

# LA NEGOCIACION UNA COMPETENCIA PROFESIONAL DEL GERENTE

Ensayo de Grado

Presentado por

**MIGUEL ALBERTO ALONSO GALINDO**

Código: d4008705

TUTOR

**M. B. A. ANA ELSA VARGAS ESPINOSA**



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Diplomado de Alta Gerencia.

Bogotá D.C. Agosto de 2015

## INTRODUCCION

El presente ensayo de carácter reflexivo tiene por objetivo principal destacar las competencias que debe poseer el gerente para negociar y lograr los objetivos estratégicos de la empresa.

Durante los últimos años, expertos que han trabajado con el tema de gerencia, han afirmado a que los empresarios más que planificar y controlar todo lo que tiene que ver con la organización, invierten gran parte de su tiempo negociando. La globalización y el desarrollo del impacto tecnológico han desarrollado una nueva forma en las relaciones económicas y comerciales de las compañías por lo tanto el gerente debe adquirir nuevas herramientas y habilidades para ser más competentes.

La “Negociación”, se ha usado a lo largo de la historia, para resolver conflictos o para realizar alianzas entre países. Sin embargo, ¿Qué significado tiene este término a nivel empresarial y cuáles son las competencias que un gerente debe tener para desarrollar una buena negociación. (La Negociación. <http://www.degerencia.com/tema/negociacion>. Recuperado junio de 2015).

Según Porras (2012), un gerente debe contar con la competencia y conocimiento de negociar para lograr tener éxito dentro de su labor organizacional, además de potencializar su nivel de liderazgo.

Es por esto que a través de este escrito se pretende desarrollar una reflexión para embarcarse dentro de que es la negociación a nivel empresarial y cuáles son las competencias que un líder empresarial debe tener para ser un excelente negociador y así, elaborar un documento que ayude a estos líderes conocer y desarrollar estas propiedades para lograr enfrentar los retos que conlleva la globalización de los mercados. Lo primero que se realizara es conocer a profundidad que es la negociación a nivel empresarial, posteriormente cuales son las habilidades que un gerente debe tener al momento de enfrentarse a una negociación.

## MARCO TEORICO Y REFERENCIAL DEL PROCESO DE NEGOCIACION

A nivel gerencial, la negociación es un proceso por el cual dos o más partes, se reúnen para establecer o discutir un contrato, definir cuáles van a ser las pautas dentro de una relación laboral, comprar o vender un producto o servicio, resolver diferencias, establecer costos, estructurar un plan de trabajo, entre otros.

El propósito que se busca con la negociación es concretar un compromiso formal entre las partes, donde ambas puedan obtener resultados beneficiosos y favorables. La mayoría de las veces cuando un empresario negocia es por que posiblemente la otra parte tenga algo que ofrece: Ambas partes se necesitan, por lo que el proceso de negociación contribuye a definir un acuerdo para que cada uno pueda dar lo que tenga.

### **Etapas de la Negociación**

Dentro de un proceso de negociación existen tres grandes etapas: La preparación, el desarrollo y las conclusiones o acuerdo, los cuales pueden tardar horas, días, meses o años.

Una de las fases más importantes es la preparación, es aquí donde se debe tener la mayor información, que puede ser oficial y/o extraoficial de la contraparte, determinar sus intereses, analizando el poder de negociación, establecer el costo que conllevaría el no negociar, establecer una mejor alternativa de acuerdos negociables, desarrollar posibles pronósticos, escenarios y argumentos a usar; establecer la estrategia a seguir y sobre todo las tácticas a ejecutar en el momento en que se esté llevando a cabo la negociación y tener muy en cuenta la idiosincrasia o cultura de la contraparte. (Porras, 2012)

*“La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes **constituyen un acuerdo**. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las*

*partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa". (Monsalve, 1988).*

**La preparación** tiene los siguientes aspectos.

- **El aspecto técnico**, que no es más que el negociador o grupo negociador debe desarrollar una estrategia para la negociación. Esto incluye tener la claridad en la información que se va a proporcionar y aquella que se mantendrá en reserva; se debe establecer propios objetivos, construir argumentos que se puedan fundamentar y en lo posible indagar sobre la información, los propósitos y los argumentos de la contraparte.
- **El aspecto mental.** Referente a este aspecto se puede decir que el negociador o grupo negociador debe tener un alto nivel de concentración durante todo el proceso de la negociación, con esto se podrá captar una mayor información verbal y no verbal de forma adecuada dentro de la etapa de discusión.

Posteriormente viene la **etapa del desarrollo** o ejecución, en esta fase la empatía se hace crucial, con lo que se puede desarrollar una buena sintonía y generación de confianza con la contraparte, esto se puede generar solo si se desarrolla una comunicación asertiva, estableciendo los argumentos lógicos y manejando algunas tácticas y se debe separar a las personas de los problemas. (Porras, 2012)

**La ejecución**, se trata de realizar un dialogo por turno, de forma oral, con el que ambas partes tratan de desarrollar sus propias estrategias. Además de esto, poder utilizar la propia argumentación. También es la etapa donde se aplican las tácticas de negociación.

**La conclusión** y acuerdo, donde lo primordial es llegar a un acuerdo donde ambas partes ganen y se perciba una sensación de bienestar colectivo,

apoyándose en la formalización de documentos para evitar malas interpretaciones futuras. (Porras, 2012)

**El acuerdo**, es la penúltima fase donde las partes están lo suficientemente cerca para que se realice algún movimiento por parte de las partes para cerrar el acuerdo. Cuando las posiciones de las partes se van acercando, es cuando se deben utilizar las técnicas para cerrar el acuerdo, como son:

- **El cierre por cesión**, la cual se basa en brindar una última cesión para llegar a un acuerdo.
- **El cierre con ultimátum**. Es cuando se presenta una última concesión y se le comunica a la contraparte que si no se acepta el acuerdo en ese momento, no podrá ofrecerle las mismas condiciones en otro momento.
- **El cierre alternativo**, donde se muestra dos alternativas para que sea la contraparte la que elija entre estas opciones para llegar a un acuerdo.
- **Cierre con resumen**; se presenta a un resumen de todos los acuerdos logrados hasta el momento, destacando las contrapartidas que la otra parte ha conseguido, subrayando las ventajas que supone el acuerdo sobre los puntos pendientes.
- **Cierre con órdago**, la cual consiste en retirar alguna cesión realizada con antelación para forzar a la contraparte a que acepte el acuerdo.
- **Cierre con amenaza de ruptura**, es el tipo de cierre más drástico, ya que es indicar a la contraparte que el trato ya no es buen negocio para la empresa, que ya no te interesa y que no vas a ceder más.

Finalmente está el **post acuerdo**, se da cuando los acuerdos se cierran y comienza la puesta en práctica de los mismos. Ellos conducen a nuevas relaciones entre las partes, cuya permanencia requiere el seguimiento de los compromisos adquiridos. Un más seguimiento puede llegar a generar nuevos conflictos y hasta el rompimiento de la relación, así como negociaciones más complejas. (Pulgarin, 2010)

Ahora bien, existen diferentes estilos de negociación, es por esto que el buen gerente siempre se tiene que inclinar hacia un estilo de cooperación, no competitivo, que genere ventajas a largo plazo, que genere su empleabilidad como solucionador de conflictos y que con la negociación se logre suplir las necesidades de la empresa. (Porrás, 2012).

### **Roles del Negociador**

Dentro de un proceso de negociación las partes desarrollan una serie de roles. Según Pulgarin (2010), existen dos tipos de roles: los negociadores, los expertos y los asesores.

**Los negociadores**, pueden actuar por si mismos o como representantes de un grupo. Dentro del grupo negociador los roles se establecen de antemano de acuerdo a la estrategia a seguir dentro de la negociación y los propósitos de la misma.

**El conductor o líder.**- es el que se encarga de la formación y preparación del grupo negociador. Asume la responsabilidad del grupo, es quien abre la ronda de negociación, habla y da la palabra a los integrantes de su grupo; detecta y señala los obstáculos que se puedan presentar, cierra la sesión e informa a los directivos de la empresa.

**El sintetizador.**- Es quien se encarga de generar las preguntas, hacer las aclaraciones pertinentes, resumir las generalidades de las conversaciones, ganar tiempo en la negociación a favor de su grupo, aclara las propuestas, en síntesis es un auxiliar del conductor.

**El observador.**- Su labor es que durante la negociación escuche, registre señales, capte sutilezas y matices, leer el ambiente general y analizar las reacciones, la preparación y relaciones entre los miembros de la contraparte.

**El emergente.**- puede surgir dentro de la negociación. Colabora al clima y a la dinámica del proceso negociador. Enuncia o trasmite algo como propio pero que corresponda a los intereses del grupo negociador y con los propósitos de la negociación.

**El chivo expiatorio.-** Es del tipo del emergente al que se le asignan determinados aspectos negativos dentro de la negociación. Esto le genera una imagen desfavorable con la contraparte y frecuentemente es eliminado del grupo negociador una vez haya cumplido con su rol dentro del proceso.

**Los expertos y los asesores,** son aquellos elementos dentro de un proceso negociador con conocimientos técnicos que es necesario que intervengan. Cuando aparecen los expertos y asesores, lo hacen para dar información y argumentos con peso y pueden tornarse en negociadores temporales para todo lo que se refiere a aspectos técnicos.

### **Características y Cualidades del Negociador**

Existen características típicas de un buen negociador, que una vez que te acostumbras a detectarlas, saltan a la vista. Este artículo ha sido redactado en género masculino pero aplica por igual a los dos géneros. Veamos:

**Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.

**Es entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.

**Es un gran comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.

**Es persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.

**Es muy observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar. Detecta su estilo de negociación, sabe “leer” el lenguaje no verbal.

**Es sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza. Tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.

**Es respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.

**Es honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.

**Es profesional:** es una persona capacitada, con gran formación. Prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

**Detesta la improvisación,** la falta de rigor y de seriedad: conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.

**Es meticuloso:** reúne toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.

**Es sólido:** tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).

**Tiene autoconfianza:** el buen negociador se siente seguro de su posición, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. Sabe mantener la calma en situaciones de tensión.

**Es ágil:** capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.

**Es expeditivo:** busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.

**Acepta el riesgo:** sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).



**Es paciente:** sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.

**Es creativo:** encuentra la manera de superar los obstáculos, descubre soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.  
<http://tiposdenegociconempresarial.blqspot.com/>

Como se mencionó un negociador debe tener una serie de características; como es la empatía, la equidad y la confianza en sí mismo, estas tres deben combinarse. También debe contar con tres cualidades como:

- **El realismo**, lo que implica conocer hasta qué punto es posible disuadir a la contraparte de las posibles consecuencias de cada movimiento.
- **La flexibilidad** es vital para las tácticas y las posiciones, para esto se debe contar con un alto grado de maleabilidad unida a la determinación y por ultimo astucia.
- **La paciencia**, es una condición importante al momento de emprender una negociación ya que el negociador deberá escuchar por horas el mismo argumento, tiene que ser capaz de vivir dentro del conflicto y mantener la calma y por encima de todo la voluntad de Ganar.

## FACTORES CLAVES DE LA NEGOCIACIÓN

*“La negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos intercambian a lo largo de un periodo, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (Villalba, 1989).*

### Etapas de la Negociación

Para la realización de una buena negociación se debe tener en cuenta los siguientes aspectos o etapas:

- **La planificación:** para ir a realizar una negociación se debe tener información sobre la otra parte con quien se va a negociar, prepararse, tener claridad sobre el tema que se va a tratar saber cuál es la información que se debe divulgar y cuál es la que se debe tener en reserva, algo muy importante es la concentración ya está permite absorber información para tener argumentos en el momento de la discusión.
- **La negociación:** es donde las partes negociadoras exponen sus argumentos, se debe estar atento al argumento de la parte contraria y averiguar cuál les son las ventajas o desventajas para utilizar las estrategias a nuestro favor y poder realizar una excelente negociación.
- **Cierre:** esta es la parte donde nos encontramos al final de la negociación, donde se ve el beneficio de la negociación y la aceptación de los resultados de ambas partes; en esta etapa también se realizan acuerdos se deja constancia de ellos y se firma el documento.

### **El Proceso de la Negociación**

Este por el cual se realiza una negociación desde el momento de la preparación hasta el momento en que se llega a un acuerdo.

- **Preparación:** en la preparación establecemos los objetivos y las estrategias que utilizaremos, hasta donde queremos llegar y que es lo que podemos aceptar.

Debemos estar muy atentos a los argumentos de la contraparte para saber cuál es el mejor momento para retirarnos de una negociación o cuando es beneficioso, cuando debemos estar firmes en nuestra posición y cuando se deben realizar concesiones.

- **Inicio:** en esta parte se deben explicar los intereses, necesidades e inquietudes siendo prudentes al momento de dar la información, se debe tratar que la otra parte coopere y sea comunicativa.

- **Análisis:** en este momento se debe analizar a la otra parte para tener la mayor información posible y así poder comprender a la contraparte y podemos llegar a tener una mejor posición para la negociación; se debe tratar de identificar las diferencias que nos ayuden a conseguir valor para la negociación.
- **Propuesta:** consiste en elaborar una oferta donde la contraparte busque una contraoferta muy cerca a nuestra oferta y poder llegar a un punto medio donde se pueda realizar una negociación factible para ambas partes.
- **Acuerdo:** esta ya es la parte final de la negociación donde debemos poner todos los acuerdos por escrito y firmarlo para evitar malos entendidos a futuro.

### Tácticas y Técnicas para Negociar

Las tácticas se pueden dividir en tres grupos a saber:

- Las tácticas **obstructivas:** este tipo de técnicas pretenden poner resistencia a las argumentaciones y las presiones de la otra parte.
- Las tácticas **ofensivas:** persiguen presionar o intimidar a la otra parte ofreciéndole una salida a través de la propuesta de acuerdo.
- Las tácticas **engañosas:** son las que solemos llamar trucos. Son pequeñas ¿trampas? Que persiguen proyectar sobre la otra parte una visión errónea de las cosas.

Dentro de las técnicas de negociación, el negociador puede poner en práctica las siguientes:

- **El bueno y el malo,** donde uno es el que establece la relación y el otro logra el contrato.
- **Los poderes limitados.** Esta técnica se utiliza para ganar tiempo y no comprometerse para consultarlo con los superiores autorizados en dar mayores concesiones.

- **La participación activa**, es cuando las dos partes participan activamente, con lo que se logra un trabajo en equipo que busca la solución de ganar – ganar.
- **El restante**, que consiste en solicitar algún detalle adicional de lo que se está comprando.
- **Petición de ayuda**, es cuando se le pide a la contraparte que se ponga en la situación de la empresa y que piense que haría en nuestro lugar en una determinada situación.
- **Negociación posicional**, es aquella por la cual las partes fijan sus posiciones respecto al asunto en conflicto y mediante el juego de las cesiones que se logran en el acuerdo.
- **Gran muralla**. Constante en mostrarse inflexible a lo largo de la negociación y no ceder en ningún punto, de tal forma que desgastemos a la otra parte.
- **Arrastrar los pies**. Es cuando el negociador realiza movimientos muy cortos en sus cesiones. Sus cesiones son muy pequeñas y se aleja muy poco de su posición inicial. De esta forma, pretende que el adversario realice movimientos más largos para alcanzar el acuerdo.
- **Engaño Deliberado**. Consiste en despistar o atraer al interlocutor con argumentos o hechos falsos para persuadirle que ceda a nuestras pretensiones. Para emplearla hay que utilizar muy bien el lenguaje no verbal para que no nos delate.
- **Asalto Directo**. Con lo que se busca es desorientar al adversario, presionando e impresionando con argumentos poderosos y contrastados, creando estrés para que ceda rápidamente. Se debe emplear con cuidado ya que el objetivo es amedrentar al adversario y no ofender o humillar.
- **Ataques personales**. Es arremeter con agravios personales hacia la otra parte para hacerle sentir incómodo y realice concesiones rápidamente.

- **Amenazar con abandonar la negociación.** Consiste en comunicar al adversario que si no cede en una pretensión importante, daremos por finalizada la negociación. Los buenos negociadores nunca realizan amenazas, sino advertencias resaltando que las consecuencias son independientes de su voluntad en el caso de no alcanzar un acuerdo.
- **Receso.** Es aplazar la negociación para ganar tiempo, analizar la situación de la negociación y romper al adversario.
- **Autoridad Ambigua** trata de aparentar de contar la autoridad suficiente para negociar. Una vez que se han conseguido todas las concesiones de la otra parte, se le indica que otra persona de la organización debe aprobar el acuerdo, quien a su vez intentará lograr nuevas cesiones y contrapartidas.
- **Cesiones previas a la negociación,** es establecer condiciones previas para negociar a la otra parte, obteniendo concesiones antes de comenzar a negociar.
- **Exigencias Crecientes.** Cada vez que se obtiene una cesión del adversario se aumentan las exigencias para conseguir nuevas concesiones sin ofrecer contrapartidas. Además, se vuelve abrir temas que se suponían ya cerrados.
- **Socio Duro.** Es solicitar o negar una cesión basándose en la existencia de un socio duro que no la autoriza.
- **Ultimátum.** Consiste en no ceder ante ninguna cesión y presentar un ultimátum para cerrar el acuerdo. (Pulgarin, 2010)

### **Pautas del Negociador**

Estas son las pautas que siempre un negociador debe tener en cuenta al momento de llegar a un acuerdo.

- Evitar tomar decisiones apresuradas, se debe tomar el tiempo necesario para analizar bien las condiciones de la negociación.
- No dejarse llevar por lo atractivas que sean las propuestas a simple vista.

- Tener presente que la comunicación entre dos o más personas siempre se verán afectadas por el contexto.

## **RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACION**

Un buen negociador al momento de querer comenzar una negociación debe tener en cuenta una serie de riesgos que se pueden presentar y generar unas estrategias para lograr desarrollar esta.

Un riesgo, es la posible pérdida que asume un agente económico como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones contractuales que incumben a las contrapartes con las que se relaciona.

En cuanto a las estrategias de negociación se puede detallar dos:

- La Estrategia de **GANAR-GANAR**, en la que se busca que ambas partes compartan los beneficios. En este tipo de negociación se defienden los intereses propios, pero también se tienen en cuenta los de la contraparte; prima el ambiente de colaboración; genera un clima de confianza, que permite estrechar las relaciones personales; y las partes desearan mantener esta relación profesional a través del tiempo, lo que lleva a maximizar a largo plazo el beneficio de su colaboración.
- La Estrategia de **GANAR-PERDER**. Es cuando cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente. Se caracteriza porque cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin que le preocupe la situación de la contraparte; no se ve a la contraparte como un colaborador sino como un contrincante al que hay que derrotar; hay constantemente un ambiente de confrontación y de desconfianza mutua, donde se emplean tácticas de presión con el propósito del beneficio propio.

Un riesgo al utilizar esta estrategia es que aunque se pueda salir victoriosos, la contraparte consciente de que los acuerdos generados son injustos, se resistan a cumplirlos y por ende se termine en los tribunales. (Pulgarin, 2010)

Para desarrollar una negociación exitosa hay que:

- Conocer bien y con exactitud el asunto que se va a negociar
- Se debe estar al tanto de las políticas y regulaciones que puedan afectar el propósito de la negociación.
- Cooperar en lo posible con la contraparte
- Ser flexibles y aceptar los cambios y punto de vista opuestos.
- Solucionar conflictos y utilizar el dialogo como alternativa.
- Ser comprensibles al negociar cara-cara
- Conocer la matriz FODA que pueda afectar o favorecer a la negociación.  
(La Negociación. <http://www.degerencia.com/tema/negociacion>. Recuperado junio de 2015).

Porras (2012), menciona que cuando se va a realizar una negociación, lo fundamental es la actitud emocional llamada empatía, lo que permite al gerente entender los intereses de la contraparte; facultándolo en no quedarse en un solo punto sino en profundizar en la principal razón de lo solicitado. Es por esto que los grandes negociadores son buenos comunicadores, entendiendo el lenguaje no verbal, y presentan la escucha activa como una herramienta para desarrollar un buen proceso de diálogo. Los negociadores más que hablar, escuchan y entienden para luego argumentar en sintonía con la necesidad de la contraparte; cuando no entienden algún mensaje siempre preguntan para evitar suponer o malinterpretar un comentario. Cuando se hace referencia a negociaciones siempre se debe tener en cuenta que el ceder es una característica, en caso contrario se referiría a una imposición, que se desarrolla a lo largo del proceso de diálogo, con la finalidad de lograr un acuerdo de ganar o ganar.

Según Ury (proyecto de Negociación de Harbard, Del libro Si de Acuerdo. 2013).

Estos cuatro puntos definen un método directo de negociación que puede usarse en casi cualquier circunstancia. Cada punto trata un elemento básico de la Negociación, y sugiere lo que debe hacerse.

Las personas	Separe a las personas del problema
Los intereses	Concéntrese en los intereses, no en las posiciones
Las Opciones	Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.
Los Criterios:	Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos no somos computadores. Somos criaturas intensamente emotivas que tenemos con frecuencia percepciones radicalmente diferentes y a las que nos cuesta trabajo comunicarnos en forma clara. Por lo general, las emociones se entremezclan con los méritos objetivos del problema. La toma de posiciones acentúa ese problema, porque los egos o parte consciente de las personas se identifican con sus posiciones. Por estos motivos, antes de empezar a trabajar sobre el problema de fondo, debe identificarse y solucionarse separadamente el "problema de las personas".

El segundo punto se propone superar los inconvenientes de concentrarse en las posiciones declaradas de las personas cuando el objeto de la negociación es satisfacer sus intereses subyacentes. Con frecuencia, una posición negociadora oscurece lo que usted realmente quiere. Llegar a un compromiso entre posiciones, probablemente no producirá un acuerdo que tenga en cuenta efectivamente las necesidades humanas que llevaron a las personas a adoptar esas posiciones. El segundo elemento básico del método es: concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

El tercer punto responde a la dificultad de diseñar soluciones óptimas bajo presión.

Tratar de decidir en presencia de un adversario estrecha su visión. Arriesgar mucho inhibe la creatividad. La búsqueda de la única solución correcta tiene el mismo efecto. Estas limitaciones pueden contrarrestarse reservando un tiempo dentro del cual pueda pensarse en una amplia gradación de soluciones posibles



que favorezcan los intereses compartidos y que concilien creativamente los intereses diferentes. De ahí el tercer punto básico: antes de intentar ponerse de acuerdo, invente opciones de beneficio mutuo.

<file:///C:/Users/ana.vargas/Downloads/si%20de%20acuerdo%20como%20negociar%20sin%20ceder%20fisher%20ury%20y%20patton%20pdf.pdf>

## Estilos de Negociación

Se perciben dos formas de negociar: Blanda y Dura. El negociador Cooperativo: desea evitar los conflictos personales, hace concesiones de inmediato para llegar prontamente a un acuerdo.

- **El negociador Combativo:** ve cualquier situación como una contienda de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firmes durante más tiempo, obtiene más Estilos de Negociación.
- **Analítico / Cooperativo** Se preocupa por los detalles Tiene muy bien preparada su posición y sabe en qué se cimienta Busca una secuencia definida de los acontecimientos Es consciente de las necesidades, los propósitos y deseos de su propio lado Delega pero sigue muy de cerca Analiza los estados de ánimo y las necesidades de la contraparte y trata de responder a ellos Es paciente en la medida en que se progresa Es simpático, pero puede no estar dispuesto a ayudar Estilos de Negociación.
- **Analítico / Agresivo** Analiza al milímetro cuál puede ser su estrategia triunfador Se preocupa por los detalles Requiere que se siga una línea lógica y detallada de acontecimientos y procedimientos Sabe qué es lo que quiere lograr, tiene unas metas específicas muy bien definidas No está atento a las necesidades y al estado de ánimo de la contraparte No tiene paciencia, quiere acabar rápido y llegar al punto No le preocupa parecer simpático y menos serlo.
- **Flexible / Cooperativo** Alta preparación, conoce muy bien su posición y, por lo general, la de la contraparte No se preocupa por los detalles No establece el procedimiento a seguir, más bien espera lo que le propongan No empieza con unas metas muy claras pero con el transcurso de la

negociación las define Delega con facilidad y lo hace a menudo, incluso la toma de decisiones Tiene una paciencia inmensa, cree que tarde o temprano llegará la solución.

- **Flexible / Agresivo** Su preparación no es muy profunda, no tiene muchos elementos para empezar No tiene en cuenta el detalle No está interesado en seguir una secuencia específica Sus metas no son claras, pero posee oportunismo para encarrillarlas Delega ampliamente Está abierto a contemplar nuevas posibilidades Es impaciente pero con moderación Toma la negociación como un reto personal.

## COMUNICACIÓN Y NEGOCIACION

Uno de los elementos esenciales de la negociación es el desarrollo de las unidades de comunicación, escucha e interpretación de los mensajes recibidos. Por esta razón, se presenta esta habilidad tan importante que debe poseer el negociador.

En términos generales, comunicación es el proceso de trasmisión y recepción de ideas, información y mensajes. Hay comunicación tanto intrapersonal como interpersonal; con la primera hacemos una interiorización a nuestros pensamientos; con la segunda, nos comunicamos con quienes están a nuestro alrededor y se divide en escrita y oral.

Con el desarrollo de la investigación en comunicación aparece: la intercultural, la gráfica, la no verbal, en grupos pequeños y la de masas, entre otras. Para comunicarnos no basta escribir o hablar. Es pertinente considerar los aspectos culturales de los pueblos y sociedades, las características personales de los individuos, hasta el lugar donde viven y su naturaleza étnica, sin olvidar la estratificación social.

- **Comunicación Gráfica**

La comunicación gráfica y las ilustraciones son complemento para la comunicación de tipo verbal, se refiere a los apoyos gráficos que se utilizan tanto para apoyar un mensaje como para transmitir una idea completa.

Las organizaciones utilizan diagramas de avance, mapas, logotipos, iconos y otro tipo de gráficos para complementar la actividad de comunicación. Es importante combinar las ilustraciones con palabras bien seleccionadas para lograr el éxito de la comunicación.

- **La comunicación verbal**

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas:

- ✓ **Oral:** a través de signos orales y palabras habladas.
- ✓ **Escrita:** por medio de la representación gráfica de signos.

En términos generales, comunicación es el proceso de transmisión y recepción de ideas, información y mensajes. También es cualquier tipo de comunicación que requiera articular palabras de forma que la otra persona entienda de lo que se está hablando.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación.

- **La comunicación no verbal**

Una imagen vale más que mil palabras.

En nuestro tiempo cada vez tienen más importancia los sistemas de comunicación no verbal. Cuando hablamos con alguien, sólo una pequeña parte de la información que obtenemos de esa persona procede de sus palabras. Los investigadores han estimado que entre el sesenta y el setenta por ciento de lo que comunicamos lo hacemos mediante el lenguaje no verbal; es decir, gestos, apariencia, postura, mirada y expresión.

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: Imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos, movimientos corporales, entre otros.

✓ **Características de la comunicación no verbal:**

Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas. En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.

Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.

Generalmente, cumple mayor número de funciones que el verbal, pues lo acompaña, completa, modifica o sustituye en ocasiones.

Entre los sistemas de comunicación no verbal tenemos:

- ❖ **El lenguaje corporal.** Nuestros gestos, movimientos, el tono de voz, nuestra ropa e incluso nuestro olor corporal también forman parte de los mensajes cuando nos comunicamos con los demás.
- ❖ **El lenguaje icónico.** En él se engloban muchas formas de comunicación no verbal: código Morse, códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos).

## CONCLUSIONES

- En la negociación deben participar dos partes en discusión. Movidos por las tensiones que genera el interés de cada uno en resolver un problema, conflicto o llegar a un acuerdo de negocios, de cooperación o de no agresión tanto en las relaciones políticas internacionales como en la negociación comercial
- Se debe lograr el objetivo que es el beneficio para las partes (ganar-ganar). Cuando en las organizaciones no se logra este punto generalmente el conflicto o la situación por resolver vuelve a presentarse. Lo que se ha denominado los ciclos de conflicto en las organizaciones.
- Se debe tener claridad en la necesidad de la organización para poder realizar una negociación exitosa, así como establecer los niveles de información que le permitirán a la parte negociadora tener más fortaleza a la hora de acordar algo. Además de la autoridad suficiente para poder decidir en el momento de asumir los acuerdos en el proceso de negociación.
- Todas las organizaciones se encaminan para buscar el éxito y para lograrlo deben ir de la mano de un gerente que tenga actitudes y habilidades y conocimientos que proporcionaran la competencia para negociar. Lo que no le exonera del proceso de la preparación única y efectiva de conocer los intereses de la contraparte y poder conseguir el mejor acuerdo en relación con el objetivo definido para la negociación y para la empresa.
- El gerente de una organización debe estar capacitado para manejar las negociaciones tanto con otra empresa para lograr: el suministro de insumos o productos, beneficios de pago, una alianza estratégica frente a un

proyecto, una fusión, entre otros. Esa capacitación debe obedecer a las diferentes características que debe desarrollar el negociador, dentro de las cuales la más importante es la comunicación.

- Un negociador siempre debe buscar las mejores condiciones de acuerdo para su empresa. Sin olvidar que la contraparte debe quedar conforme sino satisfecho con el acuerdo obtenido
- Un negociador debe tener la capacidad de interpretar el lenguaje verbal y no verbal al momento de dar inicio a una negociación pero sobre todo mantener los niveles de tensión dado que permanecerá de esta forma el interés de negociar y llegar a un acuerdo.
- Un negociador debe saber cuándo ser arriesgado ante una negociación. El acompañar en el proceso de negociación, significa un grado de experticia en la negociación, pero en oportunidades servirá establecer un pequeño reto para la contraparte, para instarlo a tomar una pronta decisión.
- Un negociador antes de comenzar una negociación debe informarse muy bien sobre la contraparte para llegar con las armas suficientes para desarrollar un proceso como este. El tema y las características de lo negociado deben ser del dominio del gerente negociador.
- Cada persona puede desarrollar el estilo que se ajuste a su personalidad, siempre y cuando sea exitoso. Toda negociación tanto efectiva como no tan efectiva debe ser un punto de análisis y de reflexión, para el gerente y para la empresa que delego en el proceso de esta negociación.

## RECOMENDACIONES

- Estar bien preparado es la mejor forma en que se sustenta una negociación. Por lo tanto es necesario formar, desarrollar y generar procesos de negociación controlados dentro de la empresa, basados en la toma de decisiones y el manejo de la información.
- Siempre antes de realizar una negociación informarse bien de las condiciones de esta y de las pretensiones de la contraparte. Conocer del tipo de negocio, los competidores, las características del mercado en el que se negocia, en fin conocer las diferentes variables que pueden intervenir en el proceso de negociación.
- Analizar concienzudamente hasta qué punto estaría dispuesto a ceder en las negociaciones y qué reclamaría para la empresa. Recordando que las necesidades, no se negocian, solo las expectativas de los que se piensa recibir en cada negociación.
- Analizar bien si las condiciones de la negociación son verdaderamente beneficiosas para la organización. Para llegar con la propuesta de acuerdo, antes de llegar al punto de acuerdo en la negociación, porque sin el objetivo definido las estrategias de negociación no podrán llegar a feliz término.

## BIBLIOGRAFIA

- Porras, C. L.(2012). La negociación como competencia del gerente. Gestión, portada.
- Pulgarin, D (4 de Octubre de 2010). Negociación. Pautas para negociar. <http://www.mailxmail.com/curso-negociacion-pautas-negociar-2/tacticas-tacticas-negociar>.
- Monsalve Tulio, 1988. Estrategias y tácticas de la negociación. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Centro de Documentación.
- CLAD, 1988 - 75 pages
- Villalba, 1989. ¿Es posible gerenciar negociaciones? Ediciones Banco Central de Venezuela.

## WEBGRAFIA

- La Negociación. <http://www.degerencia.com/tema/negociacion>. Recuperado Junio de 2015.
- La Negociación. <http://www.crecenegocios.com/la-negociacion/> Recuperado Febrero de 2015.
- <http://www.emprendepyme.net/tipos-de-habilidades-gerenciales.html>
- <http://www.servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/n35/art8.pdf>.
- <http://tiposdenegociacionempresarial.blogspot.com/> Tipos de Negociación Empresarial. 2013. Luis Arias
- <file:///C:/Users/ana.vargas/Downloads/si%20de%20acuerdo%20como%20negociar%20sin%20ceder%20fisher%20ury%20y%20patton%20pdf.pdf> El Libro “ Si de Acuerdo” Harbard 2013