” para darte cierta ventaja sobre el opositor. Pero es un grave error porque el tomarlo así se presta totalmente a un enfoque ganar – perder, y no tiene mucho sentido, porque en un juego, hay reglas establecidas, hay un árbitro, espectadores; en una negociación no existe todo esto y claramente no es una cuestión de competencia para las partes.

7.1 Etapa 1: Conocimiento / Información

Será de suma importancia tener toda la mayor información posible sobre el contexto en el que se encuentre la otra parte, sus prácticas, sus alternativas y estándares, con quien está acostumbrado a trabajar.

Algunas veces tendremos la suerte de que la otra parte nos comparta sus marcos de negociación, es decir, lo máximo que están dispuestos a dar a cambio de sus deseos; también nos ayudará el conocer los estándares del mercado, así como, los estándares de la otra parte.

Utilizamos la palabra conocimiento porque, aunque los negociadores vayan en representación de una empresa o un grupo, no dejan de ser personas con pensamientos, creencias, valores, límites y comportamientos sociales que pueden afectar el proceso o hasta tu persona.

Siguiendo con la idea de enfocarse en los intereses y objetivos y no en las personas o posturas. Debemos estar preparados para situaciones en las que sentiremos que las cosas comienzan a tomarse un poco personales, por eso es primordial conocer nuestro temperamento, nuestra inteligencia emocional, y nuestros límites.

Será de mucha ayuda conocer anticipadamente los rasgos de personalidad de la contraparte para prepararnos emocionalmente, si así se requiere.

7.1.1 Negociación intrapersonal

Se refiere al proceso inicial básico y fundamental de hacer contacto con el interior, con la conciencia, con los intereses propios, objetivos individuales y los resultados que se esperan para uno mismo. Esto nos lleva a un estado de conciencia y decisión que está sustentado por la personalidad propia.

Este proceso tiene como riesgos la frustración, la decepción y el castigo al haber tomado una decisión equivocada con consecuencias adversas. La resiliencia ayuda en este proceso de resurgimiento para recuperarse, tomar nuevas decisiones y conseguir resultados altamente satisfactorios.

7.2 Etapa 2: Planificación

Esta es la etapa más importante, porque con base en todo el estudio de la información de los puntos anteriores, se definirán las estrategias a utilizar, el camino deseado a tomar y el escenario final a llegar.

Para lograr ello se necesita:

7.2.1 Intranegociación

Cuando perteneces a una empresa, institución o grupo; y de ese equipo tú eres el que negociará, aunque tú llevarás las riendas del proceso de negociación, será de vital importancia que expongas lo más relevante de esa información obtenida a aquellos que tengan la autoridad, ya que, con ayuda de ellos, de la información obtenida y de los caminos estudiados que pudiera tomar la negociación, podrás establecer los objetivos y ganancias a buscar y el marco de negociación denominado “MAM”:

- **Máximo:** Aquel escenario muy optimista, el mejor de todos razonablemente, el que quisieras lograr al terminar la negociación.
- **Aceptable:** Un escenario también optimista pero razonable y satisfactorio, el cual podrías expresar como un mínimo a la contraparte, para después mostrar el mínimo real como una estrategia.
- **Mínimo:** Escenario con el que no quisieras quedarte pero que sigue siendo satisfactorio para ambos porque siguen cumpliendo sus intereses y deseos, éste es muy importante porque será el límite, no aceptarás ir más lejos o podría convertirse en un enfoque perder – ganar.

Es muy importante que a cada negociación en la que vayas a participar establezcas tu MAM bajo las expectativas y objetivos, para no estar improvisando (pudiera salir o muy bien o muy mal).

Existirán negociaciones cuyos objetivos más importantes no serán alrededor de intereses monetarios sino sociales o de alianza, para los cuales como negociador buscarás a toda costa tener cierta relación con ese cliente o proveedor o cualquiera que sea el caso. Para no terminar perdiendo y arrepintiéndote de las decisiones tomadas en el proceso será de vital importancia el MAM.

7.2.2 Análisis

En la actualidad es mucho más fácil estar preparado para algunas situaciones porque es más fácil conocer al mercado, las tendencias y antecedentes.

Se hará un análisis de varios aspectos tanto de la parte a la que estamos representando, que puede ser una empresa, institución, grupo o hasta nosotros mismos, basado en algunas preguntas que deberán ser respondidas con la mayor claridad posible.

- Situación
 - ¿En qué condición se encuentra la parte a la que estoy representando?
 - ¿En qué condición se encuentra la otra parte?
 - ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
 - ¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades y las de la otra parte?
- Conflicto
 - ¿Qué ocasiona el conflicto? ¿Qué tan grave es? ¿Cuáles son los riesgos? ¿De dónde nace la necesidad de negociar?
 - ¿Por qué me elige a mí?
 - ¿Qué riesgos corremos ambos?
- Soluciones
 - ¿Cuáles son los intereses que quiere cubrir la otra parte?
 - ¿Cuáles son los intereses que quiere cubrir mi parte?
 - ¿En qué puedo ayudar a la otra parte?
 - ¿En qué puede ayudarme a mí?
 - ¿Qué le puedo ofrecer y qué no?

Responder a todas estas preguntas, nos dará un panorama de cuáles podrían ser las posibles respuestas a nuestros argumentos y ofertas porque entenderíamos completamente nuestra parte y también lo mejor que pudiéramos a la otra. También nos ayudará a plantearnos versiones de como la contraparte podría reaccionar, hacer previsiones y crear alternativas.

7.3 Etapa 3: Preparación física, emocional y temporal

Llegar bajo una posición de seguridad y comodidad nos dará una sensación de fortaleza y facilitará aún más la entrada al proceso de negociación, esto se dará gracias a toda la preparación con la que llegues; aquello para lo que no te prepares se verá reflejado en el proceso.

Pero también existen algunos otros factores que influirán en cómo te sientas.

7.3.1 Espacio físico

No será lo mismo realizar la negociación en un restaurante de comida rápida, en la casa de la contraparte, en un espacio abierto o en uno cerrado.

Generalmente en una negociación se profundizarán temas, algunos fáciles de tomar, algunos no tan fáciles de sobrellevar o pueden tomar giros inesperados, por estas razones se demanda demasiada concentración y seguridad en ellas.

Se recomienda buscar un lugar en el que se puedan sentir cómodos nosotros y la contraparte, donde no existan muchas interrupciones o distracciones, de esta manera será más fácil comenzar una conversación y no perderle el hilo, aunque si se trata de una negociación que, se sabe, será un proceso largo y se comienza poco a poco, seguramente en algún momento se perderá el hilo y para no regresar tan de golpe al tema o forzándolo, se podría hacer una pregunta sutil acerca de la empresa o del problema o simplemente revisando el programa que se tiene destinado a la negociación.

7.3.2 Tiempo

El tiempo otro factor que pueda estar a nuestro favor o en nuestra contra.

Aunque lo ideal es que la negociación no sea un proceso apresurado, existirá ocasiones en la que nos enfrentemos a un tiempo limitado. Si esto sucede, el habernos preparado y anticipado ayudará mucho, aunque no asegura el logro de los objetivos iniciales, a veces será mejor

tomar una decisión precipitada que buscar una solución perfecta, esas decisiones deberán ser tomadas con base a lo establecido en la planeación.

Sin embargo, el tiempo también nos podrá dar cierta información. Si la otra parte refleja mucha prisa por llegar a un acuerdo sin habernos informado la urgencia o necesidad podremos notar su desesperación lo cual puede detonar actitudes no deseadas.

Es común usar “Fechas límites” como catalizadores para lograr acuerdos, sin embargo, esto puede ser arriesgado ya que puede culminar en abandono de la negociación por Falta de tiempo de las otras partes.

Para tener una buena gestión del tiempo será necesario haber establecido bien nuestros objetivos los cuales deben ser muy claros, esto nos permitirá no solo reaccionar “intuitivamente” a las soluciones sino ir marcando caminos para llegar a los objetivos.

7.3.3 Emocional

Por otro lado, el negociador debe estar preparado emocionalmente. Algo que no se debe perder de vista es que el tener éxito no se definirá en el obtener todo lo que se esperaba, por eso anteriormente se hablaba de preparar el máximo, el aceptable, el mínimo y el crear alternativas.

Ya se habló de la autoestima y de la inteligencia emocional como elementos básicos en un negociador exitoso. Toda la planificación y teoría ayudará de mucho y más en la seguridad de sus acciones, pero si el negociador no cuenta con capacidades de percepción, versatilidad, coraje, confianza en sí mismo, por más que se haya preparado, no podrá alcanzar el éxito.

7.4 Etapa 4: Negociación

Mientras más hayas preparado los puntos anteriores, más fácil será direccionar tus argumentos a un proceso sólido y confiable.

No todo es negociable, ya que estamos sujetos a leyes, normas, códigos, ética, la amenaza y otras variables que nos pueden obligar a abandonar la negociación.

7.4.1 Comunicación

La negociación se basa en la comunicación y ésta es esencial para el éxito de una negociación, ya que debemos enfocarnos en decir las palabras correctas, de la manera correcta, en el momento correcto, pero también se trata de escuchar.

La comunicación efectiva, es decir, que cumpla su objetivo de transmitir ideas, conocimientos o argumentos de manera clara, es un proceso muy difícil, ya que, es un proceso multilateral que necesitará cooperación de todas las partes.

El primer gran reto de la comunicación es que la otra parte logre entender aquello que expresamos como deseamos, nuestros argumentos tendrán que ser lo más claro posible y debemos ser muy observadores para poder darnos cuenta si la otra parte ha tomado los argumentos de la forma deseada.

El segundo gran reto es escuchar; a la mayoría de la gente en la actualidad se le dificulta poner realmente atención a lo que alguien más está diciendo, comúnmente pasa que la otra parte está diciendo algo y nuestra mente de inmediato vuela a una situación similar en la que alguna vez nos encontramos, o comenzamos a imaginar lo que vamos a responder cuando termine su turno, o pero ir aún, tratamos de predecir lo que dirá más adelante.

Se recomienda:

- Buscar información adicional a la que ya tiene, Trate de centrar la atención a lo que la contraparte está diciendo y cómo lo está diciendo.
- Si la otra parte comienza a expresar ideas con las que no estés totalmente de acuerdo, sigue escuchando, trata de que tu mente no se desvíe a criticar sus ideas internamente, también haz todo lo posible para que tu lenguaje no verbal te delate en esos desacuerdos.
- No adivines lo que la otra parte quiere expresar.
- No interrumpa, si hay algo que no entendió del todo o algo con lo que no esté desacuerdo espere a que la otra parte le ceda la palabra.
- Muestre interés y sonría.

Aunque haya tenido a mucha información y se haya preparado muy bien, siempre habrá nueva información.

En ocasiones la otra parte no será muy buena expresando ideas y necesidades, por lo que usted tendrá que asesorarlo en este proceso. Será importante estar preparado para eso, porque ahora el ritmo y dirección será principalmente tuya. Comienza formulando preguntas, primero introductorias y sencillas para empezar a crear un ambiente de confianza.

7.4.2 Objetivos

Los objetivos iniciales pueden cambiar, durante o después de la negociación, o incluso volverse inalcanzables; también pueden nacer otros nuevos. O bien, existe la posibilidad que hayamos percibido de manera incorrecta los objetivos de la contraparte.

7.4.3 Escucha y Percepción

¿Por qué es tan importante esta parte de escuchar bien? El que la otra parte se sienta escuchada y comprendida, la hará sentir confiada y cómoda con nuestra compañía, de esta manera le será más fácil darnos información que será nuestra base para establecer propuestas adecuadas.

Se tomará a la empatía como una compañera del escuchar. La comunicación debe estar acompañada con cooperación de ambas partes, por lo que se busca relacionar a la empatía con la escucha; tratando de imaginarse como oyente en el lugar del otro, de sentir las emociones y deseos del otro. La empatía también nos hará mejor en esta habilidad ya que el expresar ideas y deseos y que no nos escuchen es de las cosas más frustrantes que un individuo puede experimentar.

Para que la otra parte se sienta escuchada, hay otros factores que ayudarán a crear este ambiente de confianza y comodidad que deseamos lograr tales como:

- Parafrasear lo dicho para reafirmar una idea o inducirlo a continuar con ella.

- Reflejar sentimientos, u opiniones a través de palabras como “Yo hubiera reaccionado de una manera similar”, en “Debiste sentirte mal ante esa situación”, etc.
- Resumir la información proporcionada para poner en pocas palabras lo entendido.
- Preguntar todo aquello que no comprendas muy bien, así como para incitar a que profundice en el tema, como “¿Cómo te sentiste ante esa respuesta?” “¿Dónde fue eso?”, etc.

La percepción incluye los canales visual, auditivo y sensorial y no es la misma para todos, radica de nuestras creencias, nuestra cultura y manera de pensar, de esto debemos estar muy conscientes, de que podemos tener cosas en común con la otra parte pero que jamás llegarán a ser iguales por todo lo que hay detrás de su formación como persona y probablemente esas diferencias generen algunas complicaciones en el proceso.

Por otro lado, la percepción nos ayudará a darnos cuenta de lo que no dicen con palabras, o si estas son coherentes con sus expresiones. Existen personas que estudian el lenguaje corporal tan a fondo que logran notar mucho en un simple parpadeo o en el apretar de labios de la otra parte, sin embargo, no es una capacidad con la que contemos muchos. Lo que es cierto es que este lenguaje corporal, lo expresamos casi inconscientemente de manera genuina, desde gestos y posturas, movimientos de ojos y faciales, muchas veces nos damos cuenta cuando ya lo hemos expresado un gesto, movimiento o un sonido.

8. El poder en la negociación

“La forma más común en que las personas renuncian a su poder es pensando que no tienen ninguno.”

Alice Walker

Sinónimos de poder: Fuerza, capacidad, energía o dominio.

Definición

El poder, del latín *posere*, se refiere a la capacidad, la facultad o habilidad para llevar a cabo determinada acción. Por extensión, se ha utilizado también al tener las condiciones para hacerlo, entre las que se encuentran la disponibilidad material, el tiempo o el lugar físico.

Capacidades para conseguir que otros hagan mediante el equilibrio de fuerzas, el control de posiciones o la influencia. (Carlos Sánchez, 1990).

La palabra poder se refiere, en su uso más habitual, a la autoridad que una o varias personas disponen para llevar el mando de alguna tarea o trabajo, concretar algo que deseen o imponer un mandato. Puede que provenga de la primera definición, en la medida que los dos indican la facultad y la capacidad en la ejecución de algo, pero en este uso se circunscribe a los actos en los que las personas les otorgan a otras esa facultad.

A partir de los estudios surgieron muchos conceptos que acompañan a esa primera noción:

- Poder absoluto: Es el ejercicio desmedido y no determinado por ninguna ley.
- Poder limitado: Es el que se debe ajustar al respeto de algún orden superior.
- Poder espiritual: Es el que corresponde a una autoridad de una institución religiosa.
- Poderes fácticos: Con esta idea se refiere a las capacidades de presión y de influencia por sobre los otros poderes y por sobre la gente común que tienen ciertos grupos,

paralelos al Estado. En algunos países, se les llama en el uso corriente cuarto poder a la prensa, y quinto poder a la Iglesia.

- Poder adquisitivo: En el ámbito económico, se entiende como la capacidad de renta que se tiene para adquirir determinados bienes y servicios.
- Poder económico. tiene que ver con el matiz social del concepto, y refiere al conjunto de relaciones que se establecen entre las personas en lo que respecta a la producción, distribución y consumo de esos bienes y servicios.

Los expertos Hersey, Paul & Blanchard, Ken. “*Estilo eficaz de dirigir*”, describen el poder en cinco estilos que surgen de igual número de fuentes. Estos tipos de poderes se estudian en el ámbito laboral y más específicamente en la personalidad del líder, jefe o autoridad que tiene a su cargo a un determinado número de colaboradores, y en este ambiente laboral se experimentan innumerables cantidades de eventos de negociación y por ello describimos a continuación los poderes que deben manejarse en forma gradual y situacional:

- Gradual porque no debe excederse el uso del poder cualquiera que sea el que se esté usando.
- Situacional debido a que las estrategias del líder plantean controlar en todo momento la interacción en negociaciones y manejo de conflictos.

Poder Legítimo



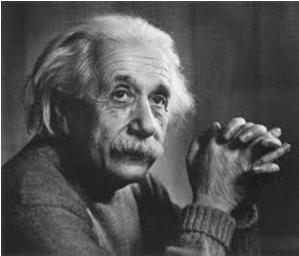
Ángela Merkel, Primer ministro de Alemania

Fuente:

- Autoridad formal.
- Transferencia legítima de poderes.

- Asignación otorgada por sufragio legal.
- Designación o atribuciones emanadas de la Ley.

Poder Experto



Albert Einstein, Físico, Científico y Filósofo

Fuente:

- Especialización cognitiva ampliada.
- Experiencia / aprendizaje medible.
- Dominio de conocimientos.
- Información / datos verificables.

Poder Coercitivo



Donald Trump, Presidente de Estados Unidos

Fuente:

- Dominio.
- Amenaza.
- Imposición.
- Obligación.
- Fuerza.

- Castigo.
- Represión.

Poder de Recompensa



Bill Gates, CEO de MICROSOFT

Fuente:

- Motivación.
- Reconocimiento.
- Compasión.
- Apoyo.
- Defensa.
- Premio.
- Respeto.

Poder de Carisma



Juan Pablo II, Ex Líder de la Iglesia Católica

Fuente:

- Empatía avanzada.
- Influencia.
- Confianza.
- Congruencia.
- Fortaleza interior.
- Valores.
- Conciencia ampliada.

En el siguiente esquema se presenta que los poderes descritos sirven para saber mandar (poder legítimo, experto y coercitivo) propios de un jefe con limitaciones; y que el líder se basa en dos poderes (de recompensa y carisma) para generar influencia.

En la negociación, los cinco poderes deben usarse gradualmente y de forma situacional para conseguir mejores resultados de bien común.



Esquema 4. Estructura de la fuente y uso del poder

Como ejemplo del uso situacional del poder, citemos un caso: Eres empleado y acudes con el jefe para solicitar un aumento con base en las normas de la empresa (poder legítimo) expresas tus logros y méritos para que se te otorgue (poder experto). El jefe se muestra renuente y tú le haces ver que de no darte el aumento renunciarás al empleo (poder coercitivo). El jefe pretende conciliar y le dices que prometes mejorar tu desempeño con

indicadores y la evaluación del desempeño (poder de referencia) y al recibir el aumento expresas con los demás compañeros la alta calidad humana del jefe y que todos deben comprometerse con él.

El grado de intensidad en el uso del poder será en relación directa con la personalidad del jefe, su manejo de la autoridad y otros factores que entorpezcan el diálogo y los resultados esperados.

Para saber más de este tema se recomienda ampliamente la lectura “Las 48 leyes del poder” de Robert Green.

9. Mentalidad estratégica para la negociación

“Si quieres ser sabio, aprende a interrogar razonablemente, a escuchar con atención, a responder serenamente y a callar cuando no tengas nada que decir”

Johann Kaspar Lavater

Es indispensable planear la negociación. Los componentes de la planeación generalmente son:

- Objetivo: medible, cuantificable, real, alcanzable, temporal y con costo.
- Visión: crear escenarios hacia donde deberá llegar el plan.
- Estrategias: acciones que cumplan metas parciales hasta el objetivo principal.
- Medición: indicadores al haber alcanzado los acuerdos o las metas parciales.
- Decisiones: correcciones a desviaciones y cambios.
- Control: comparativo entre lo que se hizo y lo planeado.
- Reciclar: reiniciar los planes o las correcciones y cambios, buscando el mismo o un objetivo superior.

Adicionalmente para una negociación, deberá considerarse:

- Investigación de la otra parte negociadora.
 - Personalidad de los negociadores, trayectoria, estilos de negociación probables, nivel de decisión y valores.
- Cuáles son sus probables intenciones, intereses, objetivos, argumentos y necesidades.
- Cuál es su nivel de poder personal e institucional.
- Conocer el escenario de la negociación.
- Preparar los argumentos iniciales y alternativas.
- Solicitar apoyo y soporte de otros negociadores.

- Determinar previamente:
 - Medidas de control, compromisos, plazos de cumplimiento, sanciones y seguimiento.
- Y algunas otras recomendaciones como: vestimenta, horario, duración, servicios y espacio (salón, equipo, mobiliario).

Durante la negociación, la agilidad mental es muy importante para identificar y controlar todas las variaciones que se vayan presentando. Los mejores estrategas, durante toda la historia de la humanidad, han sido los militares. Grandes Emperadores guerreros, Grandes Generales de ejércitos, Grandes Guerreros conquistadores, han demostrado que las estrategias y las decisiones determinantes reportan victorias. Muchos empresarios, directivos y políticos o gobernantes, siguen las estrategias militares hasta los entrenadores deportivos. Desde hace mucho tiempo la lectura de “El Arte de la Guerra” del militar chino Sun Wun Tzu, desde hace más de dos mil años, ha orientado estrategias en negociaciones muy importantes.

¿Qué es el libro “El Arte de la Guerra” de Sun Wun Tzu?:

El Arte de la Guerra es un libro escrito por el general y estratega militar Sun Tzu hace aproximadamente 2.500 años en la antigua China. Es un tratado sobre práctica militar y estrategia de guerra que se fundamenta en principios de la doctrina taoísta.

El arte de la guerra, en este sentido, es un texto que nos ayuda a comprender mejor la naturaleza de los conflictos y a analizar y evaluar las mejores alternativas para su solución.

Algunas de las enseñanzas fundamentales del libro son que se destaca la importancia de saber ajustarse a las condiciones, ser capaces de defender las ventajas, aprovechar las oportunidades y tener claridad de visión y un sólido liderazgo.

Es considerado uno de los mejores y más vigentes libros de estrategia militar de todos los tiempos. Sus enseñanzas han tenido influencia a lo largo de la historia sobre grandes estrategias de la guerra y la política de Oriente y Occidente, como Nicolás Maquiavelo, Napoleón Bonaparte o Mao Tse-Tung.

Hoy en día sus enseñanzas son aplicadas en los más diversos campos de la actividad humana, no solo para la estrategia militar, sino también para la política, la diplomacia, los negocios, la gestión de conflictos, los deportes y la vida cotidiana.

Para comprender mejor lo que se quiere expresar, a continuación, se tomarán varios puntos importantes del libro:

El Arte de la Guerra es un tratado sobre estrategia militar dividido en trece partes, cada una de las cuales da cuenta de los diversos aspectos y escenarios que pueden darse en un conflicto.

En él se refiere la importancia de adaptar la estrategia a las condiciones y circunstancias en que nos encontremos, se habla sobre algunos de los factores prácticos que deben ser tenidos en cuenta, como la organización, la planificación y el abastecimiento (de armas y alimentos), pues son determinantes en la batalla.

Un principio básico del arte de la guerra es aquel que preconiza que lo más conveniente es vencer evitando la batalla, valiéndose de la estrategia. En este sentido, el autor enumera algunos pasos que deben ser considerados para ello: primero se deben dismantelar los planes del enemigo, si esto falla, se debe tratar de disolver sus alianzas, y solo luego, si todo esto fracasase, se deberá atacar a su ejército.

Otro aspecto crucial de índole filosófica que aborda el libro es el de la importancia de conocerse a sí mismo y al enemigo, pues esto conduce a la invencibilidad. También explica la importancia de ser flexible en la batalla y saber adaptarse a las circunstancias, así como saber visualizar las señales sutiles que permitan al general conducir a su ejército a la victoria.

Se aconseja el aprovechamiento y mantenimiento no solo de las ventajas, sino, más importante aún, de las oportunidades que se presenten. De allí la importancia de mantenerse en todo momento atento al curso de los acontecimientos.

También es abordada y analizada la cuestión del terreno y su reconocimiento. Entender las ventajas y desventajas que ofrece cada tipo de terreno es otro aspecto clave para lograr la victoria. Del mismo modo, se previene sobre los beneficios y perjuicios del uso de fuego en

la batalla, y se analiza las ventajas e importancia del uso de espías como instrumento de información.

Finalmente, para entender el libro, es importante saber que este se fundamenta en buena medida en el sistema de pensamiento del taoísmo. Así, en sus enseñanzas se traslucen algunos principios del Tao (*), como el de la mínima acción y el menor esfuerzo para conseguir el máximo resultado, la espontaneidad y la adaptación al curso natural de las cosas, la capacidad para determinar el momento adecuado para actuar, y la consideración y el respeto por el enemigo, entre otras cosas.

(*) Tao. Sistema filosófico y religión que tuvo su origen en China, siglo VI A.C. que se caracteriza por creer que existe una solidaridad absoluta entre el hombre y la naturaleza, puesto que ambos concuerdan perfectamente y tienen un sustrato común.

Análisis de frases

“Ganará quien sepa cuando luchar y cuando no”.

Uno de los aspectos clave en una negociación es el tener claro los objetivos, antes durante y después de ésta. Existirán ocasiones en las cuales, la mejor opción será retirarse, ya sea por el ambiente que se ha generado en el proceso, porque ya no se cumplirían tus metas o por incapacidad de cumplir el acuerdo impuesto.

“Los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del arte de la guerra”.

La maestría suprema en el arte de la guerra consiste en vencer al enemigo sin luchar. Para ello, refiere que, antes de entrar en la guerra, existen algunas cosas que se debe intentar, principalmente, tratar de dismantelar la conspiración y los planes del enemigo, y luego disolver sus alianzas. El siguiente paso sería, entonces, atacar al ejército. No obstante, se afirma que el verdadero maestro debe evitar la batalla, y debe tratar de vencer sin guerra. La clave es, pues, vencer con estrategia.

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla”.

Sun Tzu se refiere aquí a la importancia del general conocer sus ventajas y desventajas, sus fortalezas y debilidades, para así dominarlas, saber ocultarlas y sacar provecho de ellas. Además, señala también que es importante lograr conocer bien al enemigo en la misma medida para tener una idea clara de cómo vencerlo. El desconocimiento de uno de estos aspectos supone dejar a la suerte el resultado de cada batalla.

“Cuando las órdenes son justas, existe una satisfacción recíproca entre el líder y el grupo”.

En esta sentencia, Sun Tzu habla de la importancia del liderazgo para la victoria. Un liderazgo basado en la justicia permite que el general se gane la confianza de sus soldados y tenga su voluntad y su buena fe para conducirlos. Un liderazgo contrario a la justicia solo ocasionaría rebeldía, desconfianza y falta de disciplina, lo cual es sumamente perjudicial en el orden militar cuando se afronta una batalla.

“Los buenos guerreros hacen que los demás vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su campo”.

Esta frase refiere varios factores fundamentales en relación con el posicionamiento estratégico en el campo de batalla. En primer lugar, alude a la importancia de mantener una posición ventajosa cuando se ha conquistado. En segundo lugar, de esta afirmación se infiere otro aspecto clave en la guerra: ahorrar energías y evitar el cansancio mientras que logras que tu enemigo gaste energías desplazándose y vaya agotando sus fuerzas.

“Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después”.

La batalla debe ser consecuencia de la organización y la estrategia. Quienes carecen de este tipo de planificación están condenados a la derrota. Es una frase que habla de la importancia de los cálculos estratégicos en la guerra y de los peligros de la impulsividad.

Sobre el autor:

Sun Tzu fue un militar, estratega y filósofo de la antigua China a quien sus victorias en el campo de batalla inspiraron a escribir El arte de la guerra. Se calcula que vivió alrededor del siglo V a. de C. Pese a que su nombre de nacimiento era Sun Wu, hoy en día lo conocemos por lo que en realidad es su título honorífico, Sun Tzu, que en español traduciría ‘maestro Sun’. Su filosofía sobre la guerra ha tenido una enorme influencia a lo largo de la historia.

10. Detección y manejo de obstáculos en la negociación

"La mejor victoria es aquella en la que ganan todos"

Salomón

Durante el proceso de negociación estarás expuesto a varios obstáculos:

10.1 Falta de preparación

El mayor obstáculo o error con el que nos podremos encontrar es la falta de preparación, ya que no hay vuelta atrás cuando llegamos sin ella. Llegar en ceros, buscando que nos expliquen todo el panorama hará pensar a la otra parte que está perdiendo el tiempo y que no estamos muy interesados en poder trabajar con ellos.

También se verá reflejado en una pérdida de oportunidades. El negociador estará totalmente concentrado en empezar a entender lo que la otra parte quiere, cuando lo entienda, comenzará a preocuparse por sus propios objetivos y puede dar su parte; peor será cuando vaya en representación de una empresa o un grupo donde él sea solo un miembro y no esté muy enterado de todos los intereses de su propia parte.

Lo mejor que puede hacer un negociador y lo que lo define como uno profesional es la preparación con la que llegue a una mesa de negocios.

Nunca se debe subestimar las ventajas que puede darte el conocer toda la información posible de la otra empresa y de sus intereses, no solamente para crear argumentos para tratar de lograr los objetivos logrados, sino que puede ser también un apoyo para el inicio de una conversación.

10.2 Ataques personales

10.2.1 Propios

Utilizar insultos para parecer seguros o imponentes es el peor error que podemos cometer como negociadores, nos hará ver como una persona que no sabe controlar sus emociones, desesperada y que no está preparada para el proceso.

En el peor de los casos puedes llegar a bloquear la negociación.

10.2.2 Ajenos

Tampoco hay que confundir los estilos competitivos con las agresiones personales, como ya se ha dicho en capítulos anteriores, hay que concentrarnos en los intereses no en las posturas.

Sin embargo, no faltará la ocasión en la que nos enfrentemos a personalidades que cuando se sienten amenazadas o sin opciones comenzarán a hacer ataques hacia tu persona, por eso la importancia de haber tomado temas como la inteligencia emocional. Aunque como todo, hay límites que no podemos dejar que pasen, de ahí también la necesidad de ser asertivos.

No hay porqué quedarnos en una negociación en la que se esté perdiendo más de lo que se va a ganar (aunque sea emocionalmente).

10.3 Posturas no éticas

Como ya se ha comentado, en cualquier negociación habrá diferencias. Esto será más difícil cuando las diferencias se deriven de códigos éticos.

A veces, aunque se esté negociando entre dos partes, las decisiones que se tomen involucrarán a más de esas dos partes, a veces a las partes negociando no les importará esos terceros. Si a ti, como negociador no te parece lo más correcto, lo mejor es no decidir en ese momento, sino informar de todo eso que tú percibes que no está bien a aquellos que tendrán el poder de decisión que casi siempre será aquel rango más alto en la empresa, institución o equipo al que estés representando ya no quedará en tus manos.

Algunas conductas no éticas:

- Engaños
- Propuestas corruptas
- Cohecho
- Falta de compromiso
- Falsedad de testimonios
- Cambios inesperados
- Agresiones personales
- Posturas equivocadas
- No cumplir con los compromisos acordados

11. Negociación ética y el bien común

“A las negociaciones sinceras y diligentes nunca se ha resistido un honorable éxito”

Papa Pio XII

Los principales problemas en una negociación nacen a partir de las diferencias entre las partes, en cultura, valores, estilos y juegan muchos factores como los códigos éticos, definiciones de justicia, moral, etc.

En el libro *Pensamiento sistemático y negociación* de Barbaja A. se menciona el concepto “Negociación ética efectiva”, ésta no se basa en “la intimidación ni la estafa o las artimañas”, sino que es “el uso del conocimiento de uno mismo y de los demás, combinado con el análisis de la información y el tiempo, para así decidir actuar por medio del poder de influencia personal y afectar el comportamiento de otro. En una negociación ética efectiva ambas partes ganan”.

Como ya se mencionó en el capítulo 3 muchas veces se relaciona al “Maquiavelismo” con la forma de negociación en el cual engañar es el camino hacia la persuasión y al éxito de una negociación.

Es importante aclarar que en este escrito no se ve al arte de la persuasión como una serie de actos engañosos o manipuladores implicando ciertas posturas durante el proceso de negociación como esconder, inventar o distorsionar información para alcanzar un objetivo; sino al contrario, se tomará a la persuasión como aquella postura en donde se exponen argumentos y actos sólidos y confiables, esperando cosechar deseos e ideas en la mente del otro y dejar que la otra parte decida, “Hacer suya la decisión por deseo propio que a través de la presión y el miedo”.

En cualquier tipo de negociación existen varias características que se forman durante el proceso y que son importantes para lograr persuadir a la otra parte.

Ética.

Disciplina filosófica que estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano. Conjunto de costumbres y normas que dirigen o valoran el comportamiento humano. Carácter moral para hacer el bien.

Credibilidad.

Aquella que se demuestra a través de los argumentos fundados en conocimientos sólidos, y de los actos respetuosos pero asertivos que tenga una persona, todas estas en conjunto mostrarán una personalidad coherente.

Cabe mencionar que la credibilidad ayudará a la formación de la seguridad y de la confianza en el proceso. Éstas serán un punto a favor porque será más fácil crear una comunicación efectiva y una mejor relación con la otra parte.

La credibilidad como una cualidad sólida puede ser no tan fácil de formar; cada persona tendrá su propia percepción fundada en su experiencia contigo y termina formando parte de tu reputación, sin embargo, sí es una cualidad muy fácil de dañar en una negociación a través de presiones o actitudes defensivas.

Empatía.

Se entiende como la “Capacidad de sincronizar estados emocionales positivos sin emitir un juicio” (Carlos Sánchez, 2002), una persona empática es aquella que tiene la capacidad de reconocer las diferencias de la otra parte como lo son los valores, las necesidades, las creencias, etc. y aunque no a veces no logre entender completamente el porqué de esas diferencias, las respetará y se esforzará por ponerse en un terreno común.

Asertividad.

Otro punto que hay que tomar en cuenta es asertividad, ya que puede cometerse el error de pensar con las cualidades anteriores que se debe ceder y adaptar totalmente a la postura de la otra parte, dejando de lado nuestros intereses.

El conjunto de todas estas características te dará la oportunidad de expresar las coincidencias y objeciones de una manera clara y objetiva.

No se trata de convencer a la otra persona, sino que la otra parte con sus ideas, sus intenciones, sus motivaciones y con tu información a partir de sus aspiraciones tu puedas influir en soluciones.

El bien común.

Cuando se acude a una negociación, se pretende e incluso se recomienda ganar los mejores beneficios, acuerdos y logros como resultado del proceso.

Esto no implica hacer perder al otro. *“No es necesario apagar la luz del otro para que brille la propia luz”* (General Waltz, 1989). Durante el proceso de la negociación pueden ocurrir cambios sorpresivos y acciones no previstas, lo cual puede provocar obstáculos, bloqueos o hasta agresiones que desestabilizan el proceso y disminuyen los resultados para ambas partes.

En muchas ocasiones los negociadores prefieren perder y hacer perder que buscar la opción de ceder un poco y que la otra parte haga lo mismo para que las dos partes obtengan alguna ganancia.

Tomemos nuevamente el ejemplo del empleado pidiendo un aumento:

Un empleado en una empresa, solicita a su jefe un aumento de salario que considera justo. Al jefe no le parece que sea así. El empleado, muy productivo, amenaza con renunciar si no obtiene el aumento. El jefe piensa que si cede los demás empleados harán lo mismo, y deja ir a un buen empleado. Las consecuencias: el jefe pierde productividad y el empleado no consigue empleo durante un año.

Existen alternativas:

Pedirle al empleado un plazo y pactar un porcentaje justo de aumento para dar tiempo de planear otros aumentos más pequeños a otros empleados destacados y con ello evitar una rebelión, ofreciendo argumentos claros de las razones del aumento y de los compromisos adquiridos.

Si desde antes de la negociación, se tiene en mente que la otra parte negociadora es un enemigo, lo más probable es que se vaya gestionando un conflicto de casi nula solución. Entonces, es indispensable conocer a la otra parte lo mejor posible, aunque esto no garantice el éxito de la negociación, ya que ambas partes pueden ser muy buenas personas, con muchas capacidades para negociar, sin embargo, si la finalidad de la negociación excluye de los beneficios a una de las partes, el fracaso está anunciado y cumplido.

“Entrena tu mente para que perciba el lado positivo de las cosas” (Carlos Sánchez, 2019) es una premisa para todo tipo de negociación y de manejo de conflictos.

Es una manera de inducir el comportamiento empático que permita avanzar en las negociaciones. Puede ser un programa mental, constante y que de manera natural genere los lazos afectivos y resolutivos de los negociadores.

Para fundamentar este programa mental positivo se requiere de cuatro conductas esenciales: Autoestima, Asertividad, Empatía, Proactividad, las cuáles conducen a un nivel muy alto congruencia que se verá reflejado en los resultados obtenidos luego de la negociación para ambas partes. El principal resultado que se debe incluir en este programa mental positivo es el Bien Común.

En el siguiente esquema se muestran las cuatro conductas con sus extremos y como manejo equilibrado surge la congruencia y por consecuencia el bien común.

| Conducta | Equilibrio | Extremo bajo | Extremo alto |
|---------------------|---|--|---|
| Asertividad | <ul style="list-style-type: none"> • Saber decir si y no cuando es adecuado. • Precisión en argumentos, en manejo de emociones. • Escucha y respuesta eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • Sumisión • Permisivo • Erróneo • Sin opinión propia • Reactivo | <ul style="list-style-type: none"> • Impone • Obliga • Impulsivo • No sabe escuchar • Dominante |
| Autoestima | <ul style="list-style-type: none"> • Saberse importante • Amor propio • Respeto a derechos propios y ajenos | <ul style="list-style-type: none"> • Apocado • Simple • Limitado • No se respeta | <ul style="list-style-type: none"> • Agresivo • Engreído • Presumido • Egocéntrico • Sin respetar |
| Empatía | <ul style="list-style-type: none"> • Sincronizar emociones positivas • Evitar juicios de valor • Comprensión y compasión hacia otros | <ul style="list-style-type: none"> • Sin empatía • No se integra • No socializa • Evita expresar sus sentimientos • Sin solidaridad | <ul style="list-style-type: none"> • Antipático • Egocéntrico • Desprecia a otros • No coincide • Condiciona |
| Proactividad | <ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa correcta y productiva • Anticipación a los sucesos de manera eficaz | <ul style="list-style-type: none"> • Pasivo • Requiere supervisión • Necesita impulso | <ul style="list-style-type: none"> • Desesperado • Ansioso • Estresado • Urgente • Autónomo |

| | | | |
|---|--|---|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Acciones propias bien intuidas y razonadas | <ul style="list-style-type: none"> • Sin energía | <ul style="list-style-type: none"> • Exagerado |
| El equilibrio permite la congruencia y el bien común | | Estos excesos no ayudan a la congruencia ni al bien común | |

Tabla 5. Equilibrio de Conductas

Como puede observarse en el esquema anterior, las conductas propuestas, en equilibrio, permiten un alto nivel de congruencia y la necesaria orientación hacia el bien común. Lector negociador, practica constantemente estas conductas hasta que se convierten en comportamientos dominados de forma natural.

Se sabe de personajes que, en busca del bien común, han dejado de ser congruentes y proponen soluciones inaceptables, ejemplo:

El célebre narcotraficante Rafael Caro Quintero, perseguido por las autoridades policíacas de todo el mundo fue capturado en Costa Rica con ayuda local. México tenía en el sexenio del presidente José López Portillo una de las deudas externas más altas del pasado reciente. Caro Quintero ofreció pagar la deuda externa del país a cambio de su libertad y de que le permitieran continuar con su negocio.

Evidentemente, ni congruencia ni bien común. Exceso de autoestima, proactividad y asertividad, y muy baja empatía. Pagar la deuda externa sería el recurso para comprar voluntades y autoridades del más alto nivel en el país. Y continuar con su negocio, excluye el bien común, ya que seguiría volviendo adictos a los jóvenes y adultos del país.

La congruencia y el bien común deben estar juntos, indisolubles y constantes porque acercan a la paz, como finalidad superior de toda negociación, además de los resultados tangibles que se persiguen.

El bien común tiene algunas premisas e indicadores:

- Lo que sea bueno para ti, que también lo sea para los otros.
- No hagas a otros lo que no quieras para ti.
- Mantén la armonía por arriba de los intereses mezquinos.
- Los valores y principios deben orientar los resultados esperados.
- Con la vara que mides, serás medido.
- El que esté libre de culpa que arroje la primera piedra.
- El que a hierro mata, con hierro morirá.
- Desear o hacer el bien de otros no es signo de debilidad.
- Evitar daños, agresiones, mentiras, engaños y todo tipo de violencia.
- Ser consciente y responsable de los actos para el bien común.

Conseguir el bien común nos acerca a la finalidad superior de toda negociación: la preservación de la Paz. (CSB).

12. La programación neurolingüística para una mejor negociación

“Si haces lo que siempre has hecho, obtendrás lo que siempre has obtenido”

Richard Bandler (Coautor de la PNL)

La Programación Neuro-Lingüística es un Arte - Ciencia acerca del mundo especial de la Magia y la Ilusión de la conducta humana y la comunicación. Es el estudio de los componentes de la percepción y el comportamiento que hacen posible nuestra experiencia subjetiva.

El nombre de Programación Neuro-Lingüística es el proceso básico utilizado por todos los seres humanos para codificar, transferir, guiar y modificar el comportamiento.

El comportamiento es programado al combinar y secuenciar representaciones neurológicas y sensoriales – imágenes, sonidos, sensaciones, olores, sabores – y un objetivo conductual específico es generado.

“Neuro” (derivado del griego *neuron*, de nervio) sostiene la doctrina fundamental de que toda conducta es el resultado de procesos neurológicos.

“Lingüística” (derivada del latín, *lingua*, de lenguaje) indica que los procesos neurológicos son representados, ordenados y secuenciados en modelos y estrategias a través del lenguaje y los sistemas de comunicación.

“Programación” se refiere al proceso de organizar los componentes de un sistema para lograr un objetivo específico.

El estudio de la experiencia subjetiva, (Carlos Sánchez, 2019) tal como se denomina a la Programación Neuro Lingüística (PNL), puede ser una herramienta poderosa para los negociadores.

Existen muchas técnicas, métodos y acciones de la PNL para aplicar en muchas disciplinas. A continuación, se proponen algunas aplicaciones, las cuales evidentemente deberán ser manejadas en forma ética y congruente, además de la constante práctica para que su uso sea un proceso natural y eficaz.

En este trabajo escrito solamente enunciaremos algunas técnicas, ya que no es la finalidad el enseñar la PNL, sino apoyarse en ella como herramienta y sugerimos que el lector profundice en su estudio y práctica.

Modelo de Comunicación de Precisión:

Se refiere a comunicarse con excelencia creando una respuesta de igual índole, y se requiere:

- Evitar generalizaciones, tales como el uso de palabras cuantificadoras inexactas: todo, siempre, nunca, jamás nada, poco, mucho y otras.
- Evitar omisiones, es decir, indicar quién, qué, cómo, cuándo o por qué de las situaciones y posibles acuerdos.
- Evitar distorsiones, ya que la mentira, el engaño, la falsedad, las suposiciones y la falta de coherencia son inaceptables.
- Evitar comparaciones, debido a que las circunstancias, el contexto, la temporalidad, los actores y las características cambian definitivamente y es necesarios describir las características esenciales de cada situación.

Usar el indicativo “específicamente” para clarificar alguna de las expresiones mencionadas y que deben evitarse.

Programas Mentales.

Nuestra mente en forma voluntaria o no, puede quedar programada para activar elementos que producirán resultados en ocasiones incontrolables y no tan satisfactorios. Son similares

a hábitos que resulta muy difícil cambiar o eliminar por los resultados negativos que nos otorgan, aunque sean altamente satisfactorios.

En la negociación es muy importante detectar los programas mentales de la contraparte para mejorar las estrategias durante el proceso.



Esquema 5. Programas mentales (Bandler & Grinder 1972)

- Creencias y Valores. Es lo más importante de una persona que configura sus principios y aspiraciones, y que probablemente no son negociables.
- Estrategias mentales. Son los pensamientos y la calidad de ellos para generar las acciones planeadas y sus consecuencias.
- Emociones. La inteligencia emocional (Daniel Goleman, 2002) sirve para manejar en forma positiva y controlada nuestras emociones.
- Conductas. Como consecuencias de los valores y creencias, de la calidad de los pensamientos y de las emociones, serán las conductas o actitudes que asumiremos.
- Conciencia expandida. Darse cuenta del interior, del contexto, sus orígenes y consecuencias.
- Resultados. Son las consecuencias que en forma responsable y consciente debemos conseguir como resultados de nuestra programación mental.

Modificar una conducta.

Cuando una negociación se estanca debido a la necesidad, al desacuerdo, a posturas inflexibles, tratar de modificar esa conducta improductiva requiere de sensibilidad y prudencia para no alterar más el estancamiento.

El esquema nos muestra el proceso:



Esquema 6. Modificar una conducta (Bandler & Grinder 1973)

Representación del estado presente. Indicadores e interpretación del modelo de comunicación, lenguaje y programa mental del negociador.

Representación de los recursos. Se refiere a los recursos personales: inteligencia, seguridad y confianza, conocimientos, experiencia, convicción, dominio y objetivos claros y las estrategias para manejarlos.

Representación del estado deseado. Crear el escenario multi sensorial como resultado de beneficio para ambas partes.

Fundamentando la influencia.

Es una estrategia de cambio y mejora cuya premisa es de beneficio mutuo y de logro del bien común. Su base son propuestas bien pensadas y analizadas para la satisfacción total de las partes. En el esquema se presenta el proceso y los componentes necesarios:



Esquema 7. Fundamentando la influencia (Carlos Sánchez, 1995)

La influencia tiene una connotación positiva al contrario de la manipulación, cuyo cometido es el de manejar la voluntad de otros en forma egoísta y hasta vengativa para obtener resultados que no benefician a la otra parte. Y una vez descubierta la manipulación, las consecuencias pueden ser graves.

Claves de acceso.

Cuando estamos en un proceso de comunicación, es conveniente conocer las preferencias perceptivas de la otra parte para sincronizar el lenguaje y crear el acceso que permita un gran entendimiento, comprensión e igualación de estados emocionales positivos. Esto se consigue mediante la interpretación del uso de los canales de percepción y la preferencia del manejo en su comunicación interna y externa.

Los canales de percepción son:

Canal de Acceso

Lenguaje

Percepción

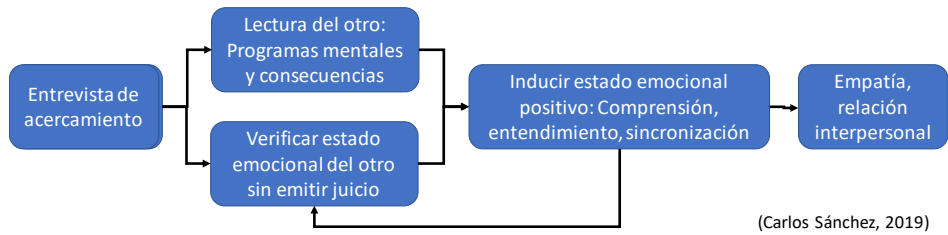
| | | |
|---------------|---|--|
| <i>Visual</i> | Movimiento ocular: <ul style="list-style-type: none"> Hacia arriba derecha recuerda imágenes, hacia arriba izquierda crea imágenes. | Utiliza palabras como: mira, observa, ve, imagina; describe escenarios, colores, brillantez, oscuridad, claridad, espacios, distancias, formas, figuras, principalmente. |
|---------------|---|--|

| | | |
|--------------------|---|--|
| | | Disciplinas: Arquitectos, Diseñadores, Ingenieros, Físicos |
| <i>Auditivo</i> | <ul style="list-style-type: none"> Hacia derecha – izquierda crea o recuerda sonidos. | <p>Utiliza palabras como: oye, escucha dime, oigo, hablemos, platiquemos, conversemos; identifica voces sonidos, tono, velocidad, volumen, dicción, sonidos, principalmente.</p> <p>Disciplinas: Abogados, Poetas, Comunicadores, Psicólogos</p> |
| <i>Kinestésico</i> | <ul style="list-style-type: none"> Hacia abajo recuerda sensaciones y hace diálogo interior. | <p>Utiliza palabras como: siento, intuyo, me late: describe emociones y sensaciones: feliz, triste, cansado hambriento, contento, enojado y expresa corporalmente con gestos, ademanes, movimientos, señas, principalmente.</p> <p>Disciplinas: Deportistas, Bailarines, Chefs, Actores.</p> |

Tabla 6. Canales de Percepción (Carlos Sánchez, 2018)

Empatía

Como ya se mencionó anteriormente, una definición de empatía es: sincronizar estados emocionales positivos sin emitir juicios. Esto quiere decir que la empatía es un nivel avanzado de comunicación que requiere de comprensión y entendimiento de las sensaciones de la otra parte y cómo crear un ambiente de armonía para sincronizar estados emocionales positivos y productivos.



Esquema 8. Proceso de empatía (Carlos Sánchez, 2019)

Estos componentes de la PNL son sumamente importantes para mejorar en un gran nivel el desempeño y los resultados de la negociación.

El practicante de la PNL deberá crear un código personal de ética al manejar estos recursos, ya que una vez que los domina el practicante se convierten en recursos muy poderosos y debe evitarse el usarlos de manera que afecte en forma inconsciente la integridad de los otros.

13. En el perfil de un egresado de la facultad de química

“El mejor experto también fue un día aprendiz”

Anónimo

Desde una perspectiva propia, me he dado cuenta de lo poco eficiente que podría llegar a ser una personalidad, ante problemáticas laborales y personales, sin la formación en temas como la negociación, comunicación, etc. Mucho se habla de los conflictos académicos, sociales y personales. Desde situaciones en donde debas llegar a un acuerdo con la persona con la que vives, hasta acuerdos internacionales, pasando por acuerdos laborales o negocios entre empresas, conflictos académicos o sociales donde alumnos, maestros, sectores de la población y gobernantes no pueden llegar a un consenso.

Estamos en un momento en el que los conflictos se llevan a escalas enormes, por la deficiencia en la comunicación, en la empatía, en la congruencia. Situación que lo único que hace es dividir, y como dice la frase atribuida al emperador Julio César *Divide et impera* adaptada a *“Divide y vencerás”*.

Como ya se mencionó anteriormente en este escrito, todos hemos sido negociadores en alguna parte de nuestros días, sin embargo, desde mi punto de vista, si las personas recibieran más formación en estos temas, desde jóvenes se encontrarían desarrollando un pensamiento con base en el ganar – ganar, en el conocimiento, en la planificación, en el planteamiento de propuestas y principalmente en el de trabajar en conjunto para lograr objetivos mutuos, no objetivos individualistas.

Personalmente, no vi con claridad la importancia de estos temas en mi formación en la Facultad de Química, sino hasta saliendo de ella y enfrentándome al *“mundo real”* (como lo

llamamos los egresados); y me di cuenta de lo diferente que puedes llegar a ver las cosas, las situaciones y los conflictos sabiendo un poco más de todo lo que se habló en este trabajo.

Este escrito pretende ser una guía para aquellos que aún estén cursando la carrera o estén finalizándola y que se sientan interesados por comenzar a desarrollar habilidades que no siempre se enseñan en un salón de clases.

Propiamente, me encuentro negociando conmigo misma, con los que me rodean y con mi futuro trascendente.

Año 2022

14. Referencias bibliográficas

Albores, P. (2005). *Gestión del tiempo: El time management y su aplicación en la empresa actual*. Ideas propias Editorial.

Altschul, C (2000). *Dinámica de la negociación estratégica*. Juan Granica, España.

Bennis, W. (1990). *Cómo llegar a ser Líder*. Editorial Norma, Colombia.

Blanchard, K y O'Connor, M. (2004). *Administración por Valores*. Editorial Norma, México.

Blanchard, K. (1986). *El Líder ejecutivo al minuto*. Grijalbo.

Blanchard, K. (2002). *El Corazón de un Líder*. McGraw Hill.

Blanchard, K y Zigarmi, P. (1998). *El Líder ejecutivo al minuto*. Editorial Grijalbo.

Branden, N. (1995). *The Six Pillars of Self-Esteem*. BANTAM.

CGAD. (1987). *Excelencia Directiva para Lograr la Productividad*. Grad, México.

Chatterjee, D. (2001). *El liderazgo consciente*. Editorial Granica.

Corvette, B. A. (2007). *Conflict Management: A Practical Guide to Developing Negotiation Strategies*. Pearson Prentice Hall.

Díaz, J y Rodríguez, C. (1996) *Familia y Trabajo, ¿crisis o equilibrio?* Editorial Diana.

Drucker, Peter, (1994) *“La sociedad post capitalista”*, Editorial Norma.

Gélinier, O. (1997). *Ética de los Negocios*. Editorial Limusa, México.

González, J. (1992). *Excelencia Personal: Valores*. Font, México.

Green, R. (2010). *Las 48 Leyes del Poder*. Editorial Atlántida, México

- Guerri, M. (2016). *Inteligencia emocional: Una guía útil para mejorar tu vida*. Mestas Ediciones.
- Guzmán I. (1990). *Humanismo trascendental y desarrollo*. Editorial Limusa.
- Hersey, P y Blanchard, K. (1981). *Estilo eficaz de dirigir*. Editorial IDH, Prentice Hall.
- Kotter, J. (1997). *El Líder del Cambio*. Mc Graw Hill.
- Kriegel, R. (1996). *Si no está roto, rómpalo*. Editorial Norma.
- Martín, E. M. (2018). *Inteligencia Emocional*. Editorial Elearning.
- McCormack, M. (1984). *Lo que no te enseñan en la facultad de negocios de Harvard*. Lasser Press.
- Maslow A. (1970). *Motivation & Personality*. Harper and Row, New York.
- Miranda, E. y AIIM. (2014). *El arte de negociar*. ELDU, Madrid.
- Monsalve, T. (1988). *Estrategias y tácticas de negociación*. CLAD.
- Nalebuff, B y Brandenburger, A. (1996). *Coo-petencia*. Editorial Norma.
- O'Connor, J y Seymour, J (1996). *PNL (Programación Neuro – Lingüística) para Formadores*. Editorial Urano, Barcelona.
- Rangel, A. E. (2019). *Inteligencia Emocional*. Universidad Virtual del Estado de Guanajuato.
- Rodríguez, C y García, M. (1989). *Jefe hoy, mañana dirigente*. Editorial Diana.
- Shell, R. (2006). *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Group.
- Tollela, M. & Myers, G. (1998). *Administración mediante la comunicación*. Editorial Mc Graw Hill.
- Vargas S. (1980). *Ética o Filosofía Moral*. Editorial Porrúa, México.