

2
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA



**EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA**

**EL INGENIERO QUIMICO EN LOS
PROCESOS DE NEGOCIACION**

**TRABAJO MONOGRAFICO DE
ACTUALIZACION**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERA QUIMICA**

P R E S E N T A

GIOVANA VILMA ACOSTA GUTIERREZ



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Jurado Asignado.

Presidente	Prof. Johnson Bundy Robert
Vocal	Prof. Pérez Santana Ernesto
Secretario	Prof. Iñiguez Hernández Alejandro
1er. Suplente	Prof. Coronado Mendoza León C.
2do. Suplente	Prof. Gómez Velasco Héctor Marcelino

Tema desarrollado en :	Facultad de Química
	Cd. Universitaria

Asesor del tema :

I.Q. Iñiguez Hernández Alejandro



Sustentante :

Giovana Ylma Cepeda Gutiérrez



INDICE

Introducción	1
CAPITULO I.	
I.1 Antecedentes de la Negociación	2
I.2 Conceptos de la Negociación	5
CAPITULO II.	
II.1 Elementos de la Negociación	8
II.2 Condiciones para una Negociación	10
II.3 Definición de la Negociación	10
II.4 Definición de Conflicto	11
CAPITULO III.	
III.1 Proceso de Negociación	12
CAPITULO IV.	
IV.1 Tipos de Negociación	19
IV.2 Tipos de Negociación según el campo de aplicación	19
IV.3 Otras Clasificaciones de la Negociación	20
CAPITULO V.	
V.1 Variables en la Negociación	23
CAPITULO VI.	
VI.1 Liderazgo en la Negociación	28

VI.2 Conductas en la Negociación	29
CAPITULO VII.	
VII.1 Estilos Personales en la Negociación	33
VII.2 Las Personas extremadamente dominantes	34
VII.3 Las Personas extremadamente dependientes	36
VII.4 Las Personas extremadamente distantes	38
Capítulo VIII.	
VIII.1 Tipos de Resultados	41
VIII.2 Características del negociador exitoso	43
Conclusiones	45
Bibliografía	47

INTRODUCCION.

El ingeniero químico, como un profesional del siglo XXI, cuyo campo de acción más común es y será primordialmente el área comercial, debe de dominar el arte de la negociación. Desgraciadamente, los recién egresados desconocen la importancia de esta herramienta debido a que durante su formación universitaria no siempre se les advirtió de la importancia que la negociación tiene en nuestra vida laboral y tampoco tuvieron oportunidad de cursar una materia dedicada a la negociación.

Dada la importancia que tiene la negociación, es esencial que los profesionales adquieran ciertas habilidades para negociar, pero esto no es sencillo dado que los sistemas educativos actuales no ofrecen ayuda alguna. Desafortunadamente solo personas con experiencia laboral y con posibilidades económicas pueden aspirar a los cursos de especialización que, sobre este tema, se imparten en las Universidades. Se han publicado algunos libros de negociación, pero estos, por lo general, se enfocan a temas relacionados con las negociaciones entre Naciones y pocos son los autores que se enfocan a las negociaciones comerciales. Es por eso que este trabajo intenta de manera breve y sencilla dar a conocer las formas de negociación y de que manera manejarlos mejor en este ámbito.

Es por eso que los objetivos de este trabajo son:

- a) **Mostrar las técnicas de negociación que han sido publicadas y los grandes beneficios que se ofrecen al hacer uso de las mismas, para alcanzar acuerdos satisfactorios.**
- b) **Motivar al profesional para que considere a la negociación como una importante herramienta para solucionar conflictos.**
- c) **Plantear a la negociación como una alternativa madura y civilizada para la solución de problemas y vicisitudes que se nos presentan en la vida.**
- d) **Considerar a la negociación como un campo específico de las relaciones humanas el cual, orientado positivamente permite la armoniosa convivencia entre los seres humanos.**

CAPITULO I.

I.1 Antecedentes de la Negociación.

En las épocas pasadas se recurría a tres medios para resolver las diferencias conflictivas :

- los decretos y decisiones de autoridades sagradas.
- el peso de las tradiciones.
- la fuerza bruta.

Así, en sociedades poco complejas quedaba siempre poco margen para mantener una esfera de actividad individual. En muchos aspectos laborales existían modelos rígidos que señalaban el modo de trabajar y no permitían a los individuos procurarse mejores beneficios.

Hoy, a finales del siglo XX con una sociedad enormemente compleja debido a los avances científicos y tecnológicos que se han sucedido , las formas para solucionar conflictos en los negocios se han vuelto infinitas y extremadamente difíciles.

Es importante mencionar que algunas de las formas actuales para la solución de conflictos, parecen presentarse contradictorias frente a los consabidos estilos de negociar, guiándose éstas por la decisión de las mayorías, por el desarrollo tecnológico y por el progreso de la civilización.

A continuación explicaré cada una de éstas:

1.- Democratización: Se puede definir a la democracia como "el gobierno en el que el pueblo ejerce la soberanía". Si bien la democracia ha demostrado ser imperfecta y parcial, ésta ha llegado ha ser muy útil, ya que disuade de resolver las diferencias por la vía del poder.

Los sucesos políticos de la última década han pretendido demostrar que la democracia es el camino correcto para mantener un clima de armonía y cordialidad en las diferentes sociedades.

2.- Progreso de la civilización: A medida que el ser humano ha ido mejorando sus relaciones humanas y adoptado una personalidad triunfadora, el recurso de la guerra se vislumbra como un recurso anacrónica, primitivo y bárbaro para solución de problemas. Desgraciadamente, como se han desarrollado las cuestiones políticas hoy en día, es claro ver que aún queda mucho por mejorar, tanto en el campo de las relaciones humanas, como en el hecho de madurar para poder desterrar definitivamente el monstruo de la guerra.

3.- Tecnología y negocios competitivos: El desarrollo de tecnologías y de nuevas estrategias para los negocios actuales son el mejor ejemplo de la efectividad que tiene el diálogo a diferencia del arcaico sistema de solucionar conflictos según las tradiciones.

Lo anterior deja en claro que la negociación es el modo civilizado, efectivo y moderno de manejar las situaciones de divergencia que a diario se presentan en nuestras vidas como profesionales, además es la única forma de defender nuestros derechos sin pisotear los ajenos, de promover los grandes valores, de realizar planes, proyectos y permitirnos, conjuntando lo anterior, mejorar como seres humanos.

Nuestro momento histórico de crisis, de intensos cambios sociales y de ampliación de las perspectivas, nos exige una refinada capacidad de realizar transacciones constructivas con nuestros prójimos y también con grupos e instituciones.

Por lo tanto creo que es definitivo que en el siglo XXI los grandes triunfadores serán los buenos negociadores.

A lo largo de los años el hombre ha encontrado en la negociación, una forma distinta de solucionar los conflictos que se presentan cotidianamente. Como profesionales siempre suponemos que las negociaciones se llevan a cabo en las grandes cúpulas empresariales, pero si nos detenemos a reflexionar unos segundos comprenderemos que muchas de nuestras actividades diarias involucran una negociación.

Nuestra cultura no solamente inhibe las negociaciones sino que activamente las reprocha. Frecuentemente, el hecho de negociar se percibe como poca elegante, insincero o deshonesto.

En un sólo día, una persona puede hallarse en varias situaciones que involucran una negociación. Estas pueden ser tan sencillas como negociar quien lavará los trastes del desayuno o tan complejas como el acordar el suministro y precio de un producto con algún cliente. Cabe hacer mención que las personas más exitosas son aquellas que dominan las técnicas de la negociación. Estas pueden ir desde la persona que negocié por el sueldo de un deportista, hasta aquella persona, que se involucra en negociaciones empresariales de alto nivel.

Alan Schoonmaker menciona en su libro "Negocie y Gane" ¹, que pocas personas negocian bien y considera que el saber negociar es una habilidad escasa en los hombres de negocio, esto debido a la gran cantidad de factores involucrados, como puede ser la personalidad del individuo, por ejemplo su nivel cultural y socioeconómico, su escolaridad, etc..

Pero también existen los factores que rigen las relaciones humanas: la percepción, motivación y comunicación, que hacen de la negociación un proceso muy complejo, debido a la personalidad, siempre contradictoria, del negociador. Este debe ser rudo pero sensible, analítico pero flexible y debe saber cuando avanzar y cuando retroceder.

Schoonmaker hace hincapié en que no existe un estilo de negociación ideal así como tampoco existe un modelo definido para enfrentar diferentes situaciones. Las mismas cualidades personales que contribuyen al éxito en un tipo de situación, pueden causar un desastre en otras. Por ejemplo, un enfoque cooperativo será muy bueno en una negociación, pero puede ser un signo de debilidad en otra. Por otro lado el ser altamente competitivo puede ser considerado, por alguna de las partes, como una posición agresiva e incómoda.

I.2 Conceptos de Negociación.

Una vez que se ha tratado de mostrar la importancia de la negociación, para nosotros los ingenieros químicos como profesionales que se enfrentan a conflictos cotidianamente, considero relevante el listar las diferentes definiciones de negociación, que a mi parecer son las más apropiadas :

Es importante conocer que la raíz de la palabra negociación es, *Negotiari* palabra latina que se empleaba en el Lazio hace tres mil años, con el sentido de comerciar, traficar. El término se deriva de *negotium* y éste, a su vez, de las palabras : *nec* y *otium* = no ocio. *Negotium*, pues, significaba ocupación, asunto, empleo.

Algunas de las definiciones de negociación son :

1. - "Tratar y comerciar, comparando y vendiendo o cambiando géneros, mercaderías o valores para aumentar el caudal".²
2. - "Discusión de las cláusulas de un contrato o de un asunto".³
3. - "Todos aquellos actos previos que cuando tienen éxito, dan por consecuencia concretar una actividad de tipo mercantil, tendiente a obtener un determinado beneficio".⁴
4. - "Tratar asuntos procurando su mejor logro".⁵

5. - "Medio básico para obtener de los demás, lo que uno desea. Comunicación diseñada para alcanzar un acuerdo, cuando ambas partes tienen intereses comunes e intereses opuestos".⁶

6. - "Es el proceso en el cual dos o más partes, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen con el fin de lograr un acuerdo".⁷

Considero la siguiente definición, como la más amplia y completa, por lo que a continuación la analizaré más ampliamente.

7. - "Método para llegar a un acuerdo con elementos tanto cooperativos como competitivos"⁸

Método a su vez se puede definir como:

1.- "El modo razonado de obrar o hablar"⁹.

2.- "Procedimiento para llevar a cabo un fin"¹⁰.

3.- "Serie de pasos que deben seguirse de cierta manera en cierto orden"¹¹

Elemento cooperativo resulta del deseo de ambas partes de llegar a un acuerdo mutuamente conveniente. Si este elemento no existiera no se negociaría, por el contrario se exigiría, se pelearía, se recurriría a las autoridades o se usaría otro tipo de fuerza.

Elemento competitivo se deriva del deseo de cada una de las partes por lograr el mejor resultado para sí misma.

Por ejemplo, esta en juego cierto volumen de producto, el comprador por su parte luchará por obtener un precio competitivo y por otro lado el vendedor está interesado en tener todas las consumos de su cliente. Sino hubiera este elemento competitivo, si los intereses no fueran al menos parcialmente opuestos, no habría necesidad de negociar.

Ambos elementos son centrales en una negociación y los encontraremos una y otra vez durante este complejo proceso. Pero hay que tener presente que darle demasiado énfasis a

cualquiera de ellas puede llevar a un mal acuerdo. Por ejemplo el darle un énfasis excesivo al tratar de ser competitivo, es decir pensar al inicio de la negociación que se tiene una respuesta para todo sin escuchar a la contraparte, puede causar la pérdida del pedido. Si por otro lado se da énfasis a la cooperación, es decir que durante la negociación una de las partes se dedique a hacer muchas concesiones puede llevar a convenios que hagan perder dinero a la compañía .

Una de las tareas importantes en cada negociación es la de conciliar ambos elementos, buscar un equilibrio entre ellos, para llegar a un acuerdo razonable donde ambas partes satisfagan sus necesidades.

¹ Schoonmaker, Alan. "Negocie y Gane". Ed. Norma. Bogotá, Colombia. 1990. 478 p.p.

² Diccionario Enciclopédico Salvat Universal. Tomo 15. Ed. Salvat. Barcelona, España. 1973.

³ Pequeña Larousse Ilustrada. Ed. Larousse. México, D.F., 1988.

⁴ Rodriguez E., Mauro. "Técnicas de Negociación". Ed. McGraw-Hill. México, D.F., 1988. 100 p.p.

⁵ Diccionario Enciclopédico Básico. Ed. Plaza & Janes. Barcelona, España. 1974.

⁶ Fisher, R., Ury, W., "Getting to Yes. Negotiating Agreement Without Giving In". Penguin Books. New York, USA. 1991. 200 p.

⁷ Manual Teoría de la Negociación. Personnel Development Laboratory, Union Carbide Corporation 1994.

CAPITULO II

II.1 Elementos de la Negociación.

Una vez explicadas las definiciones, utilidades y conveniencias de la negociación es importante mencionar los elementos básicos que se presentan en una negociación, estos son :

1. El elemento humano

Considero a este el más importante. Es preciso que antes de iniciar la negociación se haga una clara separación entre la persona y el problema.

Debemos recordar que no somos computadoras sino seres humanos con fuertes emociones, con percepciones diferentes y en muchas ocasiones caemos en el error de no comunicarnos claramente. El ego de las personas suele dar un mal rumbo a la negociación, es por eso que *tomar posición* en una negociación, predispone a la persona a no llegar a un acuerdo.

Tomar posición se puede entender como encasillarse en una sola idea y por tanto en una sola solución.

Los involucrados deben ver esto como una situación de trabajo de ambos lados, atacando el problema para obtener un beneficio mutuo y no a la otra persona. De ahí que la idea principal cuando se trata de las personas involucradas en la negociación como lo establece Roger Fisher en su libro "Getting to Yes. Negotiation Agreement Without Giving In", es que *"se debe separar la persona del problema"*. Esto significa que no se deben involucrar los sentimientos, ya sea positivos o negativos, que se tengan hacia la otra persona, es decir tomar posición, ya que de adoptar esa conducta solo ocasionará que el conflicto se vuelva más difícil de resolver.

• Los Intereses.

Este punto se refiere a vencer el inconveniente de *centrarse en la posición* de la otra persona.

Centrarse en la posición es cuando, antes de la negociación, la persona se predispone a la "supuesta" actitud que adoptará su contraparte, cuando el objeto de negociación es satisfacer los intereses mutuos. Roger Fisher establece que " *se debe centrar en los intereses, no en las posiciones. Con esto se refiere a que, de primera instancia, se deben establecer cuales son los puntos de interés a tratar, para en base a ellos, comenzar la negociación.*

- **Las Opciones.**

Se refiere a la dificultad que se presenta al tratar de diseñar la óptima solución al conflicto, mientras se está bajo presión. Es tratar de decidir en presencia del adversario, haciéndole ver que lo sugerido en ese momento crítico de la negociación será conveniente para solucionar el conflicto. Pero no se debe olvidar que el tener mucho en juego inhibe la creatividad de los individuos, lo mismo que la búsqueda de una solución única. Estas fuerzas se pueden compensar tomándose un tiempo para pensar en una amplia gama de posibles soluciones que compartan intereses, y que creativamente, concilien la diferencia. Es por eso que el punto principal en este elemento, como lo establece Fisher , es el de "*inventar opciones para obtener una ganancia mutua*".

Veamos ahora un ejemplo claro de este elemento de la negociación:

En una negociación comercial de dos compañías químicas, se negocia por el suministro del 100% del consumo del producto x. El vendedor, para convencer a su contraparte, le ofrece, antes de negociar el precio, servicio técnico, un número 1-800 con ayuda a emergencias, calidad en el producto, certificación ISO 9002, etc. Lo anterior le esta dando un valor agregado a su compañía y son elementos que lo están ayudando a que la decisión del comprador sea a favor de su compañía.

2. El Criterio

Cuando existe una diferencia entre ambos negociadores se debe tratar de discutir el porque se piensa de esa manera, y el por que esta, no puede ser modificada. Así como

intentar establecer lo que cada parte está dispuesto o no a ceder. Es importante que la decisión que tomen sea , de común acuerdo, para que así juntos puedan llegar a una solución justa. Fisher recomienda que " *se insista en usar un criterio objetivo*".

Estas cuatro posiciones descritas son indispensable desde el momento en que se piensa en negociar, hasta el momento en que se llega a un acuerdo

II.2 Condiciones para una Negociación.

Una vez definidos y explicados los elementos básicos es necesario se cumplan las siguientes condiciones para el comienzo de la negociación :

1. Debe existir un conflicto de intereses, si no hay conflicto no hay necesidad de negociar.
2. Debe haber algún grado de ambigüedad acerca de la solución correcta. Si la solución es clara, no hay razón para negociar.
3. Debe haber oportunidad para hacer algunas concesiones, para así llegar a un acuerdo que sea satisfactorio para ambas partes. Es posible que ninguno de los dos logre exactamente lo que deseaba , pero ambos pueden convivir con el acuerdo.

II.3 Definición de la Negociación.

Antes de iniciar la negociación es recomendable seguir los siguientes pasos :

1. Establecer objetivos :
 - a) Qué es lo que necesito o deseo.
 - b) Qué problema quiero resolver.
 - c) Qué obstáculos necesito eliminar.
2. Análisis Causal : Cómo se ha originado el conflicto, qué posibilidades ofrece la situación.
3. Copio de la información pertinente: Que producto se busca negociar, volumen, precio, condiciones de crédito, etc.

II.3 Definición de Conflicto.

Antes se mencionó como punto principal en una negociación la existencia de un conflicto, el cual lo definiremos a continuación.

Conflicto etimológicamente significa choque.

Una negociación en la que éste sea manejado negativamente tendrá un clima de tensión, frustración, agresión y destrucción. En cambio si es manejado positivamente, significará una conciliación de puntos de vista diferentes sobre un tema en un clima de creatividad. Abarcará un encuentro, una identificación y unificación; siendo los resultados serenos, satisfactorios y de enriquecimiento.

Una vez que se ha reconocido por parte de las personas involucradas la existencia del conflicto podemos distinguir de la negociación dos niveles :

1. **Primer nivel** : se enfoca en la " sustancia ". La sustancia la se define como el punto a negociar como lo es el salario, los términos del contrato, el precio que deberá ser pagado, etc.
2. **Segundo nivel** : es el procedimiento para tratar con la " sustancia ". Es decir en este nivel se define la forma específica en como se va a tratar el problema. La importancia de este nivel de negociación, radica en que cada movimiento que se haga define las reglas de como negociar.

CAPITULO III.

III.1 Proceso de Negociación.

Toda la teoría de la negociación puede ejemplificarse sobre un diagrama de flujo. Este presenta una serie estructurada de pasos que deben darse en un orden definido.

A lo largo de mi estudio encontré que existen varias versiones de interpretar el diagrama de flujo del proceso de negociación, dependiendo del autor. De los autores consultados las descripciones más amplias que encontré son las que a continuación se describen.

A. Un modelo de tres etapas :

- **El Análisis.**

Durante esta etapa se involucran cuatro elementos que son de gran importancia en cada momento de la negociación:

1. Diagnostico de la situación
2. Recolección de información
3. Organización de la información
4. Análisis de la información.

El tiempo dedicado a esta etapa se deberá utilizar para considerar los problemas de las personas, emociones hostiles, comunicaciones no claras, así como también la identificación de los intereses propios y los de la contraparte. Identificar opciones y criterios ya establecidos como base del acuerdo.

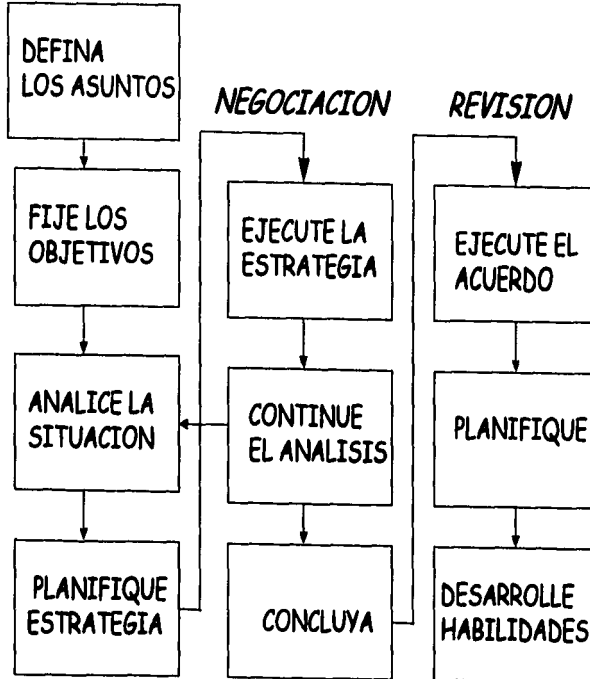
- **La Planeación.**

Durante esta etapa trata nuevamente con los cuatro elementos anteriores, ahora para generar ideas, así como para decidir lo que se va a hacer, por lo que es necesario, se planteen las siguientes preguntas:

1. ¿ Cómo se pretende manejar los problemas de las personas ?
2. De sus intereses ¿Cuál es el más importante ?
3. ¿ Cuáles son algunos objetivos realistas ?

EL MODELO DE LAS TRES FASES

PREPARACION



Una vez habiendo planteado lo anterior se requerirá generar opciones adicionales así como criterios adicionales para decidir en base a ellos.

- **La Discusión.**

En esta última etapa cuando las partes se están comunicando, buscando un acuerdo, nuevamente los cuatro elementos mencionados son el mejor material a discutir. Diferencias en percepciones, sentimientos de frustración o enojo, y dificultades en la comunicación pueden ser de utilidad, para que cada parte llegue a entender los intereses del otro. Ambos pueden conjuntamente generar opciones que representen ventajas mutuas y buscar un acuerdo para resolver los intereses opuestos.

B. Otra forma de entender el proceso de negociación es por medio de tres fases.

Este es un proceso más amplio, que establece que las negociaciones no son solamente reuniones cara a cara. Fig. 1.

Cada una de las etapas consta de varios pasos como se muestra en el diagrama de flujo, que a continuación se definen.

La Preparación.

En esta etapa se distinguen cuatro pasos principales:

1. **La definición de los asuntos.**

En este paso se debe establecer aquello que se desea negociar, p.ej. precio, volumen, condiciones de crédito. Si alguno de estos elementos ya ha sido discutido anteriormente se deben hacer a un lado y concentrarse en los que alguna de las partes desea discutir.

Es en este momento cuando debemos preguntarnos dónde y cómo, nuestros intereses pueden estar en conflicto o coincidir. De hecho, una de las tareas más importantes de la preparación es determinar el grado de conflicto de los intereses.

Negociación de compra - venta del Producto químico x utilizado para la fabricación de conservadores de grano.

	Precio	Volumen	Condiciones de Pago
Comprador	0.50 USD/lb	300 Toneladas	120 días netos
Vendedor	0.55 USD/lb	300 Toneladas	90 días netos.

2. La fijación de los objetivos.

Se debe saber lo que se quiere lograr. Los objetivos se dividen normalmente en dos clases :

a. Los esenciales. Que son los que se *deben* lograr. Es una tarea absolutamente crítica, el decidir cual será el *punto mínimo/máximo de acuerdo*. Esta no debe ser la meta; es el mínimo requisito, el *peor de los acuerdos que se puede aceptar*. Si no puede lograr al menos eso, no se quiere ningún acuerdo. Naturalmente se tratará de lograr más, pero nunca menos.

Del ejemplo anterior podemos establecer que el mínimo acuerdo del vendedor podrán ser 0.53 USD/lb, pero que su meta, es disuadir al comprador para lograr el precio de 0.55 USD/lb que el busca.

Es importante tener en cuenta que es mejor retirarse a tiempo y no lograr un acuerdo, que hacer un acuerdo malo. Si un acuerdo no proporciona ganancias, es mejor olvidarlo.

b. Los deseables. Los que deseamos lograr. Por ejemplo, si en una operación de compra - venta el vendedor logra un acuerdo, este además de brindarle una satisfacción, hará que sobre pase sus planes de venta para el año.

Es posible que se renuncie a un objetivo deseable para lograr uno esencial.

3. El análisis de la situación según la perspectiva de la contraparte.

Este involucra tres pasos :

a. Hacer una estimación de los objetivos de la contraparte. Esto se podrá revisar a medida que se obtenga más información, pero necesita un punto de partida para planificar la estrategia inicial. Por ejemplo en una negociación de compra - venta, el comprador puede expresar su necesidad de tener 120 días de crédito lo que se considerará un punto importante para la negociación.

b. Se debe analizar el equilibrio de poder. Es decir contestarse las siguientes preguntas :
¿Quién necesita más el acuerdo ? Cuanto más necesite el acuerdo una de las partes, más débil es esa parte. P. ej. en el caso del producto x , la compañía del comprador es el más grande consumidor de este producto en el país, por lo que de alguna manera el vendedor está a su merced. En el caso de no tener la información completa, se deben hacer planes para indagar al respecto.

c. Analizar la personalidad, la situación política y la posible estrategia de los otros. ¿ Qué clase de personas son ?, ¿ Qué presiones políticas deben enfrentar ?, ¿Cuál será su manera de negociar más probable ?. Por ejemplo, puede ser que al comprador por políticas de su compañía, le exija buscar proveedores únicamente nacionales.

4. La planificación de la estrategia.

Cuando se dispone de poca información, los planes deben concentrarse en el comienzo de la negociación, se debe poner énfasis en la creación de un ambiente apropiado, la comunicación de la posición inicial y la averiguación de la posición de la otra parte.

a. Primero que todo, se debe decidir si se va a poner énfasis en el regateo o en la solución de problemas. Esta decisión es estratégica por que afecta a todas las demás decisiones. Por ejemplo, si lo que se desea es poner énfasis en la solución de problemas, no puede hacer una oferta inicial agresiva.

b. Se deberá decidir quién hará la primera oferta, el comprador o el vendedor. Una vez definido hay que plantear las siguientes preguntas ¿ Cuánto se ofrecerá ? ¿ Qué ambiente se deberá crear ? ¿ En qué aspectos se harán las primeras concesiones ? ¿ Qué preguntas se deberá hacer ?. Estas preguntas no son fáciles de contestar, pero debe dar respuestas preliminares. Más tarde cuando se tenga más información, se deberán modificar las respuestas.

La etapa de la preparación, la considero decisiva, para que una negociación lleve un buen rumbo, debe dedicarse tiempo a esta fase, para contar con todos los elementos, y presentarse con la contra parte, con la mayor cantidad de información posible.

La Negociación.

Durante esta etapa Schoonmaker en su libro "Negocie y Gane" define tres pasos principales:

1. La ejecución de su estrategia original.

Esta debe ser la correcta, se debe tratar de no ser contrario a lo planeado. Hay que cerciorarse de que las señales que se muestren en la negociación, estén de acuerdo a la estrategia. Hay que recordar que la naturaleza conflictiva de las negociaciones vuelve escéptica a la mayoría de la gente; de modo que quizás creamos ser razonables y flexibles, pero ellos lo consideran inflexible, e incluso hostil.

2. La continuación de su análisis y la revisión de los planes (usando el *Ciclo de Retroalimentación*).

Sobre la marcha es de importancia crítica. Si observamos en diagrama , el modelo tiene una línea desde *continúe el análisis* hasta *analice la situación* . En términos del diagrama de flujo esa línea, más la que indica *planifique la estrategia* y *ejecute la estrategia*, se llama *Ciclo de Retroalimentación*. Esta expresión proviene de las computadoras y de otros instrumentos de control. Por ejemplo, un termostato es un Ciclo de Retroalimentación. A medida que aumenta la temperatura, desconecta la fuente de calor. Cuando la temperatura baja, conecta la fuente de calor.

Este Ciclo de Retroalimentación es la parte más importante del modelo y la que, según Schoonmaker es la que más se descuida, afirma el autor que *"lo que sucede es que muchas personas no adaptan su estrategia de negociación a las exigencias de la situación. Quizá no hagan suficientes preguntas o tal vez interpreten mal las respuestas; quizá no les hayan concedido importancia a las implicaciones de la nueva información; pero, de una u otra manera, continúan utilizando una estrategia mucho después de haberse demostrado que no servirá"*. Por lo anterior concluyo que la diferencia más importante entre un negociador eficiente y uno que no lo es, es la utilización del Ciclo de Retroalimentación.

Este ciclo es de gran importancia y debe de considerarse siempre que la información que se tenga no sea la suficiente o, en el caso durante la negociación, no se estén cumpliendo los objetivos inicialmente planteados. Los buenos negociadores adaptan su estrategia a la situación, los malos continúan utilizando estrategias ineficaces.

3. La conclusión de las negociaciones.

Las negociaciones deben terminar en algún momento y solamente hay dos posibles resultados:

1. Un Acuerdo
2. Un Estancamiento.

Schoonmaker establece que *" el dar por finalizado un convenio es un arte que mucha gente nunca llega a dominar. Concluir una negociación que termina sin un acuerdo es un arte más difícil aún; la negociación debe concluir de tal manera que se conserven las relaciones y que le permita a ambas partes reabrir la negociación o trabajar conjuntamente en otro convenio sin quedar mal "*.

Cuando concluimos una negociación con un buen acuerdo para ambas partes, estamos dejando la puerta abierta para futuras negociaciones. Si se llega a tener un estancamiento se deberá hacer un análisis de las entrevistas para, en otra ocasión, no cometer el mismo error.

La Revisión

Independientemente de la forma en que concluyeron las negociaciones, estas deben ser revisadas inmediatamente. Hacerlo puede reportar tres beneficios :

1. Menos problemas de ejecución.
2. Mejores estrategias para futuras negociaciones con estas personas.
3. Desarrollo de habilidades propias.

La revisión implica :

- a. La ejecución del acuerdo. Frecuentemente los problemas de ejecución tienen lugar por que las partes tienen ideas diferentes acerca de lo que convinieron. Estas

interpretaciones equivocadas aumentan tremendamente cuando las personas encargadas de ejecutar el acuerdo, parcial o totalmente, no tomaron parte en las negociaciones. De hecho las negociaciones para aclarar un acuerdo son frecuentemente mucho más largas y difíciles que las que se produjeron originalmente. La revisión puede reducir, pero no eliminar, estos problemas. Una revisión rápida antes de concluir puede ahorrar muchas llamadas telefónicas y cartas frustrantes. Una minuta de la reunión puede reducir aun más estos problemas y es particularmente valioso si otras personas van a participar en el proceso de ejecución. Sin este memorándum, fácilmente, se puede comprender equivocadamente el acuerdo.

- b. La planificación de futuras negociaciones con estas personas. Casi todas las negociaciones en las que se participa son parte de una relación continua. Nos guste o no, probablemente se tenga que negociar de nuevo con estas personas y considero a este el momento ideal para hacer planes generales. Ya que la memoria está fresca, se conoce como negocian la contraparte y cómo lograr mejores resultados, cosa que es difícil si uno se espera hasta la próxima negociación.
- c. El desarrollo de habilidades. La revisión de las negociaciones puede mostrar esquemas, tales como primeras ofertas excesivamente generosas, omisión de suficientes preguntas o demasiada agresividad. Si se tiene la oportunidad de hacer un repaso de las diferentes negociaciones en las que ha participado, probablemente se vea que en repetidas ocasiones se cae en el error de mostrar los mismos puntos fuertes y los mismos puntos débiles. Entonces se puede decidir como desarrollar las habilidades. Fortaleciendo los puntos fuertes y corrigiendo los puntos débiles, se llegará a ser un mejor negociador.

CAPITULO IV.

Tipos de Negociación.

Como se estableció al principio de este trabajo, el hombre constantemente se ve involucrado en diversas negociaciones, por ejemplo: en el ámbito laboral, negocia el comprador para obtener descuentos y negocia el vendedor para lograr mayores volúmenes de compra. Negocia el empleado los aumentos de salarios y negocia el patrón mayores niveles de compromiso y productividad por parte del empleado.

En la casa, negocia la mujer para que las vacaciones próximas sean con su familia y no con su familia política y el marido negocia una disminución de gastos en las boutiques de moda femeninas.

Como principio se debe establecer que todo es negociable y todo es negociado. Todos los días, a todas horas y en todos los rincones del mundo, se negocia.

IV. 1 Tipos de Negociación Según el Campo de Aplicación.

En este trabajo considero importante hacer mención de los distintos tipos de negociación.

1. **Negociación Intrapersonal.** Los seres humanos tenemos la facultad de reflexión, que nos permite según establece Mauro Rodríguez en su libro "Técnicas de Negociación" *desdoblarnos*, es decir entablar un diálogo con nosotros mismos. Por ejemplo, si una persona quiere ir a dar la vuelta con un par de amigos, pero tiene trabajo pendiente que no admite demora, discute internamente los pros y los contras de salir y de no salir.
2. **Negociación Interpersonal.** Este tipo de negociación como lo mencione al principio de este trabajo es el más importante de todos, el pan nuestro de cada día. Es el principio más dinámico de las relaciones humanas en el quehacer cotidiano.
3. **Negociación Organizacional.** En la vida de los grupos organizados y de las instituciones surgen las grandes negociaciones. Por ejemplo, una familia, una escuela, la iglesia, en una

liga deportiva, en la empresa, en las asociaciones culturales, en la Union de Colonos, en el partido político. En muchos de los casos los negociadores no son dos sino tres o más negociadores. La finalidad de estas negociaciones es encontrar para cada uno lo que necesita o más le conviene y sino para cada uno para, el negociador mismo.

4. **Negociación Interorganizacional.** Este tipo de negociación se da recientemente en el mundo en que vivimos por lo complejo que se ha vuelto. Es por eso que en este tipo de negociación vemos por ejemplo que compañías de productos análogos se unen en cámaras para formar bloques de mutuo apoyo y luego en confederaciones de cámara, para reforzarse aún más. Es común encontrar que tradicionales competidores se alían ahora y, a través de sus negociaciones, eliminan la competencia desleal y se ponen en condiciones de realizar uniones de gran magnitud que superan las fuerzas de las instituciones aisladas.
5. **Negociación Internacional.** Desde los albores de la historia los conflictos entre países se han manejado a base de tratados, pactos, convenios, alianzas, etc. Para poder civilizarse el género humano debe de crecer la fe en las negociaciones internacionales para un mejor manejo de los grandes conflictos.

IV.2 Otras Clasificaciones de la Negociación.

Además de lo anterior se puede hacer otra división de las negociaciones según las situaciones en las que las personas se pueden encontrar :

a. Según las personas involucradas :

- De individuos con individuos
- De individuos con grupos
- De grupos con grupos

Las dos primeras se distinguen, a su vez , según si los individuos acuden a título personal o con la representación de otros, que pueden ser desde un sindicato de obreros hasta un país entero.

b. Según la participación de los interesados :

- Directas
- Indirectas. Éstas últimas a través de mediadores, p. ej. abogados.

c. Según los asuntos que se negocian :

- Comerciales
- Políticas
- Religiosas
- Técnicas
- Afectivas

La primera es, básicamente materia de estudio de este trabajo.

d. Según el estatus relativo de los negociadores :

- Horizontales
- Verticales
- Oblicuas

Por ejemplo, un jefe de departamento no negocia igual con un compañero de trabajo que con el director general de la compañía; o con un empleado subordinado.

e. Según el clima humano :

- Amistosas vs. Polémicas
- Abiertas y Sinceras vs. Manipuladas

f. Según los factores desencadenantes :

Libres - forzadas

P. ej. Si un individuo regatea en una tienda para ver si le rebajan cierto precio, la negociación es libre. Si una persona choca con su automóvil, se verá forzada a negociar con el afectado.

Morales - Legales

P. ej. Si en un matrimonio la esposa le reclama al marido por que desde hace dos semanas a llegado tarde a la casa, está será una negociación moral. Si el marido ha sido demandado ante un tribunal por no pagar los salarios de sus empleados, le negociación que debe hacer es legal.

g. Según el Canal de Comunicación :

Cara a cara

Telefónicas

Epistolares

A base de representantes

Podemos establecer que ahora , en las proximidades del siglo XXI, se utiliza cada vez más la negociación telefónica . esto debido a que es rápida y económica, pero no hay que olvidar también que es impersonal, más competitiva, y que proporciona a la otra parte posibilidades para escabullirse y no llegar a un acuerdo. Desde otro punto de vista, el teléfono da una ligera ventaja al que toma la iniciativa haciendo la llamada, pues él se ha dado tiempo para planear y escoger la situación, en tanto la otro persona pudo haber sido tomada por sorpresa.

Si comprendemos claramente el contexto de la negociación, es más fácil ubicarnos con mayor seguridad en el terreno, y lograr con ello un mejor desempeño como negociadores.

CAPITULO V.

Variables que afectan la Negociación.

Variables en la Negociación.

Se consideran ahora las variables que se ven involucradas en el proceso de la negociación y que por consiguiente tienen influencia en el resultado final de ésta.

Las variables que he encontrado en la mayoría de los libros son :

1. Económicas.

Se refiere a los gastos generados por los sueldos u honorarios de los negociadores. Se incluyen también, si es el caso, el alquiler del escenario para llevar a cabo la negociación, los viáticos de los negociadores, etc.

Hay que valorar antes de enfrentar una negociación, si realmente esta vale la pena pues en ocasiones la inversión en tiempo, dinero y esfuerzo rebasa los beneficios que se pudieran obtener.

2. Técnicas.

Esta variable se refiere a todos aquellos conocimientos especializados requeridos para el buen manejo de la negociación. Por ejemplo, cuando hay que negociar el cambio de un componente en una fórmula para la fabricación de un detergente, el negociador debe ser experto en la materia. El negociador debe ser un eficaz integrador de esta información, o bien, asesorarse adecuada y oportunamente con gente experta.

3. Legales.

Esta variable incide en muchas negociaciones. Dependiendo de el caso el negociador debe estar preparado para afrontarla y resolverla de manera eficaz. Por ejemplo el despido de un trabajador conducirá al interesado en revisar la Ley Federal del Trabajo. En algunas situaciones se puede recurrir a reglamentos internos, valores propios o costumbres. Por ejemplo si es política interna de una compañía el vender únicamente material a granel y no en tambores, esto se deberá tomar en cuenta para el momento de la negociación.

4. Ambientales.

Básicamente este punto se refiere a la elección del escenario específico donde se llevará a efecto la negociación. Hay que verificar si las condiciones respecto a ubicación, amplitud, ventilación e iluminación, son las adecuadas; si la decoración es pobre, modesta u ostentosa.

Todos estos aspectos, por insignificantes que parezcan, pueden repercutir considerablemente en el resultado final de cualquier negociación. P. ej. Si en el cuarto donde se lleva a cabo la negociación, a uno de los participantes, le pega la luz del sol en la cara, éste no se sentirá a gusto para negociar.

5. Humanas.

A esta variable la considero de primordial importancia, ya que es de ella de donde emana el inagotable potencial negociador del hombre. De esta se desprenden otras variables humanas, que al no ser manejadas acertadamente, expone al negociador a no tener un resultado satisfactorio.

Las variables humanas a las que hago mención arriba son :

A. Valores.

Algunos valores universales que cabe mencionar son : bondad, verdad, belleza y utilidad. El problema en esta variable estriba, en que a veces el concepto de verdad de una persona es incompatible con el de la otra parte, o bien, algunas partes dan mayor importancia al valor de utilidad, en detrimento de la contraparte y de los otros valores en cuestión.

Se pueden establecer prioridades de valores dentro del contexto de la negociación. Desarrollar primero los valores del espíritu resulta ser lo más adecuado, práctico y funcional. Hay que hacer notar que los valores son la causa primera de la conducta humana; todo lo demás es consecuencia.

B. Administración del tiempo.

En el marco de la negociación, el tiempo siempre es una de las variables humanas en todo momento y en todo lugar. Desde la elección de la fecha de la primera negociación primera y de las sesiones posteriores, si son necesarios. La duración de cada uno de los encuentros, la frecuencia, las fechas límite para la resolución de un caso, etc.

En nuestra vida cotidiana debemos aprender a manejar el tiempo sin tensiones para con ello lograr manejar las negociaciones con una actitud serena y con expectativas de éxito.

C. Poder.

Poder lo podemos entender como *ser competente para* , o bien para inducir a otros a que realicen determinada tarea. El poder no siempre está asociado con la

autoridad o jerarquía, por ejemplo, en una empresa si un director general no ejerce su liderazgo, un jefe astuto puede tener mayor influencia y poder.

Poder en la negociación se entiende, según Mauro Rodríguez, como una sensación de confianza y seguridad en sí mismo que brota de lo más profundo del hombre y se irradia a los demás. Estos al percibirla, asignan a la persona, consciente o inconscientemente, un rol directivo por lo menos para el manejo de determinados asuntos.

D. Información.

A la información se le reconoce un papel preponderante en el mundo de hoy. Su eficacia no depende del contenido de la información misma, sino y sobre todo de cómo se maneje. En una negociación, como se mencionó en los primeros capítulos, es primordial definir cómo se puede obtener la información, como organizarla, que tipo de información, de que manera y en qué momento utilizarla. Algo que es esencial y no debemos pasar por alto es la información que nos está enviando consciente o inconscientemente la otra parte en el momento de la negociación y el uso que podemos darle a esta.

Una negociación puede llevarse a cabo con buenos resultados si se conoce mucha información de la contraparte. Puede ser que en una primera negociación no ocurra esto, pero a medida que se conocen las personas, se puede ir obteniendo mayor cantidad de información.

E. Confianza.

En el marco de la negociación la confianza no es algo aislado. Tampoco es algo cuyo manejo requiera de un momento específico, más bien es el resultado de actitudes sustentadas en valores, en la comunicación, tanto verbal y no verbal, y

en la propia conducta de cada negociador a lo largo de todo el proceso. La confianza es algo como un *yo energético* que se mencionó en el Capítulo I al hablar del conflicto y, sin ser visible, tangible y palpable, flota en el ambiente. Se percibe y de alguna manera condiciona positivamente nuestras voluntades. Es obvio la confianza sólo puede darse dentro de un clima en el cual ambos negociadores sientan que son auténticos y que ambos perciban de la misma manera a su contraparte.

F. Amenaza.

Esta variable tuvo en el pasado una gran eficacia, y si bien persiste en algunos estilos de negociación puede funcionar en un momento dado. Pero si la amenaza es reiterativa deja de ser eficaz y, si de la amenaza se pasa a la acción, la negociación resulta desgastante en todos los aspectos; la confianza desaparece, se incrementan las actitudes, palabras y acciones defensivas y destructivas, y desaparece la cooperación. De acuerdo con el enfoque dado a este trabajo, no es recomendable el uso de esta variable, el único propósito de presentarlo es hacerlo notar, por si algún día uno se ve forzado a negociar bajo estas condiciones.

G. Promesa.

La promesa funciona de manera similar a la amenaza. Su manejo puede repercutir directamente en el mantenimiento de la confianza y por ende en el resultado satisfactorio de la negociación. Si ésta se cumple, la credibilidad y la confianza pueden desaparecer. El proceso de la negociación puede estancarse o tomar rumbos que pueden diferir de las expectativas primeras de los negociadores.

CAPITULO VI.

Conductas en la Negociación.

VI.1 Liderazgo en la Negociación.

Tradicionalmente, los estudios sobre liderazgo se enfocaban en la personalidad del dirigente, tratando de identificar que rasgos de carácter distinguían a quienes parecían tener "*madeja de jefe*".

Los estudios científicos de los últimos años han hecho cambiar las perspectivas, ahora resulta que no son tales o cuales "*estilos de mando*" los que hacen al buen dirigente, sino ciertas *conductas* muy específicas y cambiantes, de tal manera que lo que es adecuado para una situación X puede ser desastroso para una situación Y.

El líder eficaz es el que cuenta con un repertorio de conductas y ha aprendido a aplicarlas de acuerdo con las exigencias de las situaciones, esto se conoce como liderazgo situacional.

Existe una analogía entre el liderazgo y el campo de la negociación, ya que cada tipo de situación requiere de un enfoque diferente. Negociar siempre de la misma manera garantiza algunos resultados buenos pero también algunos terribles. Por lo tanto se debe comprender el estilo propio y el de los demás para establecer como se manejará el problema.

VI.2 Conductas en la Negociación.

Mauro Rodríguez en su libro "Técnicas de Negociación" menciona e ilustra siete conductas que proceden de actitudes y valores. Analiza como cada una puede ser sumamente oportuna pero también inoportuna.

VALOR O MOTIVO DINÁMICO DEL NEGOCIADOR	CONDUCTA
El Poder	Competitiva
La Astucia	Manipuladora
La propia seguridad dentro del diálogo	Acomodaticia
La propia seguridad a costa del diálogo	Evasiva
La decisión de poderes sobrehumanos	Fatalista
La mutua buena voluntad	Colaboradora
La razón y el derecho	Transigente

Conducta Competitiva.

El negociador recurre al manejo directo del poder (entiéndase como, ser competente), para sacar provecho de la situación. Se muestra dominante, impositivo, arrasador y a veces arrogante y violento.

Aplicación.

Funciona bien cuando existe una persona que cree tener el dominio y el conocimiento de todo, o por lo menos cuando es percibido como tal.

Conducta Manipuladora.

El negociador se vale del chantaje para lograr sus propósitos y sacar ventaja.

Aplicación.

Funciona cuando una de las partes tiene el sartén por el mango y la contraparte no es capaz de competir contra él, ya que no tiene la voluntad y/o la capacidad de descubrir y diagnosticar su propio manipuleo.

Conducta Acomodaticia.

Es la conducta moldeable, amorfa y sumisa. Se presenta cuando una de las partes cede sus propios derechos y se muestra cooperativo hasta el extremo de lo incondicional.

Aplicación.

Funciona cuando el negociador se ha equivocado en grado notable y lastimoso. Puede ser un camino para readquirir reputación de negociador correcto y decente para, con ello, reabrir las puertas ya cerradas.

Conducta Evasiva.

Es el hecho de abandonar la mesa de negociaciones, de deponer las armas y optar por retirarse.

Aplicación.

Funciona cuando el otro negociador es muy poderoso y prepotente, o bien, cuando acostumbra utilizar trucos sucios, como el engaño deliberado y las tácticas de guerra psicológica, como son: las presiones, amenazas, ataques personales, etc.

Conducta Fatalista.

Encomienda la negociación a elementos extrahumanos como los seres divinos o las fuerzas ocultas del cosmos manifestadas en el azar. Se recurre a él, pero no desde un principio, sino cuando la negociación parece estancada.

Aplicación.

Funciona cuando ambas partes coinciden en que carecen definitivamente de elementos objetivos para llegar a la solución satisfactoria y, por otra parte, el problema exige dar un término a la negociación. También funciona cuando por falta de energía no se deciden las partes.

Conducta Transigente.

Busca soluciones intermedias que no se alejen demasiado de las posiciones iniciales y soluciones que satisfagan parcialmente a cada parte. Esto puede ser conveniente cuando ambas partes no quieren ceder, pero que a pesar de esto están buscando tener o conservar una relación.

Este estilo de negociar se enfoca y se concentra en las tácticas motivadoras, en el regateo, en las reacciones inmediatas de los participantes y fundamentalmente en el diálogo.

Aplicación.

Funciona cuando entre las dos partes se da un equilibrio de fuerzas, cuando las circunstancias sugieren una solución meramente temporal o provisional y cuando el asunto no es de gran trascendencia. En estos casos, una negociación profunda originaría un gasto injustificado de tiempo y energía.

Conducta Colaboradora.

Se basa en el propósito de comprender el punto de vista de la otra parte y de buscar las soluciones más justas y favorables para ambos. Su ingrediente esencial es el diálogo intenso, fincado en la empatía y en actitudes de justicia y honestidad. Se entiende a la empatía como actitud para analizar el problema según la visión del otro, entender sus necesidades y demostrar interés por sus necesidades.

Aplicación.

Funciona siempre que los negociadores sean personas preparadas, maduras y bien intencionadas. Considero firmemente que esta es la conducta ideal que debe adoptarse para llevar a cabo una buena negociación.

Considero que un buen negociador, es aquel que es capaz de tener conductas variadas que respondan a la diversidad y heterogeneidad de las situaciones.

CAPITULO VII

Estilos de Negociación.

VII.1 Estilos Personales en la Negociación.

Los estilos personales afectan las negociaciones. Hay muchas maneras de describir los estilos de las personas y la utilidad de éstos, aunque algunas veces son incompletos. Las actitudes de los humanos son demasiado complicadas para poder describirlos precisa y completamente y esto bien puede ser materia de estudio en trabajos posteriores. La manera en que analizaremos este asunto es definiendo las interrelaciones personales.

Hay tres maneras según Schoonmaker de relacionarnos con los demás:

- Las personas dominantes tienen afinidad con el *poder*. Van *contra* otros con fuerza y agresividad.
- Las personas dependientes tienen afinidad con la *calidez*. Van *hacia* otros con confianza y amistad.
- Las personas distantes tienen afinidad con los *hechos impersonales*. Se *alejan* de los demás con cautela e indiferencia.

Todo el mundo cambia de estilo de vez en cuando, es posible actuar de las tres maneras con la misma persona durante la misma reunión. Sin embargo, la mayoría de las personas tienen un estilo preferido que pone énfasis en la forma de tratar el conflicto y negociar.

Si tuviéramos que decidir cual es el mejor de los estilos, yo diría que un estilo equilibrado. Sólo en ocasiones, un estilo extremo es deseable. Las personas que optan por actuar de manera extrema con frecuencia se ven dominadas por su necesidad de poder, calidez o distancia, lo cual reduce su flexibilidad.

Los tres estilos están racionalizados y, según establece Schoonmaker, *"un solo enfoque es mejor"*. En realidad, una de las razones por lo que las negociaciones son tan difíciles es que con frecuencia requieren que se pase de un enfoque cómodo a uno incómodo. Cuanto más sensible y adaptable sea el negociador, más eficazmente negociará.

Los tres estilos extremos son esencialmente irreales. Los modelos puros son extremadamente raros, y a continuación presentaré siete aspectos de cada estilo extremo:

1. Características Generales.
2. Temores.
3. Pregunta Oculta.
4. Actitud hacia las negociaciones.
5. Aspectos positivos para la negociación
6. Aspectos negativos para la negociación.
7. Manera de acercarse a personas de este estilo.

VII.2 Las Personas Extremadamente Dominantes.

Estas personas ansian tener poder y éxito, lo cual les produce fama y notoriedad, como por ejemplo el entrenador de fútbol Vince Lombardi decía *"Ganar no es importante, es lo único"*.

1. Características Generales.

Las personas extremadamente dominantes siempre quieren asumir el control, son muy competitivas y tienen que ganar en todo. Tienden además a ser ambiciosos, inflexibles, agresivos, manipuladores, dominantes y de mente estrecha.

Generalmente son insensibles y no saben escuchar, debido a que no les importa lo que piensen los demás. Esta indiferencia viene de sus sentimientos de superioridad y de la actitud consecuente de que las personas poderosas y de éxito deben tener algo que decidir. Las personas dominantes son independientes

e individualistas. Acatar órdenes, aceptar consejos o seguir procedimientos son síntomas de derrota, siempre insisten en hacer las cosas a su manera y no les importa romper las reglas para hacerlo.

2. Los temores.

Temen perder y por eso dependen de otros. Los psiquiatras acuñaron el término *anti-dependiente* para designarlos. Algunas personas dominantes son tan anti-dependientes que temen tanto cualquier signo de debilidad personal, que no son capaces de pedir ayuda o de admitir que cometieron un error.

3. Pregunta Oculta.

La pregunta oculta de la mayoría de las personas dominantes es : *¿ Es usted suficientemente hábil como para hacer negocios conmigo ?* , por que yo solamente negocio con los mejores.

4. Actitud hacia las negociaciones.

A muchas personas dominantes les encantan las negociaciones. Las ven como un juego, como un reto , como una oportunidad de ganar. Como ellos comprenden el poder y tienen afinidad a él, les gusta particularmente y son excelentes en el regateo. Encuentran que los conflictos inherentes al regateo son estimulantes y emocionantes.

5. Los aspectos positivos para la negociación.

Su aspecto más positivo es el puro gusto por ella. Pueden ubicarse bien, cimentan su poder con bastante anticipación, crean amplios espacios de regateo y de intercambio haciendo ofertas ambiciosas en algunos casos. Suelen tener gran sentido instintivo para percibir la parte vulnerable de los demás, captando el punto débil de ellos y hasta dónde los pueden presionar, obteniendo prácticamente todo lo que está en juego.

6. Los aspectos negativos para la negociación.

Las personas extremadamente dominantes carecen de la sensibilidad y del equilibrio esencial y con frecuencia enfatizan en el regateo. Buscan la victoria aunque les cueste más de lo que vale. Su necesidad de dominar impide que creen

confianza y cooperación, su competitividad y sus sospechas les inhiben la comunicación abierta necesaria para solucionar problemas conjuntos. Su insensibilidad crea numerosos problemas y, de hecho, una causa importante de su fracaso en las negociaciones es que con frecuencia no saben lo que la contraparte realmente quiere. No son capaces de llegar a un acuerdo, mutuamente satisfactorio, por que hablan en exceso y no saben escuchar para captar las señales de la contraparte.

7. La mejor manera de acercarse a ellos.

La herramienta más eficaz es el dominio estable. Se debe demostrar que se es duro y competente sin retarlos. Se debe reaccionar directamente y con respeto ante el éxito y la dureza de la otra persona, pero también uno debe mostrarse duro y exitoso. Nunca debe uno inclinarse o rogar y se deberá emplear palabras y gestos firmes. En otras palabras cuando se este negociando con una persona extremadamente dominante hay que llegar dispuesto a luchar, pero con buen humor y deportivamente.

VII.3 Las Personas Extremadamente Dependientes.

1. Características Generales.

Las personas extremadamente dependientes desean la aceptación, la comprensión y la aprobación de otros, son cálidos, amistosos y están sinceramente interesados en los demás. Saben escuchar y son genuinamente sensibles a las necesidades y los sentimientos de los demás. Se comunican abiertamente y con honestidad y, sobretodo, esperan lo mismo de lo demás. Como saben que pueden confiar en ellos, tienden a confiar en lo demás. Son cooperadores, flexibles y adaptables, por lo que aceptan las ideas de los otros.

2. Los temores.

La personas dependientes temen a estar solas, el rechazo y todas las formas de conflicto. Casi siempre quieren crear un ambiente de cordialidad, aún cuando un ambiente indiferente o conflictivo podría ser el más apropiado.

3. **Pregunta Oculta.**

¿ Usted me aprecia ? Quieren tratar solamente con personas que sinceramente las aprecien, de modo que su preocupación central es la sinceridad del otro.

4. **Actitudes hacia las negociaciones.**

A estas personas generalmente no les gustan las negociaciones, especialmente sus elementos competitivos. Tienden a evitar la negociaciones, a hacerlas apresuradamente , o a hacer concesiones innecesarias para escapar de la tensión. Cuando negocian generalmente enfatizan demasiado la solución conjunta de problemas. Como detestan el conflicto, se sienten cómodos solamente en la solución conjunta de problemas.

5. **Los aspectos positivos para la negociación.**

Las personas dependientes son excelentes en la solución conjunta de problemas por muchas razones y la más importante es que genuinamente quieren lograr un acuerdo equitativo, mutuamente satisfactorio. También saben suavizar las tensiones, reunir a las personas que no quieren cooperar y deshacer estancamientos. Como se comunican con franqueza y honestidad motivan a muchas personas a hacer lo mismo, por esto este tipo de negociador son miembros valiosos en la mayoría de las organizaciones, especialmente de las altamente competitivas, ya que contribuyen con cualidades escasas pero indispensables.

6. **Los aspectos negativos para la negociación.**

La mayor limitación que tienen en las negociaciones estas personas es su ingenuidad frente al conflicto, temen tanto a éste que desean que no exista, pasando por alto el hecho de que es indispensable.

7. **La mejor manera de acercarse a ellos.**

Concentrarse en las relaciones. Ellos hacen negocios con las personas que les gustan y en quiénes confían. Se debe construir un clima de confianza y cerciorarse de que merece confianza. Hay que reconocer que estas personas rechazan instintivamente el conflicto, que la idea de negociar puede ser

desagradable para ellos y que habrá que poner énfasis en la justicia durante la negociación. Al tratar con un negociador con estas características si se desea establecer buenas relaciones a largo plazo, se debe resistir a la tendencia natural de aprovecharse de él.

VII.4 Las Personas Extremadamente Distantes.

1. Características Generales.

Se sienten más a gusto con las cosas, las ideas o las cifras, que con las personas, ya que no entienden las emociones y por lo tanto tratan de evitarlas. Usualmente les gusta el orden y la predecibilidad, son independientes y tienden a ser callados. Les gusta trabajar solos y tienden hacia áreas que requieren un análisis objetivo e impersonal, tales como la química, física y la estadística. Con este tipo de trabajo se sienten y con las personas que trabajan en estas áreas se sienten más a gusto.

2. Pregunta Oculta.

¿ Es usted una persona lógica, un solucionador racional de problemas ? o ¿ Es usted una persona que depende de las emociones ?

3. Actitud hacia las negociaciones.

Por lo general no les gusta negociar y esta antipatía puede ser muy intensa. Les disgustan los rituales, las posiciones ilógicas, la preocupación por el ambiente, los factores emocionales, etc. Son realistas con respecto al conflicto, pero quieren resolverlo usando hechos, objetividad y análisis racional.

4. Los aspectos positivos de la negociación.

Su natural objetividad y su capacidad analítica son tanto puntos fuertes como puntos débiles y pueden obtener una ventaja permaneciendo fríos y analíticos. Se preparan a conciencia y no revelan información valiosa; por el contrario, con frecuencia obtienen mucha más información de la que reciben. Su estilo de baja reacción hace que mucha gente hable demasiado, incluso acerca de asuntos delicados, tratando de que reaccione de alguna manera.

5. Los aspectos negativos de la negociación.

Su mayor debilidad claramente es su disgusto hacia las negociaciones. Las personas distantes tienden a ser insensibles a los motivos y preocupaciones de la contraparte y sólo les importa los datos objetivos y las cifras. Se preparan tan minuciosamente que se vuelven inflexibles y de mente cerrada. Su debilidad es su predecibilidad y, la contraparte, por lo general, puede determinar sus límites, sus prioridades y su estrategia con relativa facilidad.

6. La mejor manera de acercarse a ellos.

Prácticamente la única manera de tratar con ellos es con datos, cifras y lógica, proponiendo posiciones detalladas y bien organizadas. Las propuestas absurdas o siquiera un poco ambiciosas pueden acabar con las negociaciones antes de que comiencen. Estas personas hacen y esperan ofertas cercanas al acuerdo final y pueden retirarse antes que responder a una propuesta que consideran irracional. Sobre todo al negociar con una persona distante hay que adaptarse al hecho de que para ellos las negociaciones no son un juego y que les disgustan los aspectos de juego de las negociaciones.

Se puede establecer después de este análisis que una persona puede presentar simultáneamente la combinación de estos tres estilos. Son estas combinaciones las que hacen que una persona tenga más fortalezas o debilidades para ser un buen negociador.

Ahora bien no hay que olvidar en una negociación el estilo personal y de la contraparte para la solución de un conflicto, ya que así como se pueden presentar los diferentes estilos en uno, lo mismo puede suceder con nuestra contraparte negociadora.

Para concluir este capítulo presento una reflexión de lo que considero que debe ser un negociador ideal :

El negociador ideal tiene una combinación de impulsos y de habilidades esencialmente incompatibles entre sí:

Tiene necesidad de ganar, fortaleza y habilidad para utilizar el poder, como la persona dominante; tiene la sensibilidad, cordialidad y habilidad para crear relaciones confiables a largo plazo, como la persona dependiente; y tiene la objetividad, rigor analítico y habilidad para dominar información compleja, como la persona distante.

CAPITULO VIII

Fin de la Negociación.

VIII.1 Tipos de Resultados.

Después de revisar los estilos y conductas de un negociador es importante enfocarnos a los resultados.

Una buena negociación produce dos tipos de resultados deseables :

A. *Objetivos*

B. *Psicológicos.*

Resultados Objetivos.

Significa, como su nombre lo indica, que el convenio es sensato y se ajusta a las prioridades de todos. Ambas partes obtienen lo que realmente necesitan y hacen sacrificios aceptables. Por ejemplo, si la prioridad crítica del comprador es el tiempo de entrega, y la del vendedor es el precio, un buen convenio incluiría un precio alto y una pronta entrega. Por el contrario, un mal convenio sería un precio de descuento y una entrega tardía. Este tipo de acuerdo puede suceder con facilidad; el comprador puede ocultar las presiones de tiempo y negociar duramente el precio. Después de conceder un descuento, el vendedor quizá no pueda, o no quiera, hacer la entrega pronto, por lo tanto, el duro regateo del comprador realmente fue inconveniente para ambas partes. A ambos les conviene un precio alto con una pronta entrega.

Una de las tareas esenciales en la negociación es decidir cuáles son las prioridades máximas propias, averiguar cuáles son las prioridades de los otros y después, orientarse hacia un acuerdo que satisfaga la prioridades de ambos.

Resultados Psicológicos.

Significa que todos se sienten bien con respecto al convenio y al proceso por medio de cuál se logra. Todos ganaron y nadie quedó mal. Por supuesto, a nadie le gusta un mal acuerdo, pero hasta un buen acuerdo puede causar resentimiento si se logra de manera incorrecta. Por ejemplo, si se desea tener como cliente al mayor consumidor del producto W. Se logra un acuerdo, a un precio que es competitivo para el mercado, pero que se encuentra muy cerca de su costo de producción.

Ceder con demasiada facilidad puede causar otro tipo de insatisfacción. Por ejemplo, supongamos que un automóvil usado está a la venta por \$ 12,000 pesos. Un interesado en adquirirlo cree que el auto puede valer alrededor de \$ 11,200 pesos. Para darse espacio para maniobrar el posible comprador dice : "Le doy \$ 10,500 pesos". Si el vendedor inmediatamente sonríe y le dice : " Es suyo ".

El comprador podrá sentirse contento, pero pronto se preguntará si ofreció demasiado, o peor aun sospechar que el automóvil tiene alguna falla. Si el vendedor hubiera regateado un poquito, el precio habría sido un poco más alto y el comprador se hubiera sentido mejor.

VIII.2 Características del Negociador Exitoso.

Según un informe del Grupo Huthwaite, Inc.⁸ El negociador exitoso tiene las siguientes características :

1. Es calificado como efectivo por ambas partes.
2. Tiene un buen registro de éxitos en sus negociaciones.
3. Tiene una baja incidencia de fallas en la implementación.

Por otra parte Mauro Rodríguez en su libro "Técnicas de Negociación" considera un buen negociador a las personas con las siguientes características.

Un buen negociador :

1. *Se centra en los intereses, no en las posiciones.* Como se explicó en el Capítulo I este busca una negociación de principios y no una negociación de posiciones por que sabe que para un interés su contraparte puede recurrir a varias posiciones y que cuánto más se deja impresionar por la posición que manifiesta dicha persona, tanto más incapaz se vuelve de captar las preocupaciones y los motivos reales.
2. *Distingue bien entre las personas y los problemas.* Distingue entre el individuo y sus actos, es decir, se propone ser duro con el problema y suave con las personas.
3. *Manifiesta las emociones* de ambas partes.
4. *Evita el dogmatismo:* Las afirmaciones muy categóricas generan resistencia cuando los temas son polémicos.
5. *Retroalimenta :* Sabe parafrasear y reformular y, con ello, manifiesta su consideración a la otra parte y la predispone a ser razonable.
6. *Observa mucho y objetivamente.* Se encuentra atento en forma constante a las señales no verbales que sus interlocutores emiten.

⁸ Informe del Grupo Huthwaite, Inc. " El comportamiento de los negociadores exitosos". Union Carbide Corporation. Danbury, Connecticut 1994.

- Las señales no verbales son inflexiones de la voz, volumen, gestos, cambios de postura, ademanes, silencios, tics, etc.
7. *Escucha activamente.* Es más difícil escuchar bien que hablar bien, porque en este segundo caso se trata de nuestras cosas y de nuestros intereses, mientras que en el primero se trata de salir de nosotros mismos para entrar en el mundo de los demás. Existen al respecto tres niveles de apertura y de compromiso:
 - *Oír* : fenómeno físico de recibir con el oído los sonidos del lenguaje de quienes se dirigen a uno.
 - *Escuchar* : es prestar atención para captar bien los significados que se expresan.
 - *Escuchar los sentimientos* : se puede entender como el captar el mundo interno del otro. Supone un verdadero proceso de traducción y requiere interés genuino en la persona además de un esfuerzo de concentración.
 8. *Pregunta.* La pregunta inteligente es uno de los mejores expedientes para recabar información y para motivar al interlocutor a considerar nuestros puntos de vista y obligarlo a recapacitar.
 9. *Recurre al dramatismo.* El dramatismo bien manejado es un arma eficaz de persuasión. En las etapas críticas el negociador sube y baja la voz, susurra, separa las palabras, se calla por completo; en ciertos momentos casi grita y en otros mira fijamente al interlocutor. Se le acerca y se aleja de él, mueve las manos, muestra las palmas o endurece los puños. Por otro lado, tiene siempre a la mano papel y pluma, consciente de que un croquis o esquema puede causar una impresión decisiva que lleve a la conclusión deseada.
 10. *Utiliza el método de la lluvia de ideas* para generar alternativas abundantes e imaginativas.
 11. *Es persistente y tenaz sin obstinación.* actuando siempre con serenidad y educación.

CONCLUSIONES.

En este trabajo he tratado de mostrar la importancia de la negociación en nuestra vida cotidiana y que aplicándola y manejándola correctamente, puede traer muy buenos resultados en nuestra vida profesional.

Uno de los factores que influye grandemente en el buen desempeño de las negociaciones es la experiencia, sin olvidar que la preparación en cada negociación es vital. La recolección, organización y análisis de la información son de gran importancia y deben de tomarse en cuenta al momento de verse, involucrado en una negociación.

Como se menciona a lo largo de este trabajo, el saber negociar parece ser más bien un arte, y no un concepto que se pueda estudiar en la universidad y desafortunadamente no existe una fórmula - aplicación para toda negociación.

No existe un manual útil para todo tipo de negociación, donde se pueda aprender a ser un buen negociador, y este trabajo no pretende serlo, ya que las situaciones que involucran una negociación son infinitas, así como también el número de personas que en ella intervienen. Lo que si debe uno utilizar son las diversas herramientas: libros y cursos para desarrollar habilidades y tener negociaciones exitosas. Afortunadamente nuestra universidad ofrece muchas de estas herramientas y nos apoya para generar trabajos como este que son muy útiles una vez que salimos de la universidad, para desarrollarnos, como profesionales en diversos campos.

El profesional de la química se ve, a lo largo de sus vida profesional, involucrado en diversas negociaciones y no únicamente los que se encuentran en el área comercial, sino también en el laboratorio y en planta. Es por eso que considero que el desarrollar habilidades y con ello poder negociar bien, trae un éxito tanto para la compañía como en el ámbito personal y profesional.

Para un ingeniero químico cuyas aspiraciones en muchos casos son directivas, es imprescindible desarrollar el uso de habilidades y herramientas para negociar, ya que una persona que sabe manejarse en las negociaciones, da confianza y seguridad a su compañía para la que trabaja. Por lo tanto al ser este un profesional confiable, que sabe enfrentarse ante una situación en conflicto y resolverla traer muchos beneficios a su empresa. Esto tendrá como consecuencia de que esta persona sea tomada en cuenta, posteriormente, para el manejo de cuentas de clientes más importantes o para mayores puestos que involucren mayores responsabilidades.

El ingeniero químico en su posición de ejecutivo de alto nivel , no sólo negocia con clientes, en el área comercial, sino que también, negocia con sindicatos, con compañías similares. La negociación en su vida cotidiana y familiar es algo inherente, que no dejará de hacer.

BIBLIOGRAFIA

1. Alexander Hamilton Institute. *Cómo Mejorar su Capacidad de Negociación*. Ed. Alexander Hamilton Institute. Nueva York 1990. 65 p
2. Alvin & Goldman. *Settling for more : Mastering Negotiation Strategies & Techniques*. Ed. John Wiley. U.S.A. 1990 345 p
3. Bass & P.C. Burger. *Assessment Of Manager : International Comparison*. Ed. Penguin U.S.A. 1993. 345 p.
4. Bazerman, Max & Neale Margaret Ann. *Negotiating Rationally*. Ed. Free. New York, U.S.A. 1991.
5. Bourdiseau Y. *Saber Negociar*. Ed. Mensajero Bilbao, 1977.
6. Brooks E. & Odione G.S. *Managing by Negotiation..* U.S.A. , 1992 148 p.
7. Cohen Herb. *Todo es negociable*. Ed. Planeta. México 1985 225 p
8. Chesanow N. *World Class Executive*. Ed. Free Press U.S.A. 1990 236 p.
9. *Diccionario Enciclopédico Básico*. Ed. Plaza & Janes. Barcelona, España. 1974.
10. *Diccionario Enciclopédico Salvat Universal*. Ed. Salvat. Barcelona, España. 1973.
11. Fisher Roger & Ury William. *Getting to Yes : Negotiation Agreement Without Giving In*. Ed. Penguin Books. New York, U.S.A. 1991. 200p.
12. Foster Dean. *Bargaining Across Borders : How to Negotiate Business Successfully Anywhere*. Ed. Mc Graw-Hill U.S.A. 1991 278 p

13. Gómez-Pomar Rodríguez Julio. Teoría y Técnicas de Negociación. Ed. Ariel México 1991.
14. Hartman, George. Making the Deal : Quick Tips for Successful Negotiations. Ed. John Wiley U.S.A. 1991 217 p
15. Hosterde. Cultures/Cosequences. Ed. Mc Graw-Hill U.S.A. 1988. 345 p.
16. Karrass Chester L. Give & Take : The Complete Guide to Negotiation Strategies and Tactics. HarperCollins Publishers. New York, U.S.A. 1993. 282 p.
17. Karrass Chester L. The Negotiation Game. HarperCollins Publishers. New York, U.S.A. 1992. 210 p.
18. Lax David A. & Sebenius James. The Manager as Negotiator : Bargaining for Cooperation & Competitive Gain. Ed. The Free Press. U.S.A. 1990. 365 P.
19. Lewicki, Roy J. Negotiation. Ed. R.D. Irwin Professional. Homewood, Illinois 1985. 325p.
20. Mauro Rodríguez & Ramos Silva José Ramón. Técnicas de Negociación. Ed. Mc Graw-Hill, México 1988. 100 p.
21. Munduate Jaca Lourdes. Conflicto y Negociación. Ed. Eudema Colombia 1989. 189p.
22. Nierenberg, Gerard. El Negociador Completo. Ed. Espasa-Calpe México 1990. 245 p.
23. Nierenberry Gerard I.. The Art of Negotiating. Ed. Penguin Books. New York, U.S.A. 1992. 215 p

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

24. Pequeño Larousse Ilustrado. Ed. Larousse. México, D.F. 1988.
25. Personnel Development Laboratory. Informe del Grupo Huthwaite, Inc. El Comportamiento de los Negociadores Exitosos. Ed. PDL Union Carbide Corporation, Danbury Connecticut 1994. 26 p
26. Personnel Development Laboratory. Teoría de la Negociación. Ed. Personnel Development Laboratory, Union Carbide Corporation, Danbury Connecticut 1994 56p.
27. Raiffa, Howard. El Arte y la Ciencia de la Negociación. Ed. Fondo de Cultura Económica. México 1991. 451 p.
28. Robinson Colin. Como negociar : Guia para hacer Transacciones Productivas. Ed. Legis. Colombia 1992. 125p.
29. Schoonmaker Alan. Negocie y Gane. Ed. Norma. Bogotá 1990. 479p.
30. Seltz D. & Modica J.A. La Negociación Eficaz. Ed. Sayrols. México 1986. 230 p
31. Solomon Richard H. Chinese Political Negotiating Behavior. Ed. John Wiley U.S.A. 1990
32. Warschaw, T.A. Negociar para Triunfar. Ed. Diana. México 1984 310 p