



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

"PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS"

"LA NEGOCIACION EXITOSA DE PROYECTOS"

DEL 30 DE MAYO AL 3 DE JUNIO

NOTAS DEL CURSO

**LIC. GLORIA MARRUENDA Y VALLE
PALACIO DE MINERIA
MEXICO, D.F.**

1994

I N D I C E

Presentación y objetivo.....	1
Objetivos.....	2
Qué es la negociación.....	3
Algunas definiciones de negociación.....	4
Desarrollo de una filosofía de ganar-ganar.....	5
Principios de dar y recibir en la negociación.....	7
Los seis pasos básicos.....	8
Planear y Prepararse para la negociación.....	13
Tácticas y estrategias de la negociación.....	16
Tiempo de aceptación y revisión.....	24
Guía de preparación para la negociación.....	25
Ejercicios	27
Anexo: Cómo funcionan los juicios y pautas.....	32
Bibliografía.....	44

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

DIVISION DE EDUCACION CONTINUA

LA NEGOCIACION EXITOSA

DE PROYECTOS

LIC. GLORIA MARRUENDA Y VALLE

DEL 8 AL 12 DE NOVIEMBRE DE 1993.

P R E S E N T A C I O N

El presente curso está dirigido a los profesionales que por las demandas de su trabajo o inquietudes personales deseen desarrollar o incrementar su capacidad de negociación para hacer más viable los proyectos, planes y programa en la organización para la que laboren.

En especial se pretende enfocar la negociación a la presentación de los proyectos ante los procesos de evaluación gerencial o de otros directivos.

Como beneficio adicional, estas mismas estrategias pueden ser utilizadas en la vida personal y social de los directivos.

O B J E T I V O .

Adiestrar al participante en las habilidades de negociación efectiva dirigida a actividades laborales y sociales.

O B J E T I V O S P A R T I C U L A R E S .

- Identificar más fácilmente las oportunidades de negociación.
- Entender la importancia de determinar lo que necesito comparado con lo que quiero.
- Reconocer por qué es necesaria una preparación minuciosa ANTES de comenzar.
- Recordar la naturaleza consecutiva de la negociación y por qué cada paso es importante.

- Poder emplear diversas tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con mis necesidades.
- Realizar confiadamente un negocio con una filosofía de ganar-ganar.

¿QUE ES LA NEGOCIACION?

SUS IDEAS

1. Escriba en el siguiente espacio lo que significa la palabra negociación para usted.

2. ¿Qué mueve a hacer negocios entre compañías, grupos y/o individuos?

3. ¿Con qué frecuencia negocia la mayoría de la gente?

4. ¿Con qué frecuencia negocia usted?

ALGUNAS DEFINICIONES DE NEGOCIACION.

1. Siempre que intentemos influir en una persona al través del intercambio de ideas o con algo de valor material, estamos negociando. La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos. Cada deseo que nos gustaria realizar o cada necesidad que nos vemos obligados a satisfacer, son situaciones potenciales para la negociación. Otros términos se aplican a este proceso, como: regateo, trato, trueque, intermediación o transacción.

2. La negociación entre compañías, grupos o individuos, normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo.

3. La mayoría de nosotros nos vemos constantemente envueltos en negociaciones en uno o otro grado. Por ejemplo cuando la gente se reúne para establecer un contrato, comprar o vender cualquier cosa, resolver diferencias, tomar decisiones mutuas, acordar planes de trabajo, etc. El proceso de negociación se utiliza aún al decidir a dónde ir a comer.

Existe el peligro de quedarse en medio de una negociación sin reconocerlo. Si esto ocurre, no le será posible emplear los resultados a su favor. Si no ha pensado en la transacción como negociación y si no se ha preparado, las oportunidades serán menos favorables para usted de como pudieron haber sido.

Los negociantes exitosos tienen una actitud positiva. Pueden ver los conflictos como algo normal y constructivo. Las habilidades que utilizan para resolverlos no son mágicas, pueden aprenderse. Una vez aprendidas estas habilidades proporcionan la confianza y el valor necesarios para retar a

otros e iniciar una negociación⁵ positiva. Comprender las habilidades de la negociación también nos ayuda cuando las otras personas nos retan.

Nuestra actitud siempre es importante, y esto ocurre especialmente en la negociación. Las ACTITUDES influyen en nuestros objetivos, y los objetivos controlan nuestra forma de negociar. La manera en que lo hacemos determina el resultado.

¿Ha pensado en sus objetivos cuando negocia?, ¿ha considerado los de la otra persona?, ¿pueden ganar ambos?

DESARROLLE UNA FILOSOFIA DE GANAR-GANAR EN LA NEGOCIACION.

En una negociación, cada una de las partes desea ganar. Las negociaciones son exitosas cuando concluyen en algo que ambas partes necesitan. Cada vez que una persona se encuentra en una situación de negociación con la idea de "tengo que ganar", realmente no me importa la otra persona", el desastre es inminente.

El concepto de ganar-ganar en la negociación no está basado simplemente en consideraciones éticas. La parte que al terminar la negociación siente que ha dado más, querrá obtener algo después.

Ganar-ganar significa simplemente "hacer buenos negocios". Cuando en un acuerdo las dos partes están satisfechas con lo convenido, ambos trabajarán para conducir hacia el éxito, nunca hacia el fracaso. También estarán dispuestas a trabajar conjuntamente en el futuro. Tal vez usted se pregunte: ¿"Cómo puedo salir adelante en una negociación si permito que la otra parte también logre lo que necesita?". ¿Cuántas personas tienen exactamente las mismas necesidades que usted?

PRINCIPIO DE DAR Y RECIBIR EN LA NEGOCIACION.

TRANSACCION 1	A	B
	Dar/Recibir	Dar/Recibir

ENFOQUES BASICOS DE LA NEGOCIACION.

Ambas partes están dispuestas a dar algo con el fin de obtener lo que desean, por lo que emprenden la negociación con esa idea en mente. Los detalles que hay que resolver se refieren en cuánto y cuándo será lo que convengan. Esta transacción tiene el potencial más alto de éxito.

TRANSACCION 2	A	B
	Dar/Recibir	Recibir/Dar

La transacción 2 también tiene muchas oportunidades de éxito porque las dos partes comprenden que un buen arreglo requiere que ambas den y reciban. Una de las partes está dispuesta a dar siempre y cuando obtenga algo a cambio. La otra dará después de haber recibido. El problema en esta transacción es que la persona que obtiene probablemente verá lo que puede recibir sin dar nada a cambio. Si esta persona espera obtener demasiado antes de corresponder, el que da puede decidir anular las concesiones previamente establecidas y la transacción quizá se paralice.

TRANSACCION 3	A	B
	Recibir/Dar	Recibir/Dar

En esta transacción, ambas partes se presentan a negociar con la idea de no dar nada hasta que reciban. Quedarán paralizadas de inmediato y permanecerán ahí a menos que una de ellas esté dispuesta a arriesgar y dar con el fin de recibir. Si ninguna de las partes cede, no habrá negociación.

LOS SEIS PASOS BASICOS EN LA NEGOCIACION.

1. CONOCIMIENTO MUTUO.

La negociación es como cualquier otra circunstancia social pero con un propósito comercial. Puede transcurrir de una manera más afable cuando ambas partes se toman algo de tiempo para conocerse. Es muy útil valorar a quienes se van a relacionar antes de que la negociación comience. Algunos antecedentes individuales proporcionarán una excelente guía para el nivel de importancia que se otorgue a los detalles, así como la experiencia que se tenga en materia. Un método empírico conveniente es comenzar en forma amigable y relajada, pero sistemática.

2. ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.

Por lo general, después de haber comenzado una negociación se pasa a establecer en forma general las metas y objetivos de las partes involucradas. Los detalles no surgen en este momento porque las partes están comenzando a explorar las necesidades del otro. Por ejemplo la persona que habla primero puede decir: "Quiero estar seguro de que este acuerdo sea beneficioso para cada uno de los interesados". No se ha sugerido todavía ninguna condición, pero se ha dicho algo positivo a favor del acuerdo que se realizará, lo cual es favorable para todos.

La persona que haya abierto la conversación debe esperar la reacción de la otra parte ver si tiene las mismas metas y objetivos. Si hay diferencias, es tiempo de saber cuáles son.

Generalmente es una buena idea comenzar a decir algo positivo y complaciente. No es el momento de hostilidades ni de posiciones defensivas. Necesita construir una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

3. COMIENZO DEL PROCESO DE NEGOCIACION.

Algunas negociaciones son muy complejas y tienen muchos detalles por resolver; otras tienen sólo algunos. Los puntos individuales pueden variar enormemente en complejidad. Nadie puede predecir el curso que tomará una negociación hasta que ambas partes hayan presentado sus puntos. Es posible que existan ciertos detalles por ahí escondidos que ninguna de las dos partes haya comentado todavía pero que surgirán conforme las cosas tomen su curso.

Con frecuencia estos detalles se complican, por lo que la solución de uno depende de la del otro. Por ejemplo: " No estoy dispuesto a comprar la caldera a ese precio a menos que se incluya un año de garantía en el mantenimiento".

A la inversa, puede haber el intento de separar los detalles para hacerlos privativos. Por ejemplo, para la venta de una casa amueblada el vendedor puede preferir discutir la casa y los muebles como negocios diferentes. El comprador sentirá que ambos deben incluirse. En algunas negociaciones todos los detalles van unidos. Ninguno de ellos se considera resuelto hasta que todos lo estén.

Un negociador experimentado estudiará los detalles muy de cerca antes de que comience la negociación, con el fin de determinar dónde puede haber ventajas al separarlos combinarlos.

Una vez que los negociadores¹⁰ han revisado los detalles deben empezar a tratarlos uno por uno. Son muy diversas las opiniones si se debe comenzar con los de mayor o menor importancia. Algunas personas piensan que es más conveniente comenzar con los aspectos de menor importancia porque esto establecerá un clima favorable para acuerdos posteriores. Otros consideran que es mejor comenzar con los detalles importantes porque a menos que se resuelvan satisfactoriamente, los demás no lo son.

4. EXPRESIONES DE CONFLICTO Y DESACUERDO.

Una vez definidos los detalles, surgirán con frecuencia los desacuerdos y conflictos. Esto debe de esperarse porque es algo muy natural. Los buenos negociadores nunca intentan evitar esta fase porque entienden que es en el proceso de dar y recibir donde se hacen las negociaciones exitosas.

Los desacuerdos y conflictos que se manejan en forma apropiada, finalmente harán que los negociadores se reconcilien: si se manejan mal, sólo se ampliarán las diferencias. Los conflictos tienen la peculiaridad de hacer resaltar diferentes puntos de vista y cristalizar las verdaderas necesidades y deseos de los negociadores.

Al exponer sus puntos, la mayoría de los negociadores explicarán lo que "desean". Es tarea del otro negociador descubrir lo que "necesitan", o conformarse. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieren, aún en una negociación exitosa. Pero los buenos negociadores trabajarán para obtener tanto como sea posible, incluso cuando se requiera llegar a algún arreglo necesario o modificar algunas de las metas.

Esta confrontación puede ¹¹provocar tensión. Por lo tanto, es importante recordar que bajo estas circunstancias la resolución de problemas no es una prueba de poder, sino la oportunidad para descubrir lo que la gente necesita. Si esto se comprende apropiadamente, debe conducir a posibles áreas de acuerdo o arreglo.

5. REEVALUACION Y COMPROMISO.

Por lo general, en determinado momento alguna de las partes propondrá un acuerdo. Las declaraciones que revelan esto casi siempre comienzan con palabras como "supongamos que...", "bueno y si...?...", "¿qué pensaría si...? Cuando se hace alguna afirmación similar, el otro negociante debe escuchar cuidadosamente para ver si se está tratando de acordar algo. La respuesta debe expresarse con cuidado. Un intento demasiado apresurado por consolidar el trato puede provocar que la otra parte se retire porque el clima no parezca conducir a un convenio de dar y recibir.

Al responder a las ofertas es una buena costumbre formularlas nuevamente: "¿Me venderás el caro, tal como está, por 3.000 nuevos pesos menos del precio establecido?. Esta respuesta tiene tres ventajas:

- a. La oferta podría mejorarse porque el vendedor puede tener la impresión de que lo que usted repitió es una negativa.
2. El vendedor puede hacer el intento de justificar el precio. Esto proporciona la oportunidad de objetar.
3. E repetir la oferta le dará tiempo para pensar en una contrapropuesta. Sin embargo, recuerde que si el otro negociante es quien repite su oferta, usted simplemente debe confirmarla, no ofrecer más alternativas. Al confirmar obliga

al otro negociador - a aceptar¹², rechazar o sugerir otra alternativa.

6. CONDICIONES PREVIAS AL ACUERDO.

Cuando se llega a un acuerdo es necesario confirmarlo y tomar una decisión sobre como se realiza finalmente, sobre todo si se requiere aprobación adicional. Generalmente esto significa poner por escrito los términos acordados, lo cual debe hacerse, si es posible, estando ambas partes presentes para que puedan ponerse de acuerdo en la terminología. Esto disminuirá el peligro de malos entendidos posteriores.

Debido a que el acuerdo es el último objetivo de cualquier negociación, es importante determinar desde el principio el nivel de autoridad de la persona con que está tratando el negocio. Por ejemplo, algunos vendedores negociarán con el fin de determinar la posición de usted, y después le informarán que ellos no tienen la autoridad para aceptar sus términos. Después se dirigirán a alguna persona que usted no pueda ver, quien rechazará el intento de "acuerdo" con el fin de tratar de ofrecer un trato más ventajoso para el vendedor.

Cuando usted tiene la autoridad de hacer un trato, procure negociar siempre con una personal que tenga el mismo nivel de autoridad.

PLANEAR Y PREPARARSE PARA LA NEGOCIACION.¹³

Una negociación exitosa no es el resultado de la casualidad, sino de poner en práctica, hábilmente, un plan bien pensado.

1. COMO EMPEZAR A PLANEAR.

Comience pensando en sus objetivos, concéntrico en los detalles clasifiquelos según su mayor o menor importancia. Hagalo no sólo con los propios, sino también con los que usted anticipe que la otra parte considerará como más o menos importantes. No descuide los puntos que sean comunes para ambas partes.

¿Qué considerar al analizar los detalles?

1. Impacto económico sobre ambas partes.
2. Demanda y producción.
3. Antecedentes y procedimientos regulares.
4. Presiones de tiempo.
5. Implicaciones y consideraciones legales.
6. Ventajas y desventajas de plazos largos y cortos.

2. DONDE OBTENER INFORMACION.

Las respuestas a la mayoría de las preguntas que surjan durante su preparación puede obtenerlas por medio de la investigación. Con frecuencia, todo lo que necesita puede obtenerlo preguntando a otras personas que hayan pasado por experiencias similares, o investigando en fuentes disponibles. Estas fuentes incluyen:

- Guías de compradores y otras publicaciones de información sobre productos.
- Artículos de revistas y periódicos.

- Libros o folletos de instrucción¹⁴ y educativos.
- Informes de gobierno o grupos industriales.

3. DESARROLLE SU PERSPECTIVA DE TIEMPO.

Después de quedar satisfecho por haber estudiado sus objetivos y puntos, y por haber reunido la información para apoyar su posición, dedicar su oponente. En ocasiones la presión de tiempo es un elemento que pueda forzarlo a realizar concesiones que preferiría no hacer. Lo mismo le pasa a la otra persona. Si puede lograr que el tiempo sea relativamente insignificante, es más probable que pueda persistir para obtener mejores condiciones porque la otra persona tiene prisa por cerrar el trato.

4. IDENTIFIQUE LAS FUENTES DE PODER.

El poder relativo de las partes es otro factor clave para considerar durante su preparación. En este caso, el poder no se define como la habilidad para forzar una situación, sino más bien para inducir un resultado a través de la lógica, validez y legitimidad de una posición. Enseguida encontrará algunas fuentes positivas de poder.

- PERSEVERANCIA. No ceda ni dé marcha atrás al primer signo de resistencia. Dé tiempo a la otra persona para pensar y considerar alternativas. Después, inténtelo de nuevo.
- COMPETENCIA. Siempre hay competencia por lo que usted posee, ya sea dinero, ideas o productos. Nunca olvide que, invariablemente, usted tiene opciones.
- EXPERIENCIA. Utilice lo que tiene. Recibirá más consideraciones de las personas que crean que usted



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

"PROGRAMA DE CURSOS PARA EJECUTIVOS Y DIRECTIVOS"

"LA NEGOCIACION EXITOSA DE PROYECTOS"

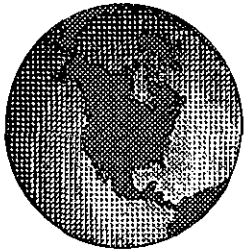
DEL 30 DE MAYO AL 3 DE JUNIO

NOTAS DEL CURSO

**LIC. GLORIA MARRUENDA Y VALLE
PALACIO DE MINERIA
MEXICO, D.F.**

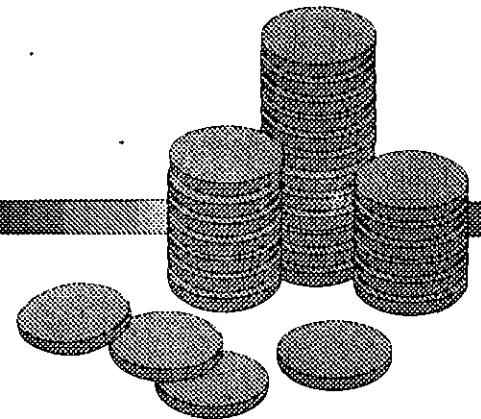
1994

La negociación exitosa de proyectos



Lic. Gloria Marruenda

División de Educación Continua
Facultad de Ingeniería



INDICE

Presentación y objetivo.....	1
Objetivos.....	2
Qué es la negociación.....	3
Algunas definiciones de negociación.....	4
Desarrollo de una filosofía de ganar-ganar.....	6
Principios de dar y recibir en la negociación.....	7
Los seis pasos básicos.....	8
Planear y Prepararse para la negociación.....	13
Tácticas y estrategias de la negociación.....	16
Tiempo de aceptación y revisión.....	25
Guía de preparación para la negociación.....	26
Ejercicios	28
Bibliografía.....	33

3-A

PRESENTACION

El presente curso está dirigido a los profesionales que por las demandas de su trabajo o inquietudes personales deseen desarrollar o incrementar su capacidad de negociación para hacer más viable los proyectos, planes y programa en la organización para la que laboren.

En especial se pretende enfocar la negociación a la presentación de los proyectos ante los procesos de evaluación gerencial o de otros directivos.

Como beneficio adicional, estas mismas estrategias pueden ser utilizadas en la vida personal y social de los directivos.

OBJETIVO.

Adiestrar al participante en las habilidades de negociación efectiva dirigida a actividades laborales y sociales.

OBJETIVOS PARTICULARES.

- Identificar más fácilmente las oportunidades de negociación.
- Entender la importancia de determinar lo que necesito comparado con lo que quiero.
- Reconocer por qué es necesaria una preparación minuciosa ANTES de comenzar.
- Recordar la naturaleza consecutiva de la negociación y por qué cada paso es importante.
- Poder emplear diversas tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con mis necesidades.
- Realizar confiadamente un negocio con una filosofía de ganar-ganar.

¿QUE ES LA NEGOCIACIÓN?

SUS IDEAS

1. Escriba en el siguiente espacio lo que significa la palabra negociación para usted.

2. ¿Qué mueve a hacer negocios entre compañías, grupos y/o individuos?

3. ¿Con qué frecuencia negocia la mayoría de la gente?

4. ¿Con qué frecuencia negocia usted?

ALGUNAS DEFINICIONES DE NEGOCIACIÓN.

1. Siempre que intentemos influir en una persona al través del intercambio de ideas o con algo de valor material, estamos negociando. *La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos.* Cada deseo que nos gustaría realizar o cada necesidad que nos vemos obligados a satisfacer, son situaciones potenciales para la negociación. Otros términos se aplican a este proceso, como: regateo, trato, trueque, intermediación o transacción.

2. La negociación entre compañías, grupos o individuos, normalmente ocurre *porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo.*

3. La mayoría de nosotros nos vemos constantemente envueltos en negociaciones en uno o otro grado. Por ejemplo cuando la agente se reúne para establecer un contrato, comprar o vender cualquier cosa, resolver diferencias, tomar decisiones mutuas, acordar planes de trabajo, etc. El proceso de negociación se utiliza aún al decidir a dónde ir a comer.

Existe el peligro de quedarse en medio de una negociación sin reconocerlo. Si esto ocurre, no le será posible emplear los resultados a su favor. Si no ha pensado en la transacción como negociación y si no se ha preparado, las oportunidades serán menos favorables para usted de como pudieron haber sido.

Los negociantes exitosos tienen una actitud positiva. Pueden ver los conflictos como algo normal y constructivo. Las habilidades que utilizan para resolverlos no son mágicas, pueden aprenderse. Una vez aprendidas estas habilidades proporcionan la confianza y el valor necesarios

para retar a otros e iniciar una negociación positiva. Comprender las habilidades de la negociación también nos ayuda cuando las otras personas nos retan.

Nuestra actitud siempre es importante, y esto ocurre especialmente en la negociación. Las *actitudes* influyen en nuestros *objetivos*, y los *objetivos* controlan nuestra *forma de negociar*. La manera en que lo hacemos determina el resultado.

¿Ha pensado en sus objetivos cuando negocia?, ¿ha considerado los de la otra persona?, ¿pueden ganar ambos?

DESARROLLE UNA FILOSOFÍA DE GANAR-GANAR EN LA NEGOCIACIÓN.

En una negociación, cada una de las partes desea ganar. Las negociaciones son exitosas cuando concluyen en algo que ambas partes necesitan. Cada vez que una persona se encuentra en una situación de negociación con la idea de "tengo que ganar", realmente no me importa la otra persona", el desastre es inminente.

El concepto de *ganar-ganar* en la negociación no está basado simplemente en consideraciones éticas. La parte que al terminar la negociación siente que ha dado más, querrá obtener algo después.

Ganar-ganar significa simplemente "hacer buenos negocios". Cuando en un acuerdo las dos partes están satisfechas con lo convenido, ambos trabajarán para conducir hacia el éxito, nunca hacia el fracaso. También estarán dispuestas a trabajar conjuntamente en el futuro. Tal vez usted se pregunte: ¿"Cómo puedo salir adelante en una negociación si permito que la otra parte también logre lo que necesita?", ¿Cuántas personas tienen exactamente las mismas necesidades que usted?

PRINCIPIO DE DAR Y RECIBIR EN LA NEGOCIACIÓN.

TRANSACCIÓN 1

A	B
Dar - Recibir	Dar - Recibir

ENFOQUES BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN.

Ambas partes están dispuestas a dar algo con el fin de obtener lo que desean, por lo que emprenden la negociación con esa idea en mente. Los detalles que hay que resolver se refieren en cuánto y cuándo será lo que convengan. Esta transacción tiene el potencial más alto de éxito.

TRANSACCIÓN 2

A	B
Dar - Recibir	Recibir- Dar

La transacción 2 también tiene muchas oportunidades de éxito porque las dos partes comprenden que un buen arreglo requiere que ambas den y reciban. Una de las partes está dispuesta a dar siempre y cuando obtenga algo a cambio. La otra dará después de haber recibido. El problema en esta transacción es que la persona que obtiene probablemente verá lo que puede recibir sin dar nada a cambio. Si esta persona espera obtener demasiado antes de corresponder, el que da puede decidir anular las concesiones previamente establecidas y la transacción quizá se paralice.

TRANSACCIÓN 3

A	B
Recibir - Dar	Recibir - Dar

En esta transacción, ambas partes se presentan a negociar con la idea de no dar nada hasta que reciban. Quedarán paralizadas de inmediato y permanecerán ahí a menos que una de ellas esté dispuesta a arriesgar y dar con el fin de recibir. Si ninguna de las partes cede, no habrá negociación.

LOS SEIS PASOS BÁSICOS EN LA NEGOCIACIÓN.

1. CONOCIMIENTO MUTUO.

La negociación es como cualquier otra circunstancia social pero con un propósito comercial. Puede transcurrir de una manera más afable cuando ambas partes se toman algo de tiempo para conocerse. Es muy útil valorar a quienes se van a relacionar antes de que la negociación comience. Algunos antecedentes individuales proporcionarán una excelente guía para el nivel de importancia que se otorgue a los detalles, así como la experiencia que se tenga en materia. Un método empírico conveniente es comenzar en forma amigable y relajada, pero sistemática.

2. ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS.

Por lo general, después de haber comenzado una negociación se pasa a establecer en forma general las metas y objetivos de las partes involucradas. Los detalles no surgen en este momento porque las partes están comenzando a explorar las necesidades del otro. Por ejemplo la persona que habla primero puede decir: "Quiero estar seguro de que este acuerdo sea beneficioso para cada uno de los interesados". No se ha sugerido todavía ninguna condición, pero se ha dicho algo positivo a favor del acuerdo que se realizará, lo cual es favorable para todos.

La persona que haya abierto la conversación debe esperar la reacción de la otra parte ver si tiene las mismas metas y objetivos. Si hay diferencias, es tiempo de saber cuáles son.

Generalmente es una buena idea comenzar a decir algo positivo y complaciente. No es el momento de hostilidades ni de posiciones defensivas. Necesita construir una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

3. COMIENZO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN.

Algunas negociaciones son muy complejas y tienen muchos detalles por resolver; otras tienen sólo algunos. Los puntos individuales pueden variar enormemente en complejidad. Nadie puede predecir el curso que tomará una negociación hasta que ambas partes hayan presentado sus puntos. Es posible que existan ciertos detalles por ahí escondidos que ninguna de las dos partes haya comentado todavía pero que surgirán conforme las cosas tomen su curso.

Con frecuencia estos detalles se complican, por lo que la solución de uno depende de la del otro. Por ejemplo: " No estoy dispuesto a comprar la caldera a ese precio a menos que se incluya un año de garantía en el mantenimiento".

A la inversa, puede haber el intento de separar los detalles para hacerlos privativos. Por ejemplo, para la venta de una casa amueblada el vendedor puede preferir discutir la casa y los muebles como negocios diferentes. El comprador sentirá que ambos deben incluirse. En algunas negociaciones todos los detalles van unidos. Ninguno de ellos se considera resuelto hasta que todos lo estén.

Un negociador experimentado estudiará los detalles muy de cerca antes de que comience la negociación, con el fin de determinar dónde puede haber ventajas al separarlos combinarlos.

Una vez que los negociadores han revisado los detalles deben empezar a tratarlos uno por uno. Son muy diversas las opiniones si se debe comenzar con los de mayor o menor importancia. Algunas personas piensan que es más conveniente comenzar con los aspectos de menor importancia porque esto establecerá un clima favorable para acuerdos posteriores. Otros consideran que es mejor comenzar con los detalles importantes porque a menos que se resuelvan satisfactoriamente, los demás no lo son.

4. EXPRESIONES DE CONFLICTO Y DESACUERDO.

Una vez definidos los detalles, surgirán con frecuencia los desacuerdos y conflictos. Esto debe de esperarse porque es algo muy natural. Los buenos negociadores nunca intentan evitar esta fase porque entienden que es en el proceso de dar y recibir donde se hacen las negociaciones exitosas.

Los desacuerdos y conflictos que se manejan en forma apropiada, finalmente harán que los negociadores se reconcilien: si se manejan mal, sólo se ampliarán las diferencias. Los conflictos tienen la peculiaridad de hacer resaltar diferentes puntos de vista y cristalizar las verdaderas necesidades y deseos de los negociadores.

Al exponer sus puntos, la mayoría de los negociadores explicarán lo que "desean". Es tarea del otro negociador descubrir lo que "necesitan", o conformarse. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieren, aún en una negociación exitosa. Pero los buenos negociadores trabajarán para obtener tanto como sea posible, incluso cuando se requiera llegar a algún arreglo necesario o modificar algunas de las metas.

Esta confrontación puede provocar tensión. Por lo tanto, es importante recordar que bajo estas circunstancias la resolución de problemas no es una prueba de poder, sino la oportunidad para descubrir lo que la gente necesita. Si esto se comprende apropiadamente, debe conducir a posibles áreas de acuerdo o arreglo.

5. RE-EVALUACIÓN Y COMPROMISO.

Por lo general, en determinado momento alguna de las partes propondrá un acuerdo. Las declaraciones que revelan esto casi siempre comienzan con palabras como "supongamos que...", "bueno y si...?.., ¿qué pensaría si...? Cuando se hace alguna afirmación similar, el otro negociante debe escuchar cuidadosamente para ver si se está tratando de acordar algo. La respuesta debe expresarse con cuidado. Un intento demasiado apresurado por consolidar el trato puede provocar que la otra parte se retire porque el clima no parezca conducir a un convenio de dar y recibir.

Responder a las ofertas es una buena costumbre formularlas nuevamente: "¿Me venderás el coche, tal como está, por 3,000 nuevos pesos menos del precio establecido?. Esta respuesta tiene tres ventajas:

- a. La oferta podría mejorarse porque el vendedor puede tener la impresión de que lo que usted repitió es una negativa.
- b. El vendedor puede hacer el intento de justificar el precio. Esto proporciona la oportunidad de objetar.
- c. El repetir la oferta le dará tiempo para pensar en una contrapropuesta. Sin embargo, recuerde que si el otro negociante es quien repite su oferta, usted simplemente debe confirmarla,

no ofrecer más alternativas. Al confirmar obliga al otro negociador a aceptar, rechazar o sugerir otra alternativa.

6. CONDICIONES PREVIAS AL ACUERDO.

Cuando se llega a un acuerdo es necesario confirmarlo y tomar una decisión sobre cómo se realiza finalmente, sobre todo si se requiere aprobación adicional. Generalmente esto significa poner por escrito los términos acordados, lo cual debe hacerse, si es posible, estando ambas partes presentes para que puedan ponerse de acuerdo en la terminología. Esto disminuirá el peligro de malos entendidos posteriores.

Determinar desde el principio el nivel de autoridad de la persona con que está tratando el negocio. Por ejemplo, algunos vendedores negociarán con el fin de determinar la posición de usted, y después le informarán que ellos no tienen la autoridad para aceptar sus términos. Después se dirigirán a alguna persona que usted no pueda ver, quien rechazará el intento de "acuerdo" con el fin de tratar de ofrecer un trato más ventajoso para el vendedor.

Cuando usted tiene la autoridad de hacer un trato, procure negociar siempre con una persona que tenga el mismo nivel de autoridad.

PLANEAR Y PREPARARSE PARA LA NEGOCIACIÓN.

Una negociación exitosa no es el resultado de la casualidad, sino de poner en práctica, hábilmente, un plan bien pensado.

1. COMO EMPEZAR A PLANEAR.

Comience pensando en sus objetivos

¿Qué es lo que quiere?

¿Qué necesita?

¿Qué está dispuesto a dar por ello?

¿Cuál es su guía para dar y recibir?

Una vez que haya establecido los objetivos, concéntrese en los detalles clasifíquelos según su mayor o menor importancia. Hágalo no sólo con los propios, sino también con los que usted anticipe que la otra parte considerará como más o menos importantes. No descuide los puntos que sean comunes para ambas partes.

¿Qué considerar al analizar los detalles?

1. Impacto económico sobre ambas partes.
2. Demanda y producción.
3. Antecedentes y procedimientos regulares.
4. Presiones de tiempo.
5. Implicaciones y consideraciones legales.
6. Ventajas y desventajas de plazos largos y cortos.

2. DONDE OBTENER INFORMACIÓN.

Las respuestas a la mayoría de las preguntas que surjan durante su preparación puede obtenerlas por medio de la investigación. Con frecuencia, todo lo que necesita puede obtenerlo preguntando a otras personas que hayan pasado por experiencias similares, o investigando en fuentes disponibles. Estas fuentes incluyen:

- Guías de compradores y otras publicaciones de información sobre productos.
- Artículos de revistas y periódicos.
- Libros o folletos de instrucción y educativos.
- Informes de gobierno o grupos industriales.

3. DESARROLLE SU PERSPECTIVA DE TIEMPO.

Después de quedar satisfecho por haber estudiado sus objetivos y puntos, y por haber reunido la información para apoyar su posición, decida cuánto tiempo podrá destinar a sus esfuerzos, dedicar a su oponente. En ocasiones la presión de tiempo es un elemento que pueda forzarlo a realizar concesiones que preferiría no hacer.

Lo mismo le pasa a la otra persona. Si puede lograr que el tiempo sea relativamente insignificante, es más probable que pueda persistir para obtener mejores condiciones porque la otra persona tiene prisa por cerrar el trato.

4. IDENTIFIQUE LAS FUENTES DE PODER.

El poder relativo de las partes es otro factor clave para considerar durante su preparación. En este caso, el poder no se define como la habilidad para forzar una situación, sino más bien para inducir

un resultado a través de la lógica, validez y legitimidad de una posición. Enseguida encontrará algunas fuentes positivas de poder.

- *PERSEVERANCIA*. No ceda ni dé marcha atrás al primer signo de resistencia. Dé tiempo a la otra persona para pensar y considerar alternativas. Después, inténtelo de nuevo.

- *COMPETENCIA*. Siempre hay competencia por lo que usted posee, ya sea dinero, ideas o productos. Nunca olvide que, invariablemente, usted tiene opciones.

- *EXPERIENCIA*. Utilice lo que tiene. Recibirá más consideraciones de las personas que crean que usted tiene más conocimientos, habilidades o experiencia que ellas.

- *LEGITIMIDAD*. Dése legitimidad a usted mismo y a su posición al usar documentación de apoyo. Frecuentemente esto tiene gran influencia, ya sea que proceda o no.

- *PARTICIPACIÓN*. Consiga que los interesados en la negociación participen, ésta hará que los involucrados se esfuercen para asegurar el éxito.

- *ACTITUD*. No alivie su tensión con el otro negociador. Si necesita tiempo para reducir el estrés tómese un descanso. Intente mantener una actitud de ganar-ganar.

Cada negociador de éxito tiene un plan de juego.

¿Tenía usted el suyo durante su última negociación?

VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN.

Quienes al emprender una negociación están seguros de sí mismos debido a que están bien preparados, pueden alcanzar sus metas. Saben que están listos pase lo que pase. Las retribuciones que resultan de la planeación son muy altas, especialmente durante la fase de negociación en la que se re-evalúa y se hacen acuerdos.

Esto es posible gracias a que el valor de lo que deseamos y de lo que estamos dispuestos a dar se ha considerado profundamente. Se han identificado posibles puntos de concesión, así como aquellos en los que no estamos dispuestos a ceder. Podemos tomar cualquier medida que sea apropiada cuando se presente la oportunidad.

TÁCTICAS Y ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACIÓN.

Existen diversas tácticas y estrategias, las opciones son interminables y no se pretende ver todas aquí. Las que se discuten son maniobras básicas para gozar de un buen récord de éxito.

Estas tácticas y estrategias son herramientas especializadas que debe aprender a reconocer, utilizar y defender. Necesita aprenderlas y practicarlas hasta que se conviertan en una parte efectiva de sus actividades de negocios.

Los negociadores aprenden pronto que para tener éxito tienen que dar para poder recibir. Esto es algo esencial. El verdadero arte es la habilidad de determinar lo que hay que dar, cuándo hay que darlo, por qué, cuándo debe darse y qué hay que esperar a cambio. Para ser un negociador experto se tiene que saber maniobrar para que los demás den lo que puedan y obtengan o que satisfaga sus necesidades. Las técnicas utilizadas para alcanzar esta meta se conocen como tácticas y estrategias. *Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia.* A continuación se presentan algunas estrategias y varios ejemplos de la forma en que pueden aplicarse.

JUANA Y BETO COMPRAN UNA CASA

Hace tres meses Juana y Beto decidieron comprar una casa nueva. Su primera opción es una localizada en un nuevo desarrollo urbano, cuyo precio es de 100 000 dólares (10 000 más de su límite), Juana piensa que deberían hacer una oferta, pero Beto duda que pudieran lograr que bajara el precio lo suficiente como para que hubiera diferencia.

De todos modos, Juana decidió investigar un poco sobre este desarrollo urbano, y supo que varias de las casas, incluyendo la que les gusta, han estado en venta desde hace casi un año. Todas son casas de buena calidad, pero las ventas han sido muy lentas debido a la crisis económica. Juana convence a Beto de que no tienen nada que perder al hacer una oferta. Después de una planeación cuidadosa hacen una cita con el vendedor.

PROPUESTA

Juana y Beto le dicen al vendedor que en verdad les gusta la casa y que podrían interesarse mucho con un precio mucho más bajo, como de 80,000 dólares.

El vendedor pareció escandalizarse y dijo "¡imposible!", ni siquiera podemos considerarlo. Juana y Beto se habían anticipado a esta respuesta y preguntaron: "Bueno, si no pueden aceptar los 80000 dólares ¿cuánto aceptarán?".

El vendedor hizo algunas preguntas antes de decir "90,000, pero necesitarían por lo menos 20000 dólares en efectivo", Juana y Beto esperaban una contraoferta más baja, pero estaban preparados para la de 90000. Beto utilizó otra estrategia al decir: "Por lo del efectivo no hay problema, pero entiendo que la casa de junto se vendió por 15000 dólares menos del precio fijado ¿Por qué no hace lo mismo con nosotros?".

ESTRATEGIA

A LA BAJA. Van por el precio más bajo posible e intentan comprar de acuerdo con lo que consideran que puede ser el costo de las construcciones.

DETERMINAR CON PRECISIÓN LO QUE SE NECESITA. Ha quedado establecido que el vendedor aceptará menos del precio fijado, pero no los 80000. La tarea ahora es determinar con precisión cuánto menos de 100000 aceptaría.

OBJETAR. Es una estrategia diseñada para poner a la defensiva a la otra persona en un intento por ganar algunas concesiones. Además, aquí también se está tratando de determinar con precisión lo que el vendedor realmente aceptaría.

PROPUESTA

El vendedor reaccionó diciendo: "Esa era una casa más cara y teníamos más facultades para hacerlo. Tal vez pudiera reducir un poquito más el precio, digamos a 86000 dólares, si hoy nos entregan su oferta por escrito junto con los 20000 dólares de depósito". Sintiendo que ya estaban cerca de su meta, Juana y Beto respondieron: "Realmente nos gusta la casa, pero todavía es más de lo que podemos pagar. Por favor discúlpenos un momento mientras estudiamos la posibilidad de incrementar nuestra oferta ¿Podría usted también, por favor, reconsiderar su posición?"

Beto y Juana regresaron en una hora y ofrecieron 83000 dólares. El vendedor les dijo: "Mientras no estaban llamé al constructor para ver si se podrían hacer concesiones posteriores. Las hizo, pero no como para 83000. Sin embargo, si están dispuestos a dividir la diferencia y pagar 84500 dólares, podemos hacer el trato, siempre y cuando hoy firmen los papeles y entreguen los 20000. Beto y Juana se miraron y aceptaron con gusto.

ESTRATEGIA.

POSTERGAR. Juana y Beto se toman un tiempo para permitirse ellos mismos y al vendedor reconsiderar sus posiciones. Postergar una decisión, para que esto sea posible, demuestra que la paciencia paga.

DIVIDIR LA DIFERENCIA. Juana y Beto calcularon con cuidado su contraoferta con la esperanza de que el vendedor o la aceptara o sugiriera **DIVIDIR LA DIFERENCIA EN PARTES IGUALES.** El resultado fue un precio de venta en un punto medio entre la última oferta del vendedor y la contraoferta de Beto y Juana.

SALAMI

La técnica de salami se utiliza para lograr un poquito de un objetivo, y a la vez más que en un paso gigantesco. Se dice que esta estrategia fue llamada así por Matyás Rakosis, Secretario General del Partido Comunista Húngaro, quien lo explicó de la manera siguiente: "Cuando usted quiere apoderarse de un salami que sus oponentes defienden arduamente, no debe arrebatarlo. Debe comenzar por rebanar un pedacito muy delgado. El dueño del salami apenas lo notará, o por lo menos, no le importa demasiado. Al otro día, usted cortará otra rebanada, y después otra. Así, poco a poco, el salami pasará a ser suyo".

HECHO CONSUMADO

Una mañana los residentes de una comunidad llamada Hillview descubrieron a un urbanista local arrasando lo alto de una cima que formaba parte de la encantadora vista. El urbanista no tenía el permiso legal necesario, pero una vez arrasada la cima, no podría restituirse. La estrategia que usó se llama "hecho consumado". Actuó para llevar a cabo su objetivo arriesgado. No deseaba perder tiempo, dinero, ni esfuerzo al observar los principios establecidos. En efecto, el urbanista dijo: "Hice lo que quería hacer, ¿ahora qué van a hacer al respecto?" Esto puede ser muy arriesgado. Quienes emplean esta estrategia deben comprender y aceptar las consecuencias si llegara a fallar. Por ejemplo, después, el mismo urbanista levantó una cerca que violaba los reglamentos locales. Esta vez los ciudadanos protestaron y se les exigió derribar la cerca y colocarla en un lindero legal, lo que produjo un gasto considerable.

A continuación se dan algunos ejemplos de "hecho consumado". Por favor indique cómo lo resolvería.

HECHO CONSUMADO - EJERCICIOS

Le enviaron un contrato que contiene un pedido con el que no está de acuerdo y considera inaceptable.

Respuesta : _____

Llevó usted su viejo automóvil a un taller para que le dieran un presupuesto de reparación. Cuando usted regresó, se encontró con que ya lo habían reparado y le presentaron una factura por NS\$2,500.00.

Respuesta : _____

POSIBLES RESPUESTAS A LOS HECHOS CONSUMADOS : (de la sección anterior)

1. Aplique usted también la estrategia de hecho consumado. Borre del contrato las cláusulas con las que no esté de acuerdo.
2. Son posibles diversas opciones, entre ellas las siguientes:
 - Negarse a pagar.
 - Recurrir a autoridades más altas. Vaya con el dueño.
 - Entable o amenace con entablar un juicio. Si se han violado las leyes o reglamentos locales exija el cumplimiento de la ley.
 - Diga a otras personas lo que le ocurrió. Documente su caso y deje que el público y otros en el mismo negocio conozcan estas prácticas poco éticas.

COSTUMBRES ESTABLECIDAS

La estrategia de "costumbres establecidas" se utiliza para convencer a otros de hacer o no hacer algo debido a éstas. Por lo general funciona muy bien por que se infiere que es la mejor manera de hacer lo que se necesita. Los contratos establecidos son un ejemplo de esta estrategia, se da por hecho que nadie querrá cambiarlo. Con frecuencia la otra parte aceptará este hecho, sin embargo, quienes deseen ponerlo a prueba pueden obtener buenos resultados.

Un plomero que fue contratado para hacer una instalación pidió el 30% al comenzar el trabajo, 60% a la mitad y 10% cuando estuviera terminado. Cuando el cliente se negó a aceptar el acuerdo, el contratista le dijo que eran términos industriales y le mostró un contrato para probárselo. El cliente se negó a firmar. El contratista acordó entonces un 30% al comenzar, 30% a la mitad y 40% al terminar. Esto aseguró al cliente que la instalación estaría terminada antes de que se recibiera todo el pago, pero también proporcionó al plomero fondos para realizar el proyecto.

LIMITE DE TIEMPO

El tiempo es muy importante para la gente y las organizaciones . En consecuencia, es una estrategia de negociación muy efectiva, pues estamos conscientes de la presión del tiempo sobre nosotros mismos, pero suponemos que la otra persona dispone de mucho. Una mejor conjetura sería pensar que tiene las mismas presiones de tiempo. Mientras más sepamos sobre el límite de tiempo de la otra persona podremos planear mejor nuestras estrategias. Cuando otras personas intenten obligarlos a que nos sujetemos a su tiempo, no deberíamos dudar en ponerlas a prueba. Los límites de tiempo por lo general no son tan estrictos como estamos dispuestos a creer que lo son.

Antes de comenzar una negociación pregúntese lo siguiente:

1. ¿Bajo qué límite de tiempo estoy? ¿Yo mismo lo he impuesto o alguien más lo controla?.
2. ¿Es realista este límite de tiempo? ¿Puedo cambiarlo?.
3. ¿Bajo qué límite de tiempo está la otra persona? ¿Puedo sacar ventaja de esto?.

A continuación encontrará un diálogo:

Tomás: Las máquinas de escribir que me sugiere se ajustan a nuestras necesidades.

¿Podrá entregarnos 3 por N\$15,000.00?

Ricardo: No estoy seguro de que podamos. Usted también quiere el acelerador de alta potencia y eso ascendería a más de N\$16000 dólares por las 3 máquinas.

Tomás: Eso es más de lo que el presupuesto nos permite para comprar.

Ricardo: Cuanto lo siento. Para ajustarnos a sus posibilidades tendría que hablar con el gerente del distrito y es muy difícil localizarlo.

Qué podría decir el señor Tomás para hacer que el señor Ricardo esté de acuerdo en proporcionar las las máquinas de escribir por N\$15,000.00, o al menos para lograra alguna concesión en el precio con el menor retraso?

FINGIR

Fingir da la impresión de que se desea algo mientras que el objetivo principal es en realidad es otra cosa. Por ejemplo, un empleado puede negociar con su jefe una promoción cuando su objetivo real es un aumento salarial significativo. Si la promoción es posible, también el aumento lo será. Si no lo es, un pequeño aumento podría ser el premio de consolación. Los políticos utilizan una variación de esta estrategia para probar la receptividad del público con respecto a sus planes. "Filtran" su plan de acción a través de algún "recurso confiable" para probar la aceptación antes de tomar la decisión. Después se evalúa la respuesta del público. Si hay muy poca oposición tal vez sea seguro proceder. Si hay una reacción desfavorable deben estudiarse otras posibilidades.

RETIRADA APARENTE.

La retirada aparente puede incluir cierta decepción, postergar las cosas y fingir. Pretende hacer que el otro negociante crea que ha dejado de pensar en el asunto cuando realmente no es así. Su propósito puede ser el último intento para obtener una concesión o cambiar una posición. Por ejemplo, el posible comprador de una pintura se da cuenta que el vendedor no está dispuesto a vendérsela al precio que pueda pagar. El comprador puede decir, "lo siento, pero no llegó al precio. Usted ya sabe lo que puedo pagar, así que no podemos hacer el negocio a menos que haya alguna posibilidad de su parte". Entonces el comprador se va. Si éste hizo una oferta realista, el vendedor puede que decida hacer una concesión. Si no, el comprador siempre puede regresar y aumentar el precio ligeramente. Mientras tanto, por supuesto, el comprador puede considerar otras opciones.

BUEN CHICO - MAL CHICO.

La táctica del buen chico /mal chico, es una estrategia utilizada internacionalmente. Un miembro del equipo de negocios se pone en una posición difícil mientras que otro es amigable y se puede negociar con él. Cuando el chico malo sale por unos minutos, el bueno ofrece un trato que bajo las circunstancias puede parecer demasiado bueno para rechazar. Hay muchas versiones de "chicos malos", pueden ser abogados, cónyuges, representantes del personal, contadores, expertos en impuestos, gerentes de ventas o economistas.

Un riesgo de utilizar esta estrategia es que se den cuenta de lo que es. A continuación se presentan algunas formas de manejarla si siente que la están utilizando en usted:

- Salga.
- Utilice su propia táctica del chico malo.
- Dígales que dejen de actuar y se pongan a estudiar el asunto.

AUTORIDAD LIMITADA.

La autoridad limitada es un intento para que se acepte una posición alegando que cualquier otra cosa requeriría autorización del más alto nivel. Es difícil negociar con individuos que alegan tener autoridad limitada, porque la razón que utilizan para no satisfacer nuestros requerimientos se debe a alguien más o a alguna política o práctica sobre la que no tienen control. Un vendedor que no puede dar más del 5% de descuento en efectivo, influir en la fecha de entrega, aceptar un negocio, etc., no puede hacer concesiones en esas áreas. Bajo estas circunstancias, algunos negociadores concederán algo, mientras que otros insistirán en que se apruebe o rechace su oferta, según sea necesario. Hay cierto riesgo de que esto termine con la negociación, pero permita que la otra parte tenga la oportunidad de evaluar su posición con gusto.

OCCHO ERRORES CRÍTICOS

Marque los errores que pretenda evitar:

___ 1. Preparación inadecuada.

La preparación le proporciona un buen panorama de sus opciones y le permite ser flexible en los momentos cruciales.

___ 2. Ignorar el principio de dar y recibir.

Cada una de las partes necesita terminar la negociación sintiendo que ganó algo.

___ 3. Que su conducta intimide a los demás.

Las investigaciones demuestran que cuanto más severas sean las tácticas, habrá más resistencia.

___ 4. Impaciencia.

Dé ideas y propuestas, dé tiempo para trabajar con ellas. No presiones las cosas, la paciencia paga.

___ 5. Perder la compostura.

Los arrebatos negativos son impedimentos para conformar un ambiente de cooperación y elegir soluciones.

___ 6. Hablar demasiado y escuchar muy poco.

"Si le encanta escuchar, obtendrá conocimientos, y si inclina su oído, se convertirá en sabio.

___ 7. Discutir en lugar de influir.

Usted puede explicar su posición adecuadamente y no con obstinación.

___ 8. Ignorar el conflicto.

El conflicto es la esencia de la negociación. Aprenda a aceptarlo y resolverlo, no a evitarlo.

TIEMPO DE ACEPTACIÓN Y REVISIÓN POSTERIOR A LA NEGOCIACIÓN.

Existen dos consideraciones adicionales muy importantes para el negociador que son el tiempo de aceptación y la revisión posterior a la negociación. Ambas consideraciones se explican enseguida:

TIEMPO DE ACEPTACIÓN

Mientras atraviesa por el proceso de negociación, esté siempre atento de la necesidad de tiempo de *ACEPTACIÓN. LAS PERSONAS NECESITAN TIEMPO PARA ACEPTAR CUALQUIER COSA NUEVA O DIFERENTE.* Las partes interesadas comienzan una negociación esperando obtener lo que desean rápida y fácilmente. Esto no siempre es posible. Algunas veces se hacen suposiciones incorrectas o tal vez se tienen ideas falsas. El precio alto que el vendedor quiere dar, o el bajo que el comprador espera, no son tan fáciles de obtener como lo han pensado. Se requieren algunos ajustes que toman tiempo. Los deseos pueden convertirse en realidad sólo a través de una buena negociación, reajustes y compromisos.

REVISIÓN POSTERIOR A LA NEGOCIACIÓN.

Realice un análisis después de cada negociación. Esto le ayudará a determinar las razones de su éxito o fracaso, y será una información valiosa para futuras negociaciones. Examine los puntos fuertes y débiles del enfoque de su oponente así como los suyos y archívelos como referencia previa para su próxima negociación.

La Guía de preparación para el negociador que se encuentra a continuación es una excelente referencia para planear su negociación antes de realizarla y al mismo tiempo, guiar las posteriores revisiones a la negociación.

GUÍA DE PREPARACIÓN PARA EL NEGOCIADOR.

1. DEFINIR LAS METAS Y OBJETIVOS.

¿Qué es exactamente lo que quiero de esta negociación?

¿Qué tengo que obtener para satisfacer mis necesidades?

¿Qué estoy dispuesto a ofrecer para obtener lo que deseo?

¿Cuáles son mis requerimientos económicos y de tiempo para esa negociación?

2. ESCLARECER LOS DETALLES.

¿Cómo veo los detalles?

¿En qué se apoya mi posición?

¿Cómo se lo expondré a la otra parte?

¿Cómo ve los detalles la otra parte?

¿Cómo apoyará su posición?

¿Cuáles parecen ser las diferencias significativas en la forma en que ambas partes vemos los detalles?

3. REUNIR INFORMACIÓN.

¿Con quién voy a negociar y qué sé de él? ¿De qué manera enfoca a negociación? ¿Cuáles son sus necesidades individuales?

¿Cuándo y dónde se llevará a cabo la negociación? ¿Qué ventajas o desventajas tengo con esas circunstancias?... ¿y ellos?

¿Cuáles son las implicaciones económicas, políticas y humanas de los detalles?

¿Qué poder personal tengo para utilizarlo en forma constructiva en esta negociación?

4. ESTABLECER UN AMBIENTE DE CORDIALIDAD.

¿Cuál es la mejor forma en que puedo establecer armonía con la otra parte?

¿Cómo puedo establecer una ambiente de ganar - ganar?

5. PREPARARSE PARA EL CONFLICTO.

¿Cuál será el punto principal de conflicto?

¿Cómo podré distinguir entre las necesidades y los deseos de la otra parte?

6. COMPROMISO - RESOLUCIÓN DE LOS DETALLES.

¿Cómo podré resolver los conflictos? ¿Cómo responderé a los intentos de la otra parte para resolverlos?

¿Qué concesiones estoy preparado para hacer? ¿Bajo qué condiciones?

¿Qué espero a cambio de mis concesiones?

7. ACUERDO Y CONFIRMACIÓN.

¿Qué tan formal debe ser?

¿Qué proceso de aprobación se requerirá? ¿Cuánto tiempo llevará?

¿Qué pasos se necesitan para su cumplimiento?

EVALÚE EL PODER DE SU INFLUENCIA SOBRE OTROS

A continuación se encuentran 10 afirmaciones. Conteste para cada una de ellas si en su caso considera que cada afirmación es muy cierta, medianamente cierta o falsa. Sea sincero.

1. Para lograr éxito debo ver que mis opiniones sean tomadas en cuenta por los demás.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

2. Influir en los demás es la clave de mi éxito.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

3. Necesito causar una primera impresión buena.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

4. Tengo que ser asertivo.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

5. Tengo que tener buen entendimiento con aquellos con quienes trabajo.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

6. Con mucha frecuencia necesito aconsejar o persuadir a otros.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

7. Las reuniones son una parte importante de mi vida laboral.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

8. Necesito exponer razones claras a los demás.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

9. Necesito tener en cuenta las opiniones de los demás:

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

10. Es importante que la gente considere seriamente lo que tengo que decir.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

- . Pericia. Cómo soy _____
 Cómo me ven los demás _____
 Cómo me gustaría ser _____
 Cómo soy _____
 Cómo me ven los demás _____
 Cómo me gustaría ser _____
7. Posición. Cómo soy _____
 Cómo me ven los demás _____
 Cómo me gustaría ser _____
8. Información. Cómo soy _____
 Cómo me ven los demás _____
 Cómo me gustaría ser _____

Quando estudie los resultados de la evaluación quiero que preste particular atención a 4 áreas: el poder del título, el poder de recompensa, el poder de referencia y el poder del carisma. Use esas cuatro áreas de influencia en forma especial al diseñar un plan que lo ayude a aumentar su habilidad para influir sobre los demás.

PLAN DE ACCIÓN

Nombre: _____ Fecha : _____

1. Mis habilidades de negocios actuales son buenas en las siguientes áreas:

2. Necesito mejorar mis habilidades de negociación en las siguientes áreas.

3. Mis metas para mejorar mis habilidades de negociación son las siguientes (asegúrese de que sean específicas, realizables y mensurables):

4. Estos recursos y estas personas pueden ayudarme a alcanzar mis metas.

5. Estos son los pasos y la guía que seguirá para alcanzar mis metas.

CONTRATO VOLUNTARIO *

Yo, _____, por este medio me comprometo a ver a la persona abajo mencionada dentro de treinta días con el fin de comentar mis avances para adoptar las técnicas e ideas de negociación presentadas en este curso.

El propósito de este encuentro será revisar las áreas fuertes y establecer las acciones por seguir para las áreas en que aún requiera mejorar.

Firma

Estoy de acuerdo en verme con la persona arriba mencionada el :

Día

Mes

Hora

en el siguiente lugar:

Firma

* Este acuerdo puede iniciarlo tanto usted como su superior. El propósito de este contrato es el de motivar a usted para que adopte los conceptos y las técnicas de este programa a sus actividades diarias. También dará un grado de compromiso entre usted y la persona que realice el seguimiento.

BIBLIOGRAFÍA:

- Quentin de la. **INFLUENCIA, PODER Y PERSUASIÓN EN LOS NEGOCIOS.** GARNICA.
- Dawson, Roger. **¡PEDIR NO BASTA!**. Grupo Editorial Sayrols, 1989. México, D. F.
- Lindver, Sandy. **HABLE BIEN EN PUBLICO.** Javier Vergara Editor, 1991. Buenos Aires, Argentina.
- Maddux, Robert. **NEGOCIACIÓN EXITOSA, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS EFECTIVAS PARA NEGOCIAR.** Editorial Trillas, Colección de Manuales didácticos de Administración, 1991. México, D. F.
- Rodríguez Estrada, Mauro. **ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR.** Mc Graw Hill, 1991. México, D. F.
- Rodríguez Estrada, Mauro. **LIDERAZGO.** El Manual Moderno, 2a. Edición. México, D. F., 1988.
- Rodríguez Estrada, Mauro. **MANEJO DE CONFLICTOS.** El Manual Moderno, 2a. Edición. México, D. F.
- Sarnoff, Dorothy y Moore, Gaylen. **NO VUELVA A SENTIRSE NERVIOSO.** EDIVISION, 1989. México, D. F.
- Woodcock, Mike; Francis Dave. **LOS 11 BLOQUEOS DEL MANAGER.** Edición Garnica. B. A., Argentina, 1989.

I. COMO FUNCIONAN LOS JUICIOS Y PAUTAS DE PERSUASIÓN.

Cuando queremos influir en otra persona necesitamos conocer el funcionamiento de sus juicios. El cerebro del ser humano ha desarrollado estrategias para procesar y seleccionar de entre las grandes cantidades de información que recibe. El cerebro recibe, analiza, comprende, compara y contrasta con las pautas que ha construido a partir de experiencias anteriores.

Es importante que al persuadir a alguna persona no se limite a confiar en sus argumentos objetivos y concretos, sino que además considere las pautas que el receptor ha construido.

Las pautas las construimos por contraste y comparación de estímulos, experiencias, comportamientos, situaciones, etc. La manera en que los seres humanos elaboran sus JUICIOS es un tema vasto y complejo. A continuación se presentan algunas pautas con las que el cerebro se auxilia en los procesos de pensamiento.

RECONOCIMIENTO DE LA INFORMACIÓN NUEVA.

Selección de la información importante y filtración de la información secundaria.
Comparación de la información recibida con las pautas que ya están en el cerebro.

Las pautas almacenadas nos proporcionan nuestros juicios, respuestas y actitudes ya incorporadas, por ejemplo el reconocimiento de algunas personas y situaciones ya conocidas.

Algunas de estas pautas son comunes a todos los seres humanos y probablemente se han desarrollado a lo largo de las necesidades de la evolución y otras se desarrollan por medio de la experiencia.

El cerebro enfrenta algunos problemas al trabajar de esta manera en virtud de que algunas de las pautas heredadas ya no son adecuadas para el momento en que se vive y tampoco existe garantía de que las pautas que hemos desarrollado por nuestra cuenta sean correctas o estén correctamente aplicadas. El cerebro humano al ser racional domina las pautas y controla su exactitud objetiva. Pero para hacerlo tenemos que reconocer que existe una pauta en acción y necesitamos tiempo para pensar más profundamente.

Comprender cuáles con las pautas que están siendo usadas por la persona que debe ser persuadida es definitivo dentro del uso de la técnica de la persuasión. Si las ideas nuevas son presentadas de manera que estas pautas las juzguen favorables, posiblemente serán aceptadas.

El ser humano está siendo estimulado constantemente por medio de todos sus sentidos y por diversos estímulos de manera simultánea, entonces el cerebro enfrenta un gran problema para procesar el exceso de información. Por lo general tenemos que responder rápida y efectivamente a nuestro ambiente.

Para enfrentar este trabajo el cerebro utiliza atajos que reducen en una gran proporción el proceso y, por lo tanto, el tiempo de procesamiento. Y la estrategia principal que empleamos es comparar la información nueva con la que ya existente este modo el cerebro sólo necesita enfocar toda su atención en las diferencias, no debe malgastar su poder de procesamiento en analizar toda la situación desde el comienzo. Los sentidos favorecen esta estrategia al responder rápidamente a los estímulos que el cerebro reconoce como un cambio importante, al mismo tiempo que ignora otros que posiblemente no son significativos para él.

El cerebro tiene una capacidad limitada por lo que estos atajos, estos procesos abreviados son esenciales, sin ellos, prácticamente no entenderíamos el mundo. El costo de esta síntesis es que los juicios se hacen por comparación con la experiencia previa, entonces su exactitud dependerá de la confiabilidad de esa experiencia previa, y de que la experiencia escogida para la comparación sea adecuada o no. Aquellos que tratan de influir sobre los de más deben aceptar que por lo general el juicio racional y la evaluación objetiva de la argumentación desempeñan un papel bastante modesto en la toma de decisiones. Es mucho más importante, en cambio, cómo las nuevas ideas y propuestas se comparan con lo que ya está en la mente de la persona que ha de ser influida. A manera de resumen puede decirse que el verdadero poder de persuasión reside en el uso inteligente de este conocimiento.

RECONOCER EL CAMBIO.

Al recibir nueva información lo relevante para el cerebro es el resultado que se obtenga del contraste con la situación precedente. Un ejemplo de esto sería el caso de una persona que elabore un presupuesto utilice el truco de aumentar poco una cantidad grande, en vez de aumentar mucho una cantidad más reducida, independientemente de que el efecto para el total sea idéntico. El tomador de la decisión no tendrá conciencia de los factores no racionales que influyen en la evaluación de la información.

En ocasiones una empresa pospone o cancela una decisión vital porque ésta implica un contraste grande con los hábitos comerciales en vigor en ese momento.

Los despachos de contabilidad utilizan como estrategia de trabajo el mostrar leves ascensos en las ganancias durante determinado periodo, en lugar de reflejar las súbitas fluctuaciones de los verdaderos negocios. Esto se emplea dado que los inversionistas se preocupan mucho por los cambios repentinos, pero se sienten complacidos ante los progresos suaves, es posible que influya el hecho que para sus ancestros los cambios súbitos eran advertencia de la proximidad de peligro.

LA EXPERIENCIA.

Interpretar la experiencia presente en función de las pautas construidas en el pasado es algo característico de la forma en que funciona el cerebro. Una persona con antecedentes de un tema sólo tiene que registrar y analizar las similitudes y las diferencias entre la nueva situación y las pautas que él conoce el que no conoce el tema, en cambio al no poseer las pautas no tendrá base

alguna para juzgar y ni tan siquiera para entender lo que está pasando. Algunas de las formas que abarcan grandeza áreas de la experiencia humana son los ejemplos siguientes.

JUICIOS INCORPORADOS.

El cerebro almacena series de juicios cerrados, ya incorporados, que ha formado a partir de la experiencia. Cuando se enfrenta con circunstancias que parecen corresponder con ésta, dicho juicio es puesto en acción. Por ejemplo: usted puede creer que las personas que tienen escritorios desordenados tiene también mentes desordenadas. O que si tienen escritorios muy ordenados es porque trabajan poco.

ESTEREOTIPOS.

Los estereotipos se refieren a supuestos acerca de diversas valoraciones que tenemos acerca de algunos conceptos, y ello nos da una valoración inicial, en

comparación con el cual formulamos juicios acerca de los individuos que conocemos.

Por lo general, los estereotipos se refieren a grupos de personas que comparten características, como lo son: judíos, negros, indígenas, varón, mujer, joven, viejo, etc. Si usted piensa que cada uno de esos grupos sugiere a su mente ciertas características, buenas y malas, significa que su juicio acerca del grupo en cuestión se ve afectado por sus expectativas.

RUTINAS DE COMPORTAMIENTO.

Este aspecto se refiere a los modos característicos de comportamiento que a manera de ajuste cotidiano desarrollan los seres humanos, estas pautas se aprenden por experiencia pasada y le ahorran al cerebro el esfuerzo de elaborar continuamente nuevas maneras de responder, además, proporcionan rutinas conocidas.

Un ejemplo de esto es el directivo que domina suscitando culpa en sus subordinados; otros directivos aseguran que el mérito es más de su equipo que de él mismo.

PAUTAS DEL PASADO.

Los juicios hechos, los estereotipos y las rutinas de comportamiento son evocados por el cerebro cuando éste

reconoce una situación en la que parece conveniente aplicar alguna de estas maneras de procesar la información nueva.

Un ejemplo de ello es el hecho de salir a comer a la calle, existe una rutina que sería más o menos así: seleccionar el restaurante, reservar la mesa, escoger el tipo de vestimenta que

llevaremos de acuerdo al lugar y al horario, la forma de ingerir los alimentos, pagar, etc. Existen pautas genéricas y otras particulares, por ejemplo asistir a un restaurante mexicano será una subpauta de ir a un restaurante, por el tipo de menú y otros elementos.

CONSTRUIR PAUTAS.

Las pautas se ven influenciadas por lo que se conoce como EFECTO DE PRIMACÍA, esto significa que una experiencia inicial fuerte puede establecer la pauta resultante. Por ejemplo, el hecho de dar empleo a un delincuente rehabilitado para un empresario que confíe en el trabajador y lo defrauda, y la experiencia se repite otras dos veces más. El empresario dejará de confiar en "esa gente".

Para demostrar este efecto se han llevado a cabo muchos experimentos interesantes. En uno de los se describe el carácter de una persona mencionando los atributos positivos y en segundo lugar los malos, los oyentes se forman una idea más favorable de la persona en cuestión que si sucede lo contrario.

Al parecer estamos programados para captar muy rápidamente una situación, y para permitir después que esa impresión influya sobre la manera en que interpretamos las experiencias posteriores.

MANTENER LAS PAUTAS EXISTENTES.

La persistencia del efecto de primacía es un ejemplo de nuestra tendencia a mantener las pautas existentes, en realidad no queremos confundirnos con hechos nuevos. Cuando notamos y recordamos las evidencias que sustentan nuestro punto de vista, y al ignorar los hechos conflictivos, podemos mantener nuestra pauta familiar. Estas pautas por lo general son autosuficientes.

Como ejemplo comentamos la historia de un joven con estudios universitarios que ingresó a trabajar con un empresario que empezó desde abajo. Cuando el joven tenía un éxito, el empresario lo atribuía a circunstancias externas, y cuando fallaba en algo se refería a que no empezó desde abajo. Como se puede notar, a pesar de los éxitos del joven el empresario continuaba pensando lo mismo.

HACER CONCORDAR LOS HECHOS.

Cuando se presentan dos opiniones incompatibles, tendemos a reconciliarlas. Un método posible consiste en nuestra habilidad para evitar tomar conciencia de las evidencias conflictivas: otro en no formular las preguntas o no hacer

las investigaciones que sospechamos, nos llevarán a enfrentar una contradicción. Por ejemplo, un vendedor que conoce la eficacia de su producto, podría evitar leer los estudios objetivos que sostienen lo contrario.

Se han realizado estudios interesantes para demostrar lo que se conoce como "contabilidad psicológica". Esto se produce cuando alguien justifica en su mente una decisión que ha tomado, recurriendo al expediente de agregar razones adicionales que parecen hacerla sensata. Por ejemplo, el éxito de un negocio puede definirse a partir de diferentes parámetros: reembolso del capital empleado, inserción en el mercado, balance, solidez financiera, nuevas ventas, lealtad de los clientes, rotación del personal, etc. La elección del parámetro o combinación de éstos dependerá de cuál sea el que muestra los resultados más alentadores.

Otro concepto interesante es el de racionalizar. Por ejemplo, nuestra evaluación de la conducta de los demás suele ser muy diferente de la que hacemos de nuestra propia conducta, dado que empleamos en ambos casos segmentos diferentes del cerebro, aislados entre sí. Por lo general no nos damos cuenta de la inconsistencia, hasta que interviene algún factor que nos hace prestarle atención. Pero aún entonces suele ser más cómo dejar intacto el aislamiento, ignorando la inconsistencia o entrando alguna manera de racionalizarla.

EL RECHAZO RACIONAL.

Si hacemos un breve recuento de la utilización que el cerebro hace de pautas del pasado -juicios previos, rutinas de comportamiento, estereotipos- y de las diversas maneras que tiene de resistirse al cambio, neutralizando por ejemplo las evidencias conflictivas, el resultado no será edificante. En el caso de que la pauta se haya construido con elementos insuficientes o contaminadas, lo racional del hombre se cuestiona en virtud de que su comportamiento no es racional.

Dado que los juicios humanos son una mezcla de funcionamiento racional y no racional, es difícil decir en qué caso un elemento va a prevalecer sobre el otro.

Si por ejemplo alguien cuestiona mi opinión de que la actividad gerencial requiere mano firme y autoritaria, yo puedo sacar a relucir argumentos y pruebas que la apoyan. Quizá no tenga conciencia de todas las experiencias pasadas que han influido sobre la elaboración de mi juicio. Ni si quiera me molestaré en observar, permitiré que las primeras impresiones influyan sobre mí indebidamente, permitiré que los hechos recientes tengan más peso que la observación prolongada u objetiva. Me resistiré al cambio porque él implica apartarme demasiado de la familiaridad de la experiencia actual. Y hasta reaccionaré usando mis acostumbradas rutinas, pese a los resultados no satisfactorios. Si me muestran evidencias de lo contrario, trataré de enfrentarlas de modo de no tener que enfrentar el disgusto de tener que cambiar de idea.

PAUTAS Y PERSUASIÓN.

Este sistema de juicio humano es, para bien o para mal, el que tenemos, no hay manera de cambiarlo. Pero sí podemos usarlo trabajando las pautas de aquellas personas con quienes debemos tratar y no en contra de ellas.

Necesitamos asegurarnos de que los otros están usando la pauta apropiada con la que pueden comparar nuestras ideas, de que presentamos las cosas de modo que se vinculen agradablemente con las pautas existentes; de que cuando sea preciso cambiar o desenvolver las pautas de otras personas, seamos capaces de hacerlo hábilmente, y de que tratamos a la gente con todo el respeto que se debe no sólo a su naturaleza racional sino también a la no racional.

Algunos ejemplos de lo anterior son:

. Cuando Amstrad decidió ofrecer su procesador de palabras a clientes desinformados fijó el precio de 399 libras. La diferencia de una libra para las 400 es insignificante pero funcionó.

. Los vendedores de seguros de vida suelen exponer un plan con una póliza que incluye beneficios adicionales, como por ejemplo la doble indemnización por muerte accidental. Los beneficios no se mencionan hasta que la operación está a punto de cerrarse, cuando el cliente se debate en tomar la decisión adicional. Este método es eficaz. ¿Por qué?

. Una mujer alquilaba habitaciones probó dos formas de anunciarlo: en una, especificaba el pago semanal total, incluyendo los gastos de gas y electricidad. En la otra, anunciaba el precio básico de la habitación señalando que los gastos de servicio eran aparte. La segunda forma de anuncio obtuvo muchas más respuestas.

. El profesor Ornstein sugiere (pero no recomienda) una técnica que considera buena para comprar un automóvil que se ofrece privadamente: primero le solicita a un amigo que telefonee y ofrezca un precio muy bajo por el coche. ¿Qué influencia podría tener esto sobre la aceptación de la oferta razonable, pero algo más baja, que usted haría posteriormente?