

¿CÓMO NEGOCIAR CON ÉXITO?

**Autores: Msc. Varna Hernandez Junco
Dr. Jose Macias Mesa**

INDICE

TEMA I: Aspectos Generales sobre la negociación.....	2
• I.1 ¿Para qué sirve la Negociación?.....	2
• I.2 El conflicto. Tipos de conflicto.....	2
• I.3 Paradoja del Conflicto.....	3
• I.4 Relación Conflicto-Desempeño.....	3
• I.5 Mi relación ante los desacuerdos y conflictos.....	4
• I.6 Etapas del Conflicto	5
• I.7 Negociación: Principales Conceptos, variables, valores y contenidos... ..	8
• I.8 Variables de una Negociación.....	8
• I.9 Concesiones.....	11
• I.10 Consejos prácticos en el terreno de las concesiones.....	11
• I.11 ¿Cómo hacer ver que ud. ha llegado al límite de sus concesiones?.....	13
• I.12 Características de un negociador de éxito.....	13
• I.13 El negociador ideal.....	14
• I.14 Cualidades esenciales de un buen negociador.....	14
• I.15 El proceso de negociación.....	15
• I.16 La oferta inicial. Ventajas y desventajas.....	16
• I.17 Impass o Punto Muerto.	17
• I.18 Naturaleza de las negociaciones.....	18
TEMA II: Tipos de Negociación. Negociación en grupo.....	19
• II.1 Tipos de Negociación.....	19
• II.2 Componentes claves de la negociación.....	19
• II.3 Negociación en equipo. Ventajas y desventajas.....	19
TEMA III: Estilos de Influencia.....	23
• III.1 Tipos de energía, estilos y comportamientos.....	23
TEMA IV: Etapas de la Negociación y Guía de Planeación.....	25
• IV.1 Etapas de la Negociación.....	25
• IV.2 Lista de puntos a tener en cuenta en la preparación de la Negociación.....	26
• IV.3 Guía de Planeación.....	29
• IV.4 Nivel de expectativas.....	34
• IV.5 Consecuencias prácticas.....	34
TEMA V: Estrategias y tácticas sucias de Negociación.....	38
• V.1 Condiciones para adoptar cada estrategia.....	38
• V.2 Las tácticas sucias.....	38

TEMA VI: Contratación	47
BIBLIOGRAFIA	54

INTRODUCCION:

Esta bibliografía ha sido elaborada como material de apoyo a la docencia de pregrado, Postgrado, Diplomado y Maestría.

En su contenido se representa una recopilación de los aspectos generales acerca de la negociación, los tipos y estilos de negociación, las etapas, planeación de la negociación las estrategias, tácticas sucias, y por último la concreción de ésta en un contrato.

Consideramos que el uso del mismo será de utilidad a nuestros educandos, como también a los profesionales y directivos de cualquier rama de la economía.

TEMA I: ASPECTOS GENERALES SOBRE NEGOCIACIÓN.

I.1 ¿Para qué sirve la Negociación?

1. Para resolver conflictos entre:
 - Países, regiones, grupos de naciones.
 - Entidades privadas, públicas, ONG.
 - Departamentos dentro de una organización
 - Grupos humanos (asociaciones profesionales, vecinos etc).
 - Jefes y subordinados.
 - Padres e hijos, esposos.
2. Desarrollar y obtener:
 - Acuerdos de alta calidad (que satisfagan intereses de las partes)
 - Mejores relaciones entre la partes.
 - Mayores niveles de compromiso y eficiencia.
 - Cumplimiento de tareas en las que los recursos o autoridad están diluidos

I.2 El conflicto.

Conflicto: proceso en el cual A hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de B, mediante alguna clase de bloqueo que hará que B no consiga alcanzar sus metas o lograr sus intereses.

¿Cómo identificar un conflicto?

- Existen contradicciones, desacuerdos, lucha, intereses opuestos, puntos de vista diferentes.
- Se siente frustración, tensión, angustia, ansiedad.
- El conflicto puede ser enfrentado de diferentes formas o evitado.

Tipos de Conflicto

- **Conflicto Individual**: satisfacción de una necesidad que implica insatisfacción de otra, es desacuerdo, confrontación.
- **Conflicto Interpersonal**: desacuerdo entre dos o más personas.
- **Conflicto Organizacional**: cuando existe desacuerdo entre dos o más personas de una organización debido al hecho de que han de compartir

recursos escasos o realizan actividades juntas, puede darse además por poseer status, metas y valores diferentes. Los miembros de la organización o sus unidades en desacuerdo procuran hacer que su causa o punto de vista prevalezca sobre el punto de vista de los demás.

Tipos de conflictos organizacionales:

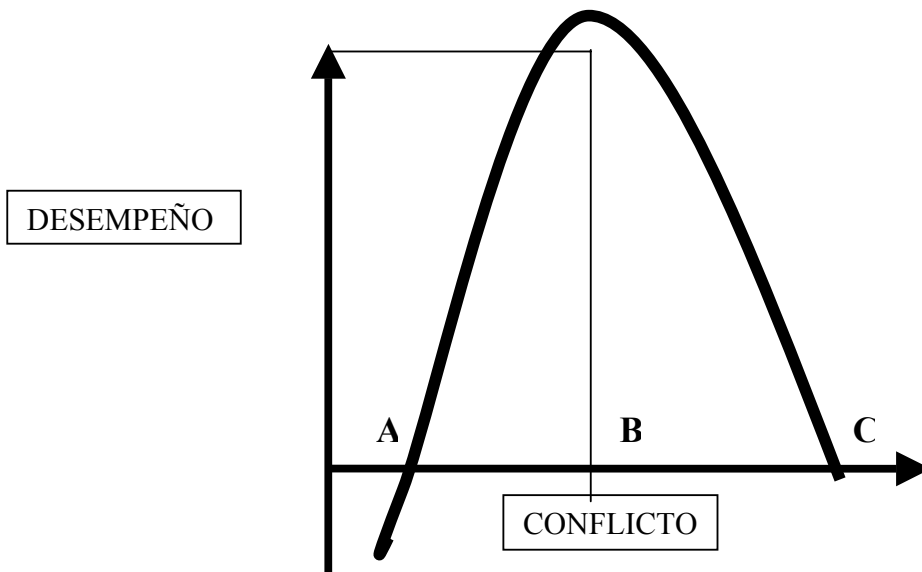
- Entre individuos
- Entre individuos y grupos
- Entre grupos dentro de la organización
- Entre organizaciones.

I.3 Paradoja del Conflicto.

¿Debe eliminarse el conflicto en la Organización?

El dirigente debe tener la habilidad de saber hasta cuando un conflicto es óptimo y cuando no. La frontera entre una clasificación y otra no es clara ni precisa. Ningún conflicto puede calificarse como aceptable o inaceptable en toda circunstancia; el tipo y grado de conflicto en un grupo crea una actitud sana y positiva hacia las metas comunes, mientras que en otro grupo puede producir actitudes disfuncionales en extremo.

I.4 Relación Conflicto-Desempeño.



A- *Conflicto y desempeño bajo:* Conflicto *disfuncional*, pues obstaculiza el logro de objetivos, puede ser por estancamiento, no hay renovación, organización apática, indiferente al cambio.

B- *Óptimo:* Conflicto *funcional*, ya que beneficia el logro de metas, es una organización viable, autocrítica, innovadora, existen contradicciones que generan desarrollo.

C- *Conflicto alto y desempeño bajo:* Conflicto *disfuncional*, es una organización caótica, existe la desorganización, no cooperativa, la gente no se pone de

acuerdo.

I.5 Mi relación ante los desacuerdos y conflictos.

A continuación encontrará varias afirmaciones que describen reacciones ante los desacuerdos y conflictos. Circule el número que lo describa mejor. Cuando termine puede realizar el procesamiento matemático.

	<u>De acuerdo a Desacuerdo</u>
1. No me molesta preguntar un precio o buscar algo mejor de lo que me ofrecen.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
2. No tengo nada que perder al buscar un mejor trato si lo hago con prudencia.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
3. Los conflictos son un hecho de la vida y trabajo con esmero para resolverlos.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
4. Los conflictos son positivos porque me hacen analizar mis ideas cuidadosamente.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
5. Al resolver un conflicto, procuro considerar las necesidades de otras personas.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
6. Frecuentemente los conflictos producen mejores soluciones a problemas.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
7. Los conflictos estimulan mi pensamiento y aguzan mi juicio.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
8. Trabajar con conflictos me ha enseñado que llegar a un arreglo no es signo de debilidad.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
9. Los conflictos si se resuelven de forma satisfactoria, con frecuencia refuerzan las relaciones	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
10. El conflicto es una forma de analizar el punto de vista personal.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

I.6 Etapas del conflicto.

El proceso de conflicto ocurre a través de cuatro etapas, las que abarcan desde las condiciones previas a un conflicto hasta los resultados alcanzados.

ETAPA I: Oposición Latente:

La presencia de condiciones capaces de crear la oportunidad de que

aparezca un conflicto, no es necesario que lleven directamente a él, pero basta con la presencia de una de ellas para que exista la probabilidad de su aparición.

Condiciones:

- **Comunicación:** los problemas de comunicación tardan la colaboración, tanto la falta de comunicación como el exceso pues preparan el terreno al conflicto. Malos entendidos, ruidos en los canales de comunicación, son algunos de los elementos que pueden provocar deficiencia en la comunicación.
- **Estructura:** incluye variables como el grado de especialización en las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, la congruencia de los status, compatibilidad de las metas de los miembros, los estilos de liderazgo, así como los sistemas de premio. El tamaño y la especialización son fuerzas que estimulan el conflicto. Cuanto más grande sea el grupo y más especializadas estén sus actividades, mayores riesgos de conflicto habrá.
- **Variables personales:** son los sistemas de valores que cada individuo tiene y las características de personalidad que dan origen las idiosincrasias y diferencias individuales.

ETAPA II: Cognición y personalización.

Si las condiciones citadas en la etapa I generan frustración, la posibilidad de oposición se concentra en la etapa II, es preciso que una o más personas conozcan la existencia de las condiciones previas y que esto les cause ansiedad, tensión o sea, que el individuo se sienta comprometido emocionalmente. **Tiene que ser sentido y percibido**

ETAPA III: Comportamiento

El comportamiento tiene gamas de conductas, desde formas sutiles, indirectas hasta la lucha directa, agresiva.

En esta etapa se manifiestan **conductas referidas al manejo del conflicto**, estas son:

- **Competencia:** cuando una persona trata de lograr sus metas o favorecer sus intereses sin importarle las consecuencias que ello acarrea a los que intervienen en el conflicto (compite y domina).
- **Colaboración:** cuando las partes en conflicto desean satisfacer plenamente los intereses de todos, aclaran las diferencias. La solución buscada favorece a todos
- **Evitación:** una persona puede admitir la existencia de un conflicto y no obstante su reacción puede consistir en alejarse de él o suprimirlo. La indiferencia o el deseo de evadir ocasiona a veces el alejamiento. Cuando no es posible la separación por la naturaleza de las tareas suprimen sus diferencias, no las externalizan.
- **Adecuación:** a fin de que la relación se mantenga, una persona está

dispuesta a sacrificarse por la otra, a anteponer los intereses del otro a los propios.

- **Compromiso:** cuando los que intervienen en un conflicto tienen que renunciar a algo, se presenta la negociación, la cual culmina en un resultado de compromiso, el objeto de la disputa se comparte o cuando es indivisible, uno compensa al otro dándole algo de valor a cambio.

ETAPA IV: Resultados

Pueden ser funcionales o no.

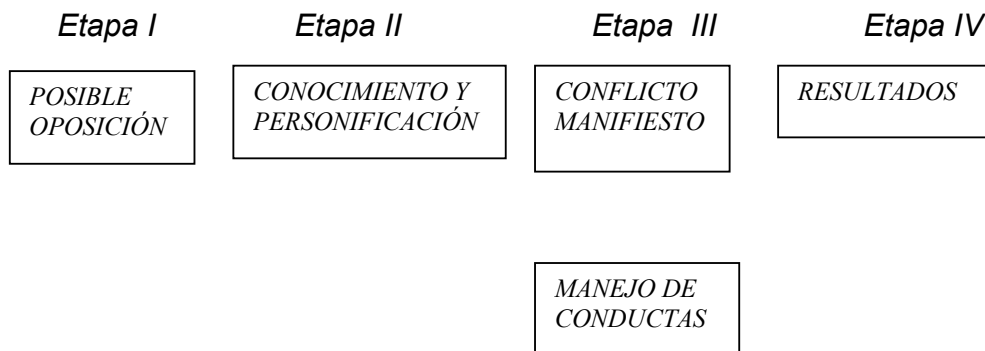
Resultados funcionales:

Un conflicto es constructivo cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad, ofrece un ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones.

Resultados disfuncionales:

La oposición incontrolada origina descontento, que viene a disolver los vínculos comunes y con el tiempo acaba por destruir al grupo, no lográndose un desempeño exitoso.

EL PROCESO DE CONFLICTO



QUE TAN BUENAS SON TUS HABILIDADES PARA RESOLVER CONFLICTOS

Tómese un momento para revisar sus habilidades para resolver conflictos. Marque los enunciados que mejor describan su comportamiento.

1. *Evalúo los problemas para determinar cuales son las verdaderas causas de tensión.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
2. *Si tengo diferencia de valores con otras personas me propongo entenderlas y respetarlas.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
3. *Discuto los problemas cuando los ánimos están calmados y no a la inversa*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
4. *Primero me pongo de acuerdo con las reglas básicas para discutir problemas antes de tratar de resolver diferencias.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
5. *En cualquier conflicto primero depuro mis propias emociones y las de los demás antes de trabajar en los aspectos de contenidos específicos del problema.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
6. *Promuevo que la otra persona exprese sus puntos de vista, sentimientos y necesidades sin interrumpir.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
7. *Cuando se discute conflictos muestro respeto por las otras personas a través del corporal y de un tono de voz apropiado.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
8. *Escucho a la otra persona hasta que entiendo su punto de vista y se lo puedo repetir.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
9. *Aclaro que mis puntos de vistas son personales.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
10. *Evito las etiquetas, el sarcasmo, los juicios y las expresiones degradantes.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
11. *Uso la tormenta de ideas para buscar soluciones.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___
12. *Creo que la mayoría de los conflictos se pueden resolver cuando ambas partes están satisfechas.*
Siempre ___ Frecuentemente ___ Algunas veces ___ Raramente ___

*Si usted contestó “siempre” a los doce enunciados, **Felicidades**; probablemente usted es efectivo en la solución de conflictos. Pero si usted es como la mayoría de las personas entonces usted encontrará en sus respuestas áreas en donde puede mejorar sus habilidades para resolver conflictos.*

I.7 Negociación.

Algunas definiciones aceptadas de “Negociación”.

- 1. Siempre que intentemos influir en una persona a 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 MAS CONTROLA LO QUE DESEAMOS”. Cada deseo que nos gustaría realizar a cada necesidad que nos vemos obligado a satisfacer son situaciones potenciales para la negociación.***
- 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 con uno u otro grado. Por ejemplo cuando la gente se reúne para establecer un contrato, comprar o vender cualquier cosa, resolver deficiencias, tomar decisiones mutuas, acordar planes de trabajo, etc.***
- 4. Es un proceso que incluye dos o más partes, con intereses comunes y en conflictos, que voluntariamente se reúnen para presentar y discutir propuestas comunes con el propósito de lograr un acuerdo.***

Peligro: 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 Ud. de cómo pudieron haberlo sido.

I.8 Variables de una negociación.

En todo proceso de negociación inciden un grupo de elementos que conocemos como variables.

Las más importantes son:

Las Económicas:

Referidas a los gustos de la negociación, los honorarios de los negociadores, los resultados que aportarán, lo que costaría el no manejo de la negociación.

Las Técnicas:

O sea, los conocimientos especializados requeridos para el buen manejo de la negociación.

Las Legales:

Toda la reglamentación oficial que rige los procesos comerciales entre naciones, etc.

Las ambientalistas:

Esto es, el local, la posición de las partes, las comodidades

La información:

En la que cabe preguntarse ¿cuál información se necesita, cómo obtenerla y donde; cómo organizarla o manejarla y cuándo? Etc.

El tiempo:

Que se puede utilizar como instrumento de presión y que también influye en el aprovechamiento de las oportunidades y en los gastos de la negociación.

El Poder:

La certeza o incertidumbre sobre las fuerzas en la negociación, la posibilidad de contar con otras oportunidades, de demostrar la capacidad y la experiencia para influir y utilizar el poder como factor de presión.

Las humanas:

Como la cultura, los valores, la personalidad, el carácter y la experiencia de los negociadores. Tener presente la influencia de estas variables a la hora de la negociación es muy importante para ambas partes.

Contenidos y valores de una negociación:

Toda negociación presenta un grupo de aspectos tangibles e intangibles conocidos como Contenidos los primeros y Valores los segundos.

En la lista de los Contenidos (Tangibles) se encuentran:

La cantidad, el precio, la calidad, la duración del acuerdo, las fechas y la solución del conflicto.

Entre los valores (Intangibles) aparecen:

El logro de un acuerdo, la obtención de una victoria, la preservación de la reputación, el mantenerse en los principios y el no sentar precedentes.

Estos valores y contenidos provocaron los siguientes planteamientos de dos teóricos de la especialidad:

“La negociación es una actividad Humana Compleja” (Lewicky)

“En una Negociación, los sentimientos pueden ser más importantes que lo que se discute y que las palabras. Las partes pueden estar más dispuestas para la batalla, que para encontrar juntas la solución de un problema común”. (Fisher).

¿QUE ES LA NEGOCIACIÓN?
EXPLÍCITE SUS IDEAS

1. **Escriba en el espacio siguiente lo que la palabra “Negociación” significa para usted.**

2. **¿Qué mueve hacer negocios entre empresas, grupos y/o individuos?**

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

Muy raramente.

Casi todos los días.

Algunas veces al año.

Marque verdadero o falso en cada una de las afirmaciones siguientes:

_____ Las habilidades en negociación pueden aprenderse pero requieren práctica constante.

_____ Los negociadores están dispuestos a investigar y analizar los detalles cuidadosamente.

_____ La negociación es un área en que la paciencia no es una virtud.

_____ No es posible planear anticipadamente la negociación.

_____ Los negociadores de éxito se empeñan en ganar a cualquier costo.

_____ Demasiada preparación previa reduce la flexibilidad.

_____ Llegar a un arreglo es una herramienta que los negociadores débiles utilizan para protegerse.

_____ Los conflictos son una parte importante para cualquier negociación.

_____ Las personas necesitan que se le dé tiempo para aceptar los cambios e ideas nuevas.

_____ Siempre hay que hacer un análisis posterior a la negociación para mejorar el aprendizaje de la experiencia.

_____ La mayor parte de la información necesaria antes de la negociación puede obtenerse haciendo preguntas y realizando una investigación básica.

_____ Mientras más autoridad tenga, podrá hacer mejores negociaciones.

_____ Debe pensar muy bien sus objetivos en cada negociación.

_____ Los negociadores deben estar familiarizados con las técnicas de solución de problemas.

_____ Su nivel de expectativas está relacionado directamente con lo que

- _____ obtenga en una negociación.
- _____ Siempre que intentamos influir en otra persona a través del intercambio de ideas o con algo de valor material, estamos negociando.
- _____ Es posible que ambas partes ganen una negociación porque tenemos todos los valores y necesidades estrictas
- _____ Una regla básica de la negociación es que debes dar para recibir.
- _____ La competencia por lo que no posee, ya sea dinero, ideas o productos es una fuente de poder.
- _____ Este curso de negociación positiva, es un buen comienzo para desarrollar habilidades de negocios pero hay que seguir leyendo, practicando y capacitándose.

I.9 Concesiones.

Efecto a consecuencia de las concesiones:

- a) Podrá reducir la distancia que separa su posición de la parte contraria.
- b) Proporciona información sobre ti, tu forma de negociar, tu firmeza, etc.
- c) Son medios tácticos para influenciar el comportamiento del oponente.
- d) Específicamente, pueden afectar el nivel de aspiración de la parte contraria incluso podrían incrementar el nivel de aspiración, teniendo por lo tanto, un efecto contraproducente.

Algunos conceptos equivocados en materia de concesiones.

Siempre son útiles para conseguir que las negociaciones se pongan en marcha.

Siempre ablandan al oponente.

¡Nada de todo esto es necesariamente verdad! Al contrario, pueden sugerir debilidad y hacer que la parte contraria huela algún tufillo de rendición. Pueden incrementar su codicia. Si las concesiones se hacen con demasiada rapidez y facilidad, esto mismo puede hacerle sospechar.

I.10 Consejos Prácticos en el Terreno de las Concesiones.

1. Pregúntale si es una buena idea hacer esta concesión en este contexto particular.
2. Nunca aceptes una primera oferta, la parte contraria se sentirá un poco ridícula si su primera oferta es aceptada inmediatamente.
3. Resérvate suficiente campo para negociar, hacer concesiones. Empieza alto (Vendedor) o bajo (Comprador).
4. Deja que la parte contraria haga la primera concesión, especialmente en las cuestiones importantes.
5. Guarda tus concesiones. Nunca es mejor que tarde, tarde es mejor que ahora. El valor de las concesiones sube con el tiempo. Cuando más tiempo su oponente tenga que guardarlas, cuanto más tienen que luchar por ellas, tanto más valor tendrán y muchos más lo apreciará.
6. Evita incluir concesiones en tu oferta inicial.

7. Has pequeñas concesiones, lentamente, de mala gana.
8. Nada de contrapartidas, una concesión hecha por tu oponente no merece necesariamente la tuya.
9. Procura recuperar algo por cada concesión que hagas. Todas tus concesiones tienen que estar atadas y condicionadas ¿Si yo hiciera esto consideraría tú hacer aquello...?
10. Intenta hacer más concesiones que te cuestan poco o nada, pero tienen valor por la parte contraria o viceversa, unas condiciones que cuesten poco al oponente, pero que tienen mucho valor para ti.
11. En caso que hagas tal concesión anúncialo a “bomba y platillo”.
12. Sé muy prudente en indicar cuáles son los deseos o demandas que más quieres obtener. De lo contrario, el oponente puede darle mucha importancia, en caso que cediese en este respecto, aunque en realidad tal concesión fuera un sacrificio muy pequeño para él.
13. Crea problemas para la gente contraria, los cuales puedes resolver a cierto precio.
14. Procura estar siempre consciente de cuanto te va a costar, especialmente a largo plazo, la concesión que están considerando hacer; (concesiones, al parecer pequeñas, pueden en un contrato a largo plazo, significar una fortuna).
15. Conviene llevar una cuenta rigurosa de tus concesiones y también de las partes contrarias.
16. A veces, antes del acuerdo final, es posible revisar unas concesiones hechas en el transcurso de las negociaciones. No cabe duda que dicha revocación indica al oponente que has llegado a tu última concesión y podría convencerle que es mejor aceptar ahora, antes que tu oferta se rebaje más.
17. Si alguien te sugiere “partir la diferencia”, ante de todo, debes recordar que tú ya tienes la mitad de la diferencia y por tanto, debes intentar conseguir más. El concepto de partir cualquier cosa en dos partes iguales parece justo, pero que sea realmente así, depende de cuales son en realidad las posiciones antes de la partición.
18. Al hablar de números, nunca emplees fórmula de rangos o escalas (Por ejemplo entre 1000 y 2000 \$, de 200 a 400 \$, alrededor de 600) al expresarse de este modo, indicas, indudablemente que estas dispuesto a aceptar la parte inferior de la escala.
19. Una vez concluidas las negociaciones, no digas nunca a la parte contraria que ella ha hecho más concesiones de lo necesario, o que habría podido recibir más concesiones de las que en realidad le fuera hechas
20. Siempre facilita a la parte contraria la posibilidad de hacer concesiones sin pérdida de prestigio
21. Ten presente que los diferentes modelos de concesiones transmiten, a su vez, mensajes diferentes.

1.11 ¿Cómo Puedes Hacer Ver a Tu Oponente que Has Llegado al Límite de las Concesiones?

En líneas generales, las negociaciones están dispuestas para llegar a una

conclusión, siempre y cuando se cumplan dos condiciones:

- a) El acuerdo que ofreces es mejor para tu oponente que no tener ningún acuerdo.
- b) El oponente debe estar convencido de que no estás dispuesto a mejorar el trato con él, es decir, que no vas a hacer más concesiones.

Por tanto:

1. Dilo explícitamente.
2. Indica a tu oponente que has perdido interés en las conversaciones. Empieza a repetir frases. Utiliza formas de expresión no verbales. Demuestra aburrimiento o indiferencia en tu manera de hablar y en tu comportamiento.
3. Haz ver a tu oponente que un acuerdo que implicara mayores concesiones no tendrá sentido desde tu punto de vista. Esto se puede hacer, enseñándole, en caso que lo tenga, otras ofertas mejores.
4. Arrebatos emotivos, realizados de forma controlada.
5. (Esto es muy eficaz) Retire una concesión que ha sido ya hecha. Haz ver a tu oponente que su política de intentar pedir más concesiones, no sólo conseguirá nada, sino que le producirá una situación peor.

I.12 Características de un Negociador de Éxito.

Antecedentes:

Casi todas las publicaciones sobre el comportamiento de negociación se clasifican en tres clases:

- a) Anécdotas “Así como lo hago yo” descritas por negociadores exitosos.
- b) Modelo teórico de negociación que están idealizados, son complejos y rara vez se llevan a la práctica.
- c) Estudios de laboratorios, los cuales tienden a ser a corto plazo a un nivel importante de artificialidad.

Los requerimientos exigidos a los negociadores para ser calificados de “exitosos” en esta investigación fueron los siguientes:

- a) Debe ser calificado igual de efectivo por ambas partes.
- b) Debe tener una importante trayectoria de éxitos.
- c) Debe tener una baja incidencia en fallas de implementación

I.14 El Negociador Ideal

- Tiene una mente rápida y una paciencia sin límites.
- Sabe combinar la modestia y la agresividad; engañar sin caer en la mentira, inspirar confianza en los demás, encantar sin dejarse seducir por los encantos de los demás.
- Tiene dinero en abundancia, más una bella esposa(o), lo cual le permite quedar impasible ante las tentaciones de las riquezas y las mujeres.

I.15 Cualidades Esenciales de un Buen Negociador.

1. Paciencia.
2. Persuasión.
3. Don de mando y capacidad natural de tomar iniciativas.
4. Capacidad de escuchar y de observar bien.
5. Capacidad de conservar la calma en momentos de tensión.
6. Mentalidad abierta, flexibilidad, capacidad de ponerse en el lugar de su oponente.
7. Inventiva y creatividad.
8. Perseverancia, ambición, el no estar dispuesto a que le digan que no.
9. Confianza en sí mismo.
10. Autodominio.
11. Una mente analítica, capaz de distinguir entre las cuestiones de mayor o menor importancia.
12. Cortesía.
13. Razonable, racional y realista.
14. Ambicioso en el sentido de fijarse metas altas. Exigente consigo mismo. Poco dispuesto a seguir caminos fáciles.
15. Comprensión de la naturaleza humana.
16. Buen sentido para los negocios.

DEFECTOS:

- Deseos de complacer.
- Ingenuidad y excesiva confianza.
- Inflexibilidad, tendencia a enjuiciar las cosas desde el punto de vista de lo que es razonable e irrazonable, correcto e incorrecto.
- Excesivamente emotivo.
- Tendencia a las peleas, discusiones o riñas.
- Incapaz de juzgar con incertidumbre.

CARACTERÍSTICA DE UN NEGOCIO DE ÉXITO.

Esta escala se basa en las características personales necesarias para realizar una negociación exitosa. Puede ayudarle a determinar el potencial que ya posee y también a identificar las áreas en las que necesita mejorar.

Encierre en un círculo el número que represente mejor el lugar en que se encuentra usted en dicha escala. Al terminar, aplique técnicas estadísticas.

Soy receptivo a las necesidades de los demás	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Convendré en resolver problemas cuando sea necesario	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Estoy comprometido con una filosofía ganar-ganar	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Tengo un alto grado de tolerancia a los conflictos	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Estoy dispuesto investigar y analizar en su totalidad los detalles	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
La paciencia es uno de mis puntos fuertes.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Mi tolerancia a la tensión es alta.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Sé escuchar.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Las provocaciones personales o el ridículo no me molestan en exceso.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
Puedo identificar rápidamente los asuntos de poca importancia.	10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

i.16 El Proceso de Negociación.

Características:

1. Unos intereses comunes.
2. Unos intereses en conflicto.
3. Un propósito en común: el de alcanzar el acuerdo unido al compromiso de respetar el acuerdo (una cosa es alcanzar un acuerdo, otra bien distinta es poner en práctica dicho acuerdo).
4. Una mutua dependencia - ambas partes tienen el poder del reto.
5. Toma y daca; una calle de sentido único no conduce a ningún acuerdo.
6. Intercambio de informaciones.
7. Simulación, manipulación y tergiversaciones estratégicas.
6. Aceptación de riesgos.
7. Variedad de dilemas e incertidumbre.
 - ¿El dilema de la dependencia? El negociador tiene como meta servir a sus propios intereses, pero no puede ignorar los intereses de sus oponentes. De lo contrario, no habrá acuerdo.
 - El dilema de la percepción del poder
¿Quién dirige la negociación? Es realmente tan fuerte la posición del adversario como su confianza en sí mismo. ¿Conoce el negociador oponente tus debilidades y apremia de tiempo?
 - El dilema de interpretar las intenciones del adversario.
¿Quiere decir la parte contraria lo que realmente dice?
 - El dilema de la información
¿Hasta qué punto deberá encubrir tus cartas y estrategias?
¿Qué información debe ser mantenida en secreto, y cuál puede ser

- revelada? ¿Cuándo, en qué medida?
- El dilema de las concesiones.
 - ¿Qué concesiones son necesarias y cuándo hay que recurrir a ellas?
- El dilema de la actitud que conviene adoptar.
 - ¿Conviene jugar fuerte, o sería mejor ser flexible?
 - ¿Cuándo es preciso un cambio de actitud?
- El dilema de punto muerto o impasse.
 - ¿Se avecina un impasse? ¿Sería esto un desastre?
- El dilema de la confianza.
 - El negociador demasiado confiado será constantemente engañado pero duda si podrá vender lo negociado a su jefe, a sus asociados o a sus clientes.
- El dilema de la evaluación.
 - ¿Qué tal lo hiciste? ¿No hiciste demasiadas concesiones?
 - ¿Conseguiste el mejor trato posible?

Es casi inevitable que los acuerdos, en la mayoría de los casos, no alcancen los mejores resultados posibles, debido a las muchas incertidumbres que juegan un papel decisivo en las negociaciones ya que el resultado se basa principalmente en conjeturas y suposiciones. Casi siempre se considera que ambas partes podrían haber conseguido un acuerdo mejor. Este fenómeno ha hecho que Howard Raiffa, autor "El Arte y la Ciencia de la Negociación", se extienda en teoría del "Embelllecimiento del Contrato".

I.16 La Oferta Inicial. Ventajas y Desventajas.

¿QUIÉN DEBERÍA HACER LA PRIMERA OFERTA?

Ventajas:

- Tú has tomado la iniciativa y marcado la pauta.
- Tu posición se convierte en el punto focal de la discusión. Esto es especialmente importante cuando quieres chequear a la parte contraria con tu oferta y también cuando las negociaciones están encausadas sobre la base de un documento detallado, como por ejemplo, un proyecto de acuerdos.

Desventajas de hacer la primera oferta:

1. A menudo no tienes la menor idea acerca de lo que tu oponente espera o desea, podrías por lo tanto, iniciar la negociación con una propuesta que es

más atractiva de lo que él hubiese esperado si él hubiera iniciado la negociación.

2. Tu oponente podía limitarse a reaccionar ante tu oferta sin revelar su posición.
3. Se considera generalmente que la persona que hace la primera oferta es también la que hace la primera concesión.

I. 17 Punto Muerto o Impass

A veces ocurre que una de las partes de la negociación piensa que se ha llegado a un impass, mientras que la parte contraria no solamente sabe que no existe tal impass, sino que sabe de sobra que se llegará a un acuerdo, ya que ha superado su WAP.

Brinkmanship o la política de estar al borde del abismo, puede ser una forma de demostrar toda la determinación, firmeza y resolución que tengas y servirá también para comprobar la existencia de estas cualidades de tu oponente.

En las grandes organizaciones los impasses son peor vistos que los malos acuerdos. En consecuencia, los negociadores, en estos casos, suelen estar pocos dispuestos a incurrir en el riesgo de un impass.

Formas de romper un impass.

- a) Reserva temporalmente la cuestión que ha causado el impass, pon en marcha conversaciones acerca de las cuestiones que no han demostrado aún ser fuente de controversia.
- b) Toma de descanso
- c) Interrumpe las negociaciones temporalmente, iniciando conversaciones informales en un ambiente distinto (sauna, campo de golf, restaurantes, etc.)
- d) Intenta conseguir la participación de personas de un nivel más alto.
- e) Cambia el negociador e introduce cambios en el equipo negociador (los nuevos negociadores pueden sentirse en el deber de hacerlo mejor que sus predecesores).
- f) Solicita ayuda de un mediador (a veces, puede ser aconsejable “reservar algunas cuestiones para el mediador”)
- g) Arbitraje de la oferta final.

Comprueba siempre si hay realmente un impass. Haz un resumen de los puntos donde ha habido acuerdo, cuáles son las áreas en desacuerdo y cuáles son las posiciones que ambas partes adoptan en las demás cuestiones.

I.18 Naturaleza de las Negociaciones.

Las negociaciones no deberían ser un debate. El propósito del negociador es influir, proveer y convencer a la parte contraria.

Técnicas de Persuasión y de Discusión Provechosa

1. Escucha atentamente y con comprensión.
2. Observa detenidamente a la parte contraria mientras habla. Estáte alerta para captar pistas no verbales (gestos, etc.)
3. Procura no hablar demasiado. Cuanto más habla tu oponente tanto más información podrás obtener.
4. Pregunta mucho, estate atento a las respuestas.
5. Intenta comprender el por qué la parte contraria dice lo que dice. Solamente si tú le comprendes bien, estés o no de acuerdo con él, podrás influir en él. Ponte siempre en su lugar.
6. Has resaltar semejanzas entre la posición adoptada por el oponente y la tuya y minimizar las diferencias.
7. No interrumpas.
8. No tengas prisa en presentar tus puntos de vistas. Espera primero que la parte contraria haya expuesto todas sus ideas. No te precipites antes que el oponente haya tenido la oportunidad de plantear su caso en su totalidad. Entonces es cuando planteas tus criterios sobre la base de puntos de vistas reales y no a meras suposiciones.
9. Permite que la parte contraria tenga tiempo para digerir tus ideas y propuestas.
10. Ten presente que se acuerda uno mejor del final de una exposición que del inicio, y del inicio que de la parte central de la misma.
11. No hable demasiado tiempo de un tirón (“Nos hemos olvidado del principio de su discurso, no hemos prestado atención a la parte central y no nos gustó nada de ello, excepto el final”)
12. No intentes ser tan completo y exhaustivo. Concéntrate en los puntos y argumentos más fuertes.
13. Concéntrate en los puntos más débiles de la posición de tu adversario y oblígale a perder tiempo y energía defendiéndose, a fin de debilitar sus propios puntos fuertes.
14. Nunca contestes una pregunta si no la entiendes perfectamente.
15. Algunas preguntas no merecen contestación.
16. Formula tus mensajes de tal manera que las oportunidades de obtener una respuesta favorable sean mucho mayores, ya que en un mensaje la melodía es a menudo más importante que las palabras.
17. Si tienes que dar un mensaje negativo o desagradable, ofrece en primer lugar, las explicaciones y después la conclusión negativa.
18. Utiliza la técnica de asociación de ideas, (sugiriendo que tu idea ha sido inspirada por una persona de autoridad conocida por todos) y la de la disociación (estableciendo una conexión entre las propuestas formuladas por la parte contraria y una persona de deficiente reputación).
19. Las acciones valen más que las palabras. Los procedimientos, las reputaciones, los datos tienen un valor persuasivo.

TEMA II: TIPOS DE NEGOCIACIÓN. NEGOCIACIÓN EN GRUPO.

II:1 Tipos de Negociación.

Independientemente de los criterios para clasificar las negociaciones, estas varían según los diferentes aspectos que las influyen.

Las Negociaciones:

Según	Pueden ser
1. Las personas involucradas	<input type="checkbox"/> Individuos con individuos. <input type="checkbox"/> Individuos con grupos. <input type="checkbox"/> Grupos con grupos.
2. La participación de los interesados.	<input type="checkbox"/> Directas. <input type="checkbox"/> Indirectas, a través de mediadores, árbitros, abogados, etc.
3. Los asuntos que se negocian	<input type="checkbox"/> Comerciales <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Técnicas <input type="checkbox"/> Afectivas
4. El status relativo de los negociadores	<input type="checkbox"/> Horizontales <input type="checkbox"/> Verticales <input type="checkbox"/> Diagonales.
5. El clima humano	<input type="checkbox"/> Amistosas-Amistosas <input type="checkbox"/> Polémicas-Polémicas <input type="checkbox"/> Amistosa vs Polémicas. <input type="checkbox"/> Abiertas y sinceras vs manipuladas
6. Los factores desencadenantes	<input type="checkbox"/> Libres (Comprador-Vendedor) <input type="checkbox"/> Forzadas (Choques de autos) <input type="checkbox"/> Morales, afectivas (Comportamiento) <input type="checkbox"/> Legales (Demandas por incumplimiento)
7. El canal de Comunicación	<input type="checkbox"/> Cara a cara <input type="checkbox"/> Telefónicas <input type="checkbox"/> Epistolares <input type="checkbox"/> A base de representaciones.

II.2 Componentes Claves de la Negociación.

En una negociación, se destacan 5 elementos o aspectos fundamentales de singular importancia:

- A) Una de las partes negociadora.
- B) La otra parte, la contraparte.
- C) El objeto o lo que se lleva a la negociación.
- D) El entorno, el micro o el macro ambiente que rodea al objeto o a los negociadores.
- E) El poder de negociación o la fuerza que llevamos a la negociación.

II.3 Negociación en Equipo. Ventajas y Desventajas.

Negociación en Equipo

Características principales:

Se alternan continuamente las negociaciones internas (preparación) con las

negociaciones externas (negociadores). Los miembros del mismo equipo a menudo tienen diferentes puntos de vista y diversos intereses personales.

Ventajas de la negociación en equipo.

1. Fondo común de información, conocimientos.
2. La preparación puede ser más completa, comprensiva.
3. Menos necesidad de consultas internas, el proceso de toma de decisiones es más rápido.
4. A veces tiene ventajas de orden psicológico.
5. Posibilidad de prestar apoyo mental entre los miembros del equipo: esto es especialmente importante en el caso de prolongadas negociaciones en el extranjero.
6. La caída o desgaste de las expectativas, es más lenta cuando se negocia en equipo.
7. Oportunidades para utilizar la táctica de hombre bueno / hombre malo.

Desventajas de la negociación en equipo.

1. Peligro de desacuerdos internos, los cuales pueden frustrar la puesta en práctica de estrategias de negociación; problemas de coordinación.
2. La parte contraria puede intentar crear discordias.
3. Hacen falta pausas más o menos frecuentes para celebrar deliberaciones internas.

Requisitos para negociar eficazmente.

1. Dimensión máxima del equipo negociador: 5 personas
2. Claridad en el reparto de papeles.
 - Negociador principal.
 - Portavoz.
 - Persona encargada de observar a la parte contraria, tomar notas sobre las etapas de negociación.
 - Especialistas (financieros, legales, técnicos, etc.)

A veces, puede ser conveniente, desde el punto de vista táctico el tener en el mismo equipo a unos negociadores agradables / razonables y a otros que sean desagradables / arbitrarios. En otras palabras: hombres buenos / hombres malos.

3. Claridad absoluta sobre temas como: estrategia, tácticas, metas, MAN, políticas de concesiones, etc.
4. Todos los miembros del equipo tienen que ser buenos negociadores.
5. Absoluta disciplina, lealtad interna, nada de zancadillas personales.

Pausas o interrupciones.

1. Son necesarias para la coordinación del equipo y para hacer revisiones periódicas sobre la marcha de la negociación.
2. No dudes en solicitar dichas pausas cuando lo estimes convenientes.
3. Cualquier miembro del equipo negociador, puede solicitar una pausa.
4. No son necesarias razones concretas para solicitar pausa.
5. No obstante, sugerimos a continuación dos buenas razones:

- a) Cuando las negociaciones se encausan en una dirección equivocada, o perjudicial, para tu equipo.
- b) Cuando exista confusión por parte de los miembros de tu equipo o surgen dispersiones que apartan al equipo de los objetivos de la negociación.
- 6 El jefe del equipo negociador debería, ante de volver a la mesa de negociaciones, resumir las estrategias y decisiones acordadas durante la pausa.
- 7 Aprovecha las pausas que la parte contraria solicita para celebrar tus propias reuniones de reflexión.

Existen varios modos de Negociación, encontramos dos tipos fundamentales:

- **Negociación Competitiva, Distributiva, Ganar-Perder.**

Cuando los negociadores se centran en sus posiciones, sin considerar los de la contraparte, la negociación transcurre como una especie de lucha donde cada cual trata de obtener lo más posible del “pastel”.

Objetivo: Maximizar los resultados propios.

Estrategias:

- Empezar pidiendo mucho: Su objetivo es reducir las expectativas de la contraparte, presionarlo para que haga concesiones, imponer las reglas del juego.
- Imponer presión de tiempo: Crear la impresión en la contraparte de que los costos de seguir negociando son elevados, forzando de esta manera a concesiones. Situando plazos “Irrevocables”.
- Aparecer firme: Presentando toda concesión de la contraparte como “plenamente justificada” y las propias como algo “excepcional”, y de un valor muy superior al que realmente tienen.
- Utilizar prominencia: Realizando propuestas que evocan principios, valores, nacionalismo, justicia.
- Acudir a terceros: Reclamando la participación de árbitros o mediadores.
- Ocultar o falsear información: Buscando una posición más ventajosa, por ignorancia de la contraparte.

Tácticas:

- “Ultima Oferta”
- Alardear.
- El bueno y el malo.
- “Sentirse” ofendido.
- “Mordisco”.
- Dividir diferencia
- Cambiar negociadores.
- Plazo/Memoria.

Lecciones de una negociación Competitiva:

- 1- Demandas extremas en la apertura conducen a situaciones competitivas.
- 2- Usar tácticas competitivas implica riesgos, y puede resultar contraproducente.
- 3- Estrategias competitivas ignoran relaciones y deben usarse cuando los resultados son, más importantes que las relaciones.

- Negociación Colaborativa, Integrativa, Ganar-Ganar.

Cuando se trabaja por satisfacer los intereses de ambas partes, por “crear valor” en el proceso de negociación. Es el hecho de averiguar lo que quiere en realidad la contraparte y mostrarle la manera de conseguirlo, al mismo tiempo que conseguimos lo que queremos.

Objetivo: Satisfacer intereses de ambas partes.

Estrategias:

- 1- Centrarse más en intereses comunes que en diferencias.
- 2- Separar las personas de los problemas.
- 3- Diferenciar necesidades (intereses) de posiciones.
- 4- Aumentar el “pastel”.
- 5- Crear opciones de beneficio mutuo.
- 6- Definir criterios o normas apropiados.

Tácticas:

- I. Separe las personas de los problemas.
 - Sea fuerte con el problema, suave con la persona.
 - Póngase en el lugar del otro.
 - Escucha más de lo que hable.
 - Involúcrelos a ellos.

- II. Separe posiciones de intereses.
 - Identifique los intereses preguntando ¿Por qué?
 - Busque intereses múltiples.
 - Haga explícitos los intereses.
 - Sea específico pero flexible.

- III. Cree opciones para beneficio mutuo.
 - Evite un juicio prematuro.
 - No busque una sola solución.
 - No asuma un “pastel fijo”.
 - Indague por el beneficio mutuo.
 - Vincule las diferencias con intereses.

- IV. Busque criterios o normas apropiados.

- Insista en el uso de Standard independientes.
- No decida sobre la base del poder o la voluntad.
- Sea abierto a la razón.

Lecciones de la Negociación Colaborativa.

- Son preferibles cuando interesan las relaciones y un clima de confianza.
- Requiere trabajo y preparación.
- Demande generación de alternativas.
- Es importante que las partes queden satisfechas.
- La dirección del proceso es tarea de todos.

Obstáculos o barreras para la Negociación Colaborativa:

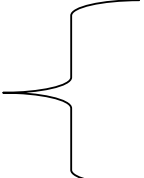
- I. Historia pasada de relaciones.
- II. Prejuicios, inclinaciones a ver las cosas como Ganar/Perder
- III. Naturaleza entrelazada de resultados distributivos e integrativos.

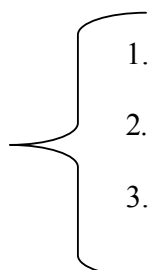
TEMA III: ESTILOS DE INFLUENCIA

III.1 Tipos de Energía, Estilos y Comportamientos.

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Empujar • <i>Persuadir</i> • Proponer • Razonar | <ul style="list-style-type: none"> • Jalar • <i>Puntear</i> • Involucrar • Revelar | <ul style="list-style-type: none"> • Alejarse • <i>Desenganchar</i> • Evitar |
| <ul style="list-style-type: none"> • <i>Asertar</i> • Establecer expectativas • Incentivos y presiones | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Atraer</i> • Visionar • Encontrar áreas comunes | |

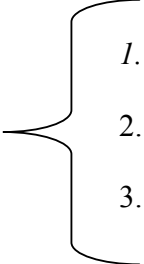
Uso de energía EMPUJAR.

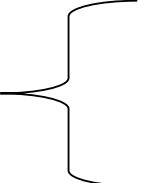
- Persuadir
-lógica
-hechos
-argumentación
- 
1. *Proponiendo*: ideas, sugerencias, recomendaciones preguntas que representan una postura.
 2. *Razonando*: hechos y razones para la propia postura Argumentar en contra de la posición del otro.

- 
1. *Exponiendo expectativas*: exigencias, necesidades requerimientos.
 2. *Evaluar*: juicios positivos o negativos en base a criterios personales.
 3. *Incentivos y presiones*: especificando consecuencias para lograr la complacencia.

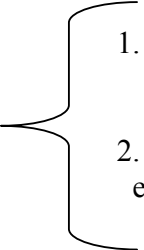
- Asertar
 - demandar
 - concertar
 - prescribir

Uso de energía JALAR

- Puentear
 - Involucrar
 - Sondear
 - Compartir
 - Entender
- 
1. *Involucrando y apoyando*: solicitar puntos de vistas diferentes y preocupaciones.
 2. *Escuchando*: Parafrasear o resumir, reflejar sentimientos, pedir aclaraciones.
 3. *Revelar*: Compartir información propia, pedir ayuda, admitir errores.

- Atraer
 - inspirar
 - energizar
 - motivar
- 
1. *Visionando*: Imagen del resultado, apelando a valores comunes, imaginando el resultado.
 2. *Encontrando áreas comunes*: destacar áreas de acuerdo, señalando o destacando objetivos.

Uso de energía: DESVIAR O EVITAR.

- Alejarse
 - desviarse
 - reenfocar
 - retirarse
 - dispersar
- 
1. *Desenganchando*: posponiendo o reprogramando reenfocando, permaneciendo callado, dispensando con humor, reduciendo tensión.
 2. *Evitando*: “echarse para atrás”, retirándose, realizando evasión burocrática.

TEMA IV: ETAPAS DE LA NEGOCIACIÓN Y GUÍA DE PLANEACIÓN.

IV.1 Etapas de la Negociación.

<i>Etapa de negociación</i>	<i>Puntos Tácticos</i>	<i>Notas Tácticas</i>
<i>Preliminar:</i> <input type="checkbox"/> <i>Establecimiento un clima positivo</i> <input type="checkbox"/> <i>Determinar las reglas básicas</i>	<input type="checkbox"/> <i>Lugar.</i> <input type="checkbox"/> <i>Medio Ambiente</i> <input type="checkbox"/> <i>Autoridad de quien toma las decisiones.</i> <input type="checkbox"/> <i>Horario o plazos límites.</i> <input type="checkbox"/> <i>Agenda</i>	
<i>Apertura</i> <input type="checkbox"/> <i>Establecer la posición inicial</i> <input type="checkbox"/> <i>Probar la posición inicial del otro</i>	<input type="checkbox"/> <i>Posición inicial</i> a) <i>¿A qué nivel?</i> b) <i>¿Con cuánta fuerza?</i> c) <i>¿En qué momento?</i> <input type="checkbox"/> <i>Respuesta a demandas irracionales.</i> <input type="checkbox"/> <i>Respuestas a presiones fuertes.</i> <input type="checkbox"/> <i>Control de manejo de la tensión</i>	
<i>Exploración</i> <input type="checkbox"/> <i>Explorar las necesidades básicas</i> <input type="checkbox"/> <i>Verificar la posibilidad de que las divisas satisfagan las necesidades.</i> <input type="checkbox"/> <i>Probar el valor de la divisa propia</i>	<input type="checkbox"/> <i>Si/Cuándo revelar:</i> a) <i>Necesidades.</i> b) <i>Divisas Alternas</i> c) <i>Punto de acuerdo</i> <input type="checkbox"/> <i>Crear confianza</i> <input type="checkbox"/> <i>Juntas Privadas</i> <input type="checkbox"/> <i>Concesiones</i>	
<i>Cerrar</i> <input type="checkbox"/> <i>Igualar las divisas con las necesidades.</i> <input type="checkbox"/> <i>Contratar</i>	<input type="checkbox"/> <i>Distribución del tiempo</i> <input type="checkbox"/> <i>Concesiones. Probando</i> <input type="checkbox"/> <i>Juntas Privadas</i> <input type="checkbox"/> <i>Manejo de la tensión.</i> <input type="checkbox"/> <i>Plazos límites y demoras.</i> <input type="checkbox"/> <i>Formas del acuerdo.</i>	

Estructuras de las Sesiones de la Negociación.

1. Fase orientativa.
 - a) Intercambio de información, presentación de los miembros de los equipos de negociación, conversación para romper el hielo.
 - b) Declaraciones preliminares.
 - c) Estudio del orden del día y de las orientaciones básicas.
 - d) Determinación de la autoridad de los negociadores. ¿Tienen ellos poder decisorio?
2. La toma de posiciones, argumentaciones, retórica, guerra psicológica.
3. La búsqueda de soluciones, el hacer concesiones, el movimiento hacia el consenso.

4. Crisis/Punto muerto (desconfía de las negociaciones demasiado suaves).
5. Fijación de condiciones.
6. Finalización.
 - a) Redacción y revisión del acuerdo escrito.
 - b) Últimos toques.
 - c) Ratificación.

PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN:

¡No planificar es planificar un fracaso!

IV.2 Lista de Puntos a Tener en Cuenta en la Preparación de la Negociación.

1. ¿Qué tipo de negociación estás preparando?

Ganar / Perder o Ganar / Ganar

Ganar / Perder.

- Confrontación. Las dos partes intentan ganar, se esfuerzan para conseguir una victoria.
- A ambas partes no les importa lo que siente el oponente acerca del acuerdo.
- Transacciones simples y a corto plazo, por ejemplo: La compra de un coche de segunda mano; la liquidación con una compañía de seguro.

Ganar / Ganar.

- Cooperación de ambas partes en busca de un mejor acuerdo para cada uno de ellos.
- La parte contraria debería también quedar satisfecha con el resultado obtenido y por lo menos, su autoestima debería quedar intacta.
- Relaciones a largo plazo, situaciones en las cuales necesitas que el oponente mantenga una auténtica conformidad con el acuerdo.
- ¿Tienes problemas internos?
- ¿Cuál es su imagen general?
- Cómo negociador, ¿se muestra rápido, lento, prudente o impulsivo?
- Cumple sus compromisos.
- ¿Estás sometido a algunas presiones de tiempo?
- ¿Por qué quiere negociar?

Buenas fuentes de información son tus propios colegas, antiguos empleados de la parte contraria, los periódicos locales, informes anuales, etc.

El hallazgo de datos basados en opiniones, presunciones, adivinanzas, etc., a menudo produce información no muy consistente. Mientras que negocias, has una distinción mental entre hechos, presunciones. Sé consciente de las expectativas que te haces; recuerda que la manera en que te acercas a las personas está mayormente influida por tus propias expectativas.

En una negociación con personas de otros países, procura informarte acerca de ese país, en particular sobre los valores y costumbres culturales, sociales que están relacionados con el proceso negociador, pero un consejo, no te amoldes demasiado a la parte negociadora extranjera.

2. Cuando vas a negociar con alguien investiga con quién lo harás, analiza las negociaciones pasadas ¿Qué lecciones puedes sacar de ellas?

3. Revisa todos los puntos:

Tanto los más como los menos significativos (esto es importante para posibles concesiones y para utilizar el tiempo eficazmente) No dediques el mismo tiempo a todos los temas.

¿Cómo se relacionan entre sí?

¿Hay posibles alternativas?

¿Qué intereses existen detrás de cada tema?

4. Determina en todos los temas.

La meta u objetivo (de forma óptima y realista).

La oferta y demanda preliminar.

El "Walk Away Point" (WAP) condición mínima para seguir negociando, de no aceptarse dicha condición, el negociador abandona la mesa de negociaciones.

El argumento e expresiones que indican gran desprecio y/o irritación. No intentes cambiar o variar argumentos en el curso de la negociación.

5. La mejor opción.

Tiene que servirnos de punto de referencia o estándar contra el cual se mide cualquier acuerdo propuesto, es el punto límite más allá del cual no tiene sentido negociar.

Hazte siempre la pregunta de que si fuese mejor no obtener ningún acuerdo antes que el acuerdo propuesto.

Ciertos negociadores se comprometen demasiado, emotivamente, en alcanzar un acuerdo, que viene a ser cualquier tipo de acuerdo.

Si tienes una alternativa atractiva es a menudo una buena idea comunicarla a la parte contraria.

El poder alternativo de ambas partes negociadoras depende mucho del desagrado que cada uno sienta ante el no poder llegar a ningún acuerdo.

6. Enumera los acuerdos que sirven de apoyo a cada punto de la negociación.

Limitate a los argumentos de peso.

7. Enumera las posibles concesiones que en cada punto te puedes permitir, determinado orden y secuencia que conviene seguir y valorando lo que cuesta cada concesión.
8. Piensa ¿cuáles son las concesiones que te cuestan poco, pero que tienen un valor importante para el oponente, y viceversa?
9. Estrategias/Tácticas.

¿Qué estrategias/tácticas piensas aplicar?

¿Cuál será tu actitud/estilo? ¿Simpático? ¿Cooperativo? ¿Flexible? ¿Duro? ¿Desagradable? ¿Rígido?

¿Quieres dar a las negociaciones un ritmo rápido o tomar las cosas con calma?

¿Sesiones largas, cortas, con pausas?

¿Qué atribuciones tienes o quieres tener y cuáles no quieres tener?

¿Qué papel adjudicas a cada miembro del equipo negociador?

¿Problemas y demandas ficticias, es decir, demandas que se hacen nada más que para luego concederlas?

10. Ponte en lugar de la parte contraria.

¿Qué es lo que quiere realizar a lo largo de la negociación? ¿Qué es lo que necesitan?

¿Cuáles son para él las cuestiones de mayor/menor importancia?

Meta / apertura / WAP

La mejor alternativa

Argumentos.

Concesiones.

11. Análisis de fuerzas y ventajas.

¿En qué medida necesito yo la parte contraria, y ella a mí?

¿Cuáles son mis alternativas y cuáles son las tuyas?

¿Opera el tiempo a mi favor o en beneficio suyo?

¿Qué planes tengo que cumplir? y la parte contraria?

12. El orden del día:

Normalmente, es mejor empezar con las cuestiones más fáciles. Al resolver

dichas cuestiones se crea un ambiente de cooperación que facilita la resolución de otras cuestiones más complejas. Además, cuando más puntos quedan resueltos, tanto más ambas partes se sienten comprometidas en llevar la negociación a buen término.

A veces, sin embargo, es mejor llevar la secuencia en sentido contrario, por ejemplo, en las negociaciones de convenios colectivos, el patrón podría preferir empezar por las cuestiones más difíciles. Si estas llegan a resolverse, es muy poco probable que el sindicato convoque una huelga, en el caso que no puedan resolver las cuestiones menores. Así que, si las cuestiones de mayor envergadura se resuelven primero, el sindicato pierde un arma importante.

En algunos países por ejemplo: Estados Unidos existe la costumbre de separar las diversas cuestiones e intentan llegar a un acuerdo sobre un tema antes de pasar a la siguiente cuestión. En este caso, el acuerdo final es la suma de todos los acuerdos individuales.

En otros países como el Japón, todas las cuestiones son estudiadas en detalle antes de que uno realmente empiece a negociar y entonces se procede a la negociación del paquete entero, no las cuestiones separadas y nada es acordado hasta que no se resuelva el paquete entero.

Acciones simuladas. El abogado del diablo

IV.3 Guía de Planeación de la Negociación.

Paso 1: Identificación de la Situación:

En el espacio de abajo, identifique y describa brevemente una Situación de Negociación(SCN), ya que es importante que usted aumente su efectividad como negociador. La SCN que elija deberá ser:

- Actual y/o recurrente.
- Una donde usted no esté satisfecho con su nivel de actuación.
- Una situación donde una mayor habilidad de su parte, podría tener un efecto significativo.
- Una que sea importante para su éxito y su sentido personal de satisfacción.

Su SCN puede ser compleja e incluir una serie de sesiones o reuniones con más de una persona. De ser así, es importante reducir el alcance de su SCN, de manera tal que pueda ser simulada. Identifique una persona clave para ser su blanco de Influencia, y piense en términos de que lograrse realmente en una sesión o reunión.

Paso 2: Resultados Deseados:

En el espacio, haga una lista de los resultados que le gustaría obtener de la negociación. Incluya cosas que usted cree que debe obtener, así como también cosas que le gustaría obtener. Incluya resultados intangibles si son importantes. Sea inclusivo más que exclusivo.

Resultados que me gustaría obtener:

Paso 3: Resultados críticos

Algunos de los resultados mencionados arriba son más importantes que otros. Marque con un círculo los tres más importantes para usted. Además, describa tres resultados donde no obtiene un buen acuerdo.

Paso 4: Análisis de necesidades/ Objetivos:

Resultados Críticos	Necesidades Básicas	Objetivos de Negociación
Escriba a continuación 2 o 3 resultados críticos	¿Qué le proporcionará el lograr este resultado? ¿Qué necesidad básica satisface?	¿Qué podría darle la otra parte, o hacer por usted que satisfaga su necesidad? Sea específico.
1		Objetivo de Negociación Alternativas posibles
2		Objetivo de Negociación Alternativas posibles

Paso 5: Identificación de la necesidad básica

Generalmente, en una negociación hay una necesidad básica tan importante que, si no se satisface, toda la negociación es una pérdida de tiempo para usted. Quizá pueda considerar ceder en sus necesidades secundarias, pero no en su necesidad básica.

Identifique a continuación su única necesidad básica:

Paso 6: Análisis de Divisas

Sus necesidades: <input type="checkbox"/> Básicas	Las divisas del otro (anticipe)
--	---------------------------------

<input type="checkbox"/> Secundarias	
¿Cuáles son las necesidades de la otra parte? <input type="checkbox"/> Básicas <input type="checkbox"/> Secundarias	Sus divisas

Paso 7: Balance del Poder.

Su poder en una negociación dependerá de:

- a) Su relativa dependencia de la otra parte.
- b) La alternativa que tiene o puede crear para alcanzar un acuerdo con la otra parte.

Basándose en las negociaciones que usted ha identificado, en las divisas que cada parte trae a la negociación y en las otras opciones que tiene disponibles, evalúe a continuación su posición en la línea de poder:

Tengo Mucho Poder Tengo Poco Poder

Balanceado

Paso 8: Selección de la estrategia

Basándose en su evaluación de poder, ¿Qué estrategia cree que servirá mejor a sus necesidades en esta situación? ¿Qué estrategia piensa que utilizará la otra parte?

Mi estrategia		La estrategia de otro
_____	No involucrarse	_____
_____	Tómelo o Déjelo	_____
_____	Regateo	_____
_____	Negociación	_____

Paso 9: Orientación Táctica General (OTG)

Una sola estrategia puede ponerse en práctica de varias maneras, de acuerdo a las tácticas usadas. En este paso le permitirá seleccionar las tácticas apropiadas a su situación específica.

Basándose en la confianza que le tiene a la otra parte y en su intención de utilizar esta situación para establecer la relación, identifique el cuadrante más apropiado en el diagrama siguiente:

Relación:

- **Duro:** Usted trabajará arduamente para asegurarse de satisfacer sus propias necesidades y que la otra parte se preocupe por las suyas.
- **Suave:** Ud. trabajará mucho para asegurarse de satisfacer tanto las necesidades de la otra parte como las suyas.

Confianza:

- **Abierto:** Usted mantendrá una apertura en cuanto a sus expectativas de acuerdo, sus necesidades básicas, flexibilidad, divisas disponibles y preocupaciones personales.
- **Cerrado:** Usted será muy cauteloso al revelar información a la otra parte.

Mi Orientación Táctica General es: -----

Paso 10: Análisis de la Posición inicial

1. Escriba lo que usted considera será el PUNTO DE ACUERDO y EL PUNTO DE ABANDONO. UBIQUESE

Punto de Abandono	Punto de Acuerdo	Demanda Inicial
-------------------	------------------	-----------------

2. ¿A qué nivel desea comenzar la negociación?
Identifique la demanda o la oferta inicial.
3. ¿Con cuánta fuerza desea presentar su posición inicial?
Exponer OBJETIVOS o NECESIDADES
Indicar una posición dura o flexible
Usar un estilo persuasivo o asertivo
4. ¿En que momento presentará su posición inicial?
5. Escriba a continuación su posición inicial. Practique solo o con un compañero su propuesta de apertura.
6. Anticipe la respuesta de la otra parte.
¿Cómo reaccionará usted ante esta propuesta?

Paso 11: Planeación de Táctica:

La forma de planeación incluye cada etapa de la negociación y los puntos tácticos claves o las elecciones relevantes de cada etapa. En una negociación dada, algunos puntos tácticos requerirán mucha consideración, mientras que otros serán menos importantes o no aplicables.

Como primer paso, revise los distintos puntos tácticos en el contexto de su Orientación Táctica General (OTG) y anote los que usted cree que puede considerar como parte de su planeación. Anote cómo piensa tratar cada punto importante de elección y/o a que desea prestarle mayor atención durante la negociación. Quizás desee revisar su análisis de posición inicial (paso 10) dentro de este contexto general.

IV.4 Niveles de aspiración o expectativas.

Cuanto más alto aspiras, tanto más conseguirás.

Siempre que la meta sea una posibilidad real, el resultado de una negociación suele situarse muy cerca de la meta prevista por los buenos negociadores. En consecuencia, es de suma importancia, poder influenciar, es decir, reducir el nivel de expectativas de la parte contraria.

Los niveles de expectativas suben y bajan con la corriente del éxito. El éxito hace subir el nivel de las expectativas, el fracaso lo hace bajar.

Las negociaciones prolongadas, sobre todo si el negociador actúa sólo y no en equipo, merman sensiblemente el nivel de las expectativas.

IV.5 Consecuencias Prácticas.

1. "Hazlo lo mejor que pueda" es un mandamiento muy malo. No ofrece una meta clara, reduce y debilita considerablemente el nivel de expectativas.
2. Las concesiones fáciles, las concesiones de buena voluntad. (que representan éxitos fáciles para el oponente) hacen subir el nivel de expectativas, fomentan la codicia, aumentan la distancia que separa ambas partes, dificultan el acuerdo.
3. Una demanda / oferta inicial muy exagerada (con tal que no sea absurda) puede ser muy efectiva, ya que reduce inmediatamente el nivel de expectativa de la parte contraria. "Déjalos pasmados con tu oferta inicial"

Una oferta muy baja (o una demanda muy alta) a menudo hace que el oponente empiece con un precio más bajo (oferta más alta) de lo que originalmente hubiera planteado.

Sin embargo, no dejes que tu demanda inicial, esté influenciada por la parte contraria. Evita que la posición extrema sostenida por tu oponente sea el punto de partida para las negociaciones.

Otros resultados positivos de una oferta extremadamente baja son:

- Las ofertas posteriores parecen buenas.
- Deja un amplio campo para las concesiones.
- El negociador transmite firmeza y gracias a esta estrategia, hace ver que es una persona con quien no se puede jugar.

Advertencia: Una oferta inicial muy exagerada sería indudablemente contraproducente y haría subir el nivel de expectativa del oponente, sobre todo si va seguida por una rápida sucesión de concesiones fáciles e importantes, solo emplean esta estrategia de abrir con una posición extrema si está dispuesto a mantenerte firme en ella, al menos, por algún tiempo.

La función “tiempo”.

En muchos aspectos el factor TIEMPO juega un papel importante en las negociaciones. Por tanto:

1. Toma todo el tiempo que necesites, tanto en la elaboración de los preparativos como en las negociaciones mismas. No debes impedir un descanso o una pausa cuando sea necesario. El negociador tiene prisa (tiene otras reuniones programadas, mucho trabajo amontonado, tiene que coger un avión, está a punto de marcharse de vacaciones necesita un resultado rápido, etc.) está en una posición netamente desventajosa.

Las presiones del tiempo conducen a demandas inferiores y a concesiones más rápidas. El no dedicar todo el tiempo necesario a las perspectivas y a la misma negociación es la primera concesión que estás haciendo. ¡Y la haces sin contrapartidas!

Tener tiempo equivale a tener poder. Por lo tanto, no negociar si no dispones de tiempo: tiempo para negociar y para preparar la negociación adecuadamente.

Cuando hace 20 años se celebraron las negociaciones de Viet-Nam en París, los vietnamitas del Norte alquilaron una casa para dos años, los americanos en cambio, alquilaron algunas suites en el Hotel Ritz, renovándolas diariamente.

2. Los tratos o acuerdos rápidos tienden a ser tratos extremos, muy buenos para una parte, y muy malos para la otra. Recuerda que en los tratos rápidos, los negociadores expertos casi siempre prevalecen sobre los inexpertos.

No cabe dudas que fuese sensato intentar llevar a cabo un trato si consideras que eres más experto, mejor preparado que tu oponente, no obstante, no trates de arrollar a la parte contraria en una situación ganar-perder.

3. Existen dos fechas tope: las que son objetivas (fecha de vencimiento de un contrato, fecha de un juicio) y las que son subjetivas (es decir, determinadas por el oponente). Estas últimas fechas tope son racionales / lógicas, o bien irracionales / ilógicas. La fecha tope irracional, caso de no cumplirse, no tiene máximas consecuencias.

Procura siempre pedirle a la parte contraria la razón de su fecha tope. Si no da ninguna razón, puedes suponer que la fecha tope es irracional.

Las fechas topes tienden a fomentar la concentración y a forzar la toma de decisiones. También es verdad que ejercer presión sobre los negociadores para que dejen de farolear, engañar, pueden incluso, llevarlas a reconsiderar su WAP. Los avances en las negociaciones ocurren la mayor parte de las veces justo antes de la fecha tope. Podría considerarse una buena táctica el establecer una fecha tope, si se intuye que el oponente está a punto de ceder, simplemente para dar el paso necesario.

Las fechas topes pueden también evitar el “regateo” de su oferta.

No te asustes por tus fechas topes. Date cuenta que la parte contraria tiene también sus fechas topes y podría no estar consciente de las tuyas. Una importante parte de los preparativos, es averiguar cuáles son las fechas topes de tu oponente. A menudo ocurre que las fechas topes más estrictas son las que han sido impuestas por la propia organización. Reflexiona si dichas fechas pueden extenderse.

4. Déjale al oponente tiempo para aceptar, es decir, tiempo para digerir tus ideas y propuestas. No te muestres impaciente y no te rindas, si su primera reacción es negativa.
5. Intenta programar las sesiones de negociación según tu propia conveniencia, pero no la sitúes entre otras reuniones importantes. Si no funciona bien los lunes o los viernes, no tampoco antes de las 10:00 a.m., organiza la programación de las sesiones de negociación de acuerdo con tus conveniencias y tu propia manera de ser. Si te cansas fácilmente, insistes en sesiones cortas, nadie puede obligarte a participar en negociaciones maratonianas. Hace falta dos para bailar un “tango”.
6. Utiliza el factor tiempo para fines tácticos. Si el tiempo corre a tu favor, programa sesiones breves de negociación con largas pausas en el medio. Alguna vez, en el último momento, cancela una sesión, (pero no abusos de este truco).

7. Si negocias en el extranjero, no informes a la parte contraria de tu fecha de partida (podría incluso despistarla) a menos que sea el que conduce toda la operación y consideres que sería ventajoso que la parte contraria sepa cuándo te marches.
8. La fecha de vencimiento del contrato puede tener mucha importancia, como puede verse en estos ejemplos de los EE.UU.
 - El convenio de los maestros vence el primero de septiembre.
 - El convenio colectivo de los trabajadores del sector saneamiento vence al inicio del verano.
 - Los patrones prefieren que los convenios colectivos venzan a la mitad del invierno (para ser más difícil la vida de los trabajadores que montan piquetes de huelgas)
9. Ciertas circunstancias especiales pueden suponer una ventaja táctica si se inician negociaciones en una fecha determinada, por ejemplo, cuando la parte contraria de una negociación está a punto de convertirse en este público.
10. Conviene tener presente que el valor de ciertos servicios es mayor antes de la prestación de los mismos. Por ejemplo, un fontanero debía negociar el precio de sus servicios cuando el sótano está aún lleno de agua, o bien un abogado debería negociar su minuta cuando su cliente rico está aún en la cárcel.
11. Con el paso del tiempo los niveles de aspiración tienden a erosionarse. Concéntrate en mantener alto tu nivel de expectativas y aprovecha al máximo la probable erosión en el nivel de aspiración de la parte contraria.
12. En las negociaciones realizadas por teléfonos, importa mucho elegir el momento más propicio. Esta vía de negociaciones, por cierto difiere de las negociaciones cara a cara en dos aspectos fundamentales:
 - Las partes contrarias no pueden verse (no se captan pistas no verbales).
 - La decisión de cuándo iniciar las negociaciones han sido tomadas unilateralmente para uno de los negociadores. El que llama toma la iniciativa y decide cuál es el momento. El que llama lo hace cuando se siente totalmente preparado, el estado de ánimo propicio, tranquilo, sin tensiones. Es consecuente no negociar si no estás preparado, en todos los sentidos de la palabra. Acepta la llamada de tu oponente solamente cuando estés dispuestos para ello. No dudes en decir que devolverás la llamada. Ten preparada una excusa para cortar la conversación cuando más te convenga.

TEMA V: ESTRATEGIAS Y TACTICAS SUCIAS EN NEGOCIACION.

V.1 Condiciones para adoptar cada estrategia

Tómalo o déjalo

Condiciones

- El balance de poder esta a su favor.
- Constituye la única fuente para la contraparte.
- No interesa la relación.
- No es importante el compromiso de la otra parte.

Regateo

Condiciones

- Solo se es flexible con una divisa.
- Cuando estoy en desventaja con relación a la contraparte.
- La relación con la contraparte no es importante.
- No es importante el compromiso con la contraparte.
- Cuando el tiempo es escaso.

Negociar

Condiciones

- Cuando se es flexible con más de una divisa.
- Existe suficiente tiempo para descubrir las necesidades de la contraparte y explorar alternativas.
- La relación con la contraparte es importante.
- Es importante el compromiso de la contraparte.
- Cuando tengo bajo poder.

V.2 Las Tácticas engañosas o sucias pueden dividirse en tres categorías:

1. *Engaño deliberado:*
 - a) *Información falsa.*
 - b) *Autoridad ambigua*
 - c) *Intenciones dudosas*
2. *Guerra Psicológica.*
 - a) *Situaciones tensas.*
 - b) *Ataques personales.*
 - c) *El juego del bueno y el malo*
 - d) *Amenazas*
3. *Presiones.*
 - a) *Negativa a negociar*
 - b) *Exigencias exageradas*
 - c) *Exigencias crecientes.*
 - d) *Atrincheramiento*
 - e) *Socio inconvencible*

- f) *Demoras predeterminadas.*
- g) *Tómalo o déjalo.*

Trampas en la negociación:

<i>Situaciones (expresiones)</i>	<i>¿Objetivos?</i>	<i>¿Cómo actuar?</i>
1. <i>Compararnos con la competencia</i>		
2. <i>Empezar con muy altas exigencias</i>		
3. <i>Acentuar nuestras debilidades</i>		
4. <i>Imprecisiones, vaguedades, dudas</i>		
5. <i>No puedo tomar esa decisión tengo que consultar .</i>		
6. <i>Presiones con el tiempo (tengo que retirarme el viernes)</i>		
7. <i>Cambio de negociadores</i>		
8. <i>El bueno y el malo.</i>		
9. <i>El bluff (nosotros tenemos, podemos....)</i>		
10. <i>Promesas de ayudarnos en....</i>		
11. <i>Me retiro sino...</i>		
12. <i>Esta es la última oferta</i>		
13. <i>Me encanta su propuesta pero</i>		
14. <i>Ubicarnos en un lugar incómodo</i>		
15. <i>Dejar para el final lo que más nos interesa</i>		
16. <i>Pretender acuerdos por pasos</i>		
17. <i>Ocultar o falsear información</i>		
18. <i>Sobrevalorar sus concesiones y disminuir las nuestras.</i>		
19. <i>Escalada en el último minuto.</i>		
20. <i>Información caída del cielo</i>		
21. <i>Inicio atractivo después ajustes por equivocación</i>		

Algunas tácticas sucias:

¿A dónde quieres ir?
¿Cómo llegar?

Las estrategias vienen primero, las tácticas después. No hay buenas tácticas con malas estrategias.

Las tácticas deben servir de apoyo a las estrategias. No utilice tácticas a corto plazo para conseguir una relación a largo plazo, no utilices tácticas de ganar / perder en el contexto de una estrategia de ganar/ganar.

Cada negociador debe:

- *Disponer de algunas tácticas sucias.*
- *Saber captar inmediatamente que tácticas va aplicar la parte contraria.*

- *Conocer cuáles son las correspondientes contramedidas.*

1. Táctica gradualista, así llamadas “del salchichón”.

En vez de pedir el salchichón entero, de una vez, (lo cual, asustaría a la parte contraria) se pide primero una pequeña porción, y cuando se ha conseguido ésta, se pide otra porción más, y sucesivamente.

Esto, traducido al campo de la negociación, se ejemplifica de la siguiente forma:

Un empleado quiere una subida de su salario, más vacaciones y además un coche pagado por la empresa. Se da cuenta que si formula estas demandas en un solo paquete, su jefe lógicamente las va a rechazar de pleno. De ahí limita inicialmente la discusión de las negociaciones a su petición salarial. Si esto se ha conseguido: él planteará el tema de sus derechos de vacaciones y solamente después de haber obtenido algunas mejoras en dicho campo, comenzará a hablar de la posibilidad de conseguir un coche por parte de la empresa.

Contramedida.

Antes de responder a una propuesta, asegúrate que toda la propuesta ha sido formulada. Si la parte contraria presenta nuevas demandas, cuando ya habías hecho algunas concesiones en el capítulo de sus primeras demandas, debes manifestarle que esto significa un nuevo juego revocando las concesiones anteriores.

2. Escala en el último minuto.

Cuando la negociación está prácticamente cerrada, una de las partes puede intentar cambiar el acuerdo en beneficio suyo. Dicha modificación suele significar una mejora bastante pequeña, lo suficientemente grande para que valga la pena para quien lo solicita, aunque no tanto para obligar a la otra parte a rechazarla toda ella, abandonar la negociación.

Ejemplos:

- En la conclusión de la negociación, el vendedor sube el precio de las casas en un 1%, o insiste que el comprador le reembolse sus cortes legales.
- Cuando los documentos para un crédito bancario están a punto de ser firmados, el banco añade a sus costos unos cargos que previamente no habían sido discutidos.

Contramedida.

Poner al descubierto el engaño.

3. “No es oro todo lo que reluce”.

Se deja mentalmente atrapar por una oferta, la cual, al principio parece muy atractiva, pero que luego se revela progresivamente menos sugestiva.

Ejemplos:

- Una tienda anuncia unos saldos con magníficas rebajas. Cuando llega el cliente, ya no quedan las magníficas rebajas, pero el vendedor aprovecha la oportunidad para intentar vender otras mercancías.
- Un banco intenta atraer a clientes anunciando un tipo de interés bastante bajo, pero cuando acudes al banco, te enteras que el banco cobra diversos cargos e intereses; los cuales anulan las ventajas del mencionado tipo de interés.

Las negociaciones comienzan sobre la base de una oferta inicial atractiva, la cual en el transcurso de las negociaciones se empeora ostensiblemente achacándose dicha evolución a una equivocación, un cálculo erróneo o a un malentendido.

Esta táctica se emplea a menudo en negociaciones internacionales. Los viajes largos realizados, los grandes gastos incurridos, todo eso contribuye a que el negociador esté menos dispuesto a “No llegar a un acuerdo”, aún cuando dicho acuerdo ya no sea muy atractivo.

Tanto “Escalada en el último minuto” como “No es oro todo lo que reluce” son tácticas que están relacionadas. La principal diferencia entre las dos es la elección del momento propio para su utilización. “Escalada...” se emplea al final de la negociación, “No es oro...” al principio. Esto hace que la táctica “No es oro...” sea más aceptable que “Escalada...” pero ninguna de las dos son recomendables.

Contramedida.

Protesta enérgicamente ante el empleo de estas tácticas. Determina:

1. ¿Qué es exactamente lo que te atrajo inicialmente en cada oferta?
2. ¿Analiza en que medida la oferta se ha modificado, hasta que punto ha empeorado?

Intenta en todo momento ser absolutamente racional. Es mejor asumir las pérdidas incurridas (tanto en el tiempo perdido como en expectativas no realizadas), que hacer un mal trato o negocio.

4. Tómalo o déjalo.

Esta táctica puede ser muy eficaz sobre todo si se emplea en circunstancias adecuadas, tales como las que sugerimos a continuación:

1. No conviene utilizarla en las primeras fases de la negociación.
2. Asegúrate de antemano que existen fuertes posibilidades de que la parte contraria va a “tomarlo” y no a “dejarlo”.
3. ¿Quieres de verdad ofrecerle estas alternativas? ¿Estás dispuesto a asumir el riesgo de que la parte contraria decida realmente “dejarlo”?
4. Nunca emplees estas mismas palabras.
5. Suaviza el mensaje con amplias explicaciones, demostrando que estás dispuestos a seguir negociando.
6. Ten en reserva una última oferta como respaldo a tu última oferta.

Contrameditas.

- Comprueba siempre la táctica “tómalo o déjalo”, la mayor parte de ellas son más bien flexibles. Una manera de comprobarlo es simplemente, ignorarla.
- Intenta modificar los detalles del acuerdo: mayores / menores cantidades, variar los niveles de calidad; plazos de entregas, condiciones de pago, etc.
- Toma la posición que no quieres negociar en una situación de “tómalo” o “déjalo”, o sea crea un impasse o punto muerto.
- Déjale a la parte contraria la posibilidad de salirse del “todo” salvando las apariencias.

Existe una variante especial de esta táctica: primera oferta, última oferta. La oferta inicial se somete según la modalidad de “tómalo” o “déjalo”.

Ventajas:

La iniciativa, es por completo, tuya. La parte contraria está totalmente a la defensiva. Si la táctica funciona, la negociación es sencilla, eficaz y breve.

Requisitos:

La última oferta debiera, desde el punto de vista del oponente, ser razonable y aceptable. Debes tener una idea bastante clara sobre lo que es aceptable para la parte contraria.

Riesgos:

Pareces arrogante, psicológicamente es muy difícil para la parte contraria aceptar la oferta, y en caso que lo haga, es porque siente que no tiene opción, retirarse es casi imposible sin salvar las apariencias. Tu oferta final puede quizás superar lo

que podrías haber conseguido por la negociación.

No es aconsejable recurrir a esta táctica en las negociaciones públicas o en el caso que la parte contraria tenga que rendir cuentas a otra persona. No obstante, esto es precisamente lo que hizo el Sr. Jim Boulware, antiguo Vicepresidente de la General Electric en los años '40 y '50, al negociar los convenios colectivos laborales. De eso viene el nombre popular que se ha dado a este enfoque de la negociación, "Boulwareins".

Existen variaciones sutiles del "todo" - primera oferta-última oferta, tales como: etiquetas de precio (salvo en países como México), listas de precios, acuerdo para alquiler de coches, contratos de arrendamientos y menú.

Contramedita.

Haz lo mismo. Presenta tu posición inicial como si fuese tu oferta final, pero sé consciente que esto tendrá como resultado inmediato "impass" o punto muerto.

5. Hombre bueno / hombre malo.

En este caso hay un negociador rígido, irrazonable, desagradable. Su compañero sin embargo, es todo lo contrario, razonable, agradable, casi parece que está de tu parte, en contra del hombre malo.

Transcurrido un cierto tiempo, encuentras que es difícil estar en desacuerdo con este hombre bueno. Sentimientos de gratitud, un deseo de devolverle algo de su amabilidad empieza tu eficacia negociadora.

El hombre bueno / hombre malo pueden ser la misma persona: el negociador de la parte contraria ha sido muy desagradable, pero de repente él se hace más bien agradable y razonable. Las consecuencias de este cambio son a menudo que sientes inclinación por su repentina e inesperada moderación, o de querer capitalizar su buen estado de ánimo... haciéndole concesiones.

El hombre malo puede ser también un tercero, como el jefe, los asociados, la esposa, etc., e incluso, conceptos abstractos como el presupuesto, la política estándar de la empresa, etc. El oponente sugiere que él te entiende perfectamente, que tu posición es más razonable, que efectivamente él quisiera estar de acuerdo contigo, pero desgraciadamente, no puede hacerlo, porque su jefe lo despediría, sus asociados no le apoyarían, la esposa se divorciaría, su presupuesto no se lo permitiría, las normas serían infligidas, etc. De este modo, se crea un ambiente en el cual tu estás presionado para que ayudes a la parte contraria a resolver su problema (ficticio) y la única manera por la cual le puedes ayudar es haciendo concesiones.

Los principios son a menudo hombre malo. Ya se sabe que los principios están por encima de toda discusión.

Contramedida.

No olvides nunca que el hombre bueno no es tan bueno, él forma parte del mismo equipo que el hombre malo, conspira con él, que no te toca a ti resolver los problemas de la parte contraria, que de todos modos sus problemas probablemente no son reales y que si él realmente piensa que tu posición es tan razonable. ¿ Por qué no se lo expone así a su jefe, asociador, esposa? Que ni el presupuesto ni las normas están prendidos en moldes de hierros.

La táctica del “hombre bueno/hombre malo” puede ser un enfoque si negocias en equipo y quieres comprobar si una actitud agresiva será efectiva. Al principio ten en reserva a uno del equipo. En caso que el enfoque agresivo no surta efecto, y quieres cambiar a un estilo más cordial, puede recurrir a ese miembro del equipo para cambiar el ambiente de la negociación.

6. Poderes restringidos.

Sucede a menudo que un negociador no puede aceptar un acuerdo salvo si está sujeto a la ratificación por parte de una autoridad superior (jefes, asociados, consejo). A veces, sin embargo, sugiere que tiene menos poder de lo que en realidad tiene. Esto le da la oportunidad de reconsiderar, de volver atrás, de presentar nuevas demandas. Esto también le hace más fácil adoptar una postura rígida; él simplemente no tiene autoridad para hacer más concesiones o satisfacer demandas. El te obliga a no solo convencerle a él, sino también a su lejano jefe.

Asegúrate siempre, antes del inicio de las conversaciones, qué poderes tiene la parte contraria, intenta no tener más autoridad que la otra parte negociadora. Date cuenta que, caso que se necesite ratificación, no puede haber ningún acuerdo antes de que el trato haya sido aprobado y que la ratificación del mismo puede requerir más concesiones. Si los poderes de la parte contraria son demasiados restringidos para poder tener discusiones válidas, rehúsa negociar con ella.

Este es un caso de “Escalada en el último momento”, la parte contraria vuelve con el mensaje de que su jefe ha aprobado el trato, a condición de que se cambien una o dos pequeñas cosas. Se firme, no cedas.

7. La maniobra del hombre ausente.

La autoridad superior que tiene que dar su aprobación, de repente está ausente. Nadie sabe como entrar en contacto con él, mientras tanto tu oferta da vueltas, sirviendo de punto de referencia para negociaciones con terceros o bien es una maniobra para comprobar el interés que tienes para cerrar el trato, haciéndote esperar, o si te estás gestionando una fecha tope, te informan, antes de la fecha tope, que el trato debe ser negociado.

Lo cierto es que la parte contraria ha conseguido una opción gratis, mientras que él tiene tiempo para reconsiderar, negociar con otras partes, etc.

Contramedida.

Condiciona tu última oferta a una fecha tope. Si, vencido el plazo, la persona con autoridad sigue ausente, entonces revoca el trato. Alternativamente, puedes indicar a la parte contraria que mientras sigue ausente la persona con poderes decisorios, te consideras libre para negociar con otra persona.

8. “Disculpa mi francés”.

Nunca negocies con un idioma que no hables con fluidez.

No obstante, puede tener ventajas para negociar en un idioma extranjero en el cual te expreses cómodamente, por ejemplo, puedes pedir disculpas, alegando que estás hablando en un idioma que no es el tuyo, y al mismo tiempo para encontrar una buena respuesta e incluso para volver atrás sobre un compromiso (“lo siento, no entendí bien”, “eso no es lo que quería decir”, etc.)

Contramedida.

Si estás convencido que alguien está subvalorando sus conocimientos del idioma, indica que sabes lo que está haciendo. En casos exagerados, insiste en que utilice una intérprete, aunque eso también tiene desventajas.

9. Intimidación/ malos modos.

Ejemplos:

La parte contraria te hace esperar un tiempo particularmente largo, te hace esperar en una silla particularmente incómoda, o una silla que está más baja que la suya. El se ha colocado de modo que el sol te dé en plena cara. El oponente es abiertamente agresivo, te trata con desprecio, incluso te insulta.

Nunca aceptes malos modos o un tratamiento inadecuado. A menudo, la parte contraria está comprobando hasta qué punto se puede llegar. Y él llegará tan lejos como tú le permitas. Por lo tanto, defiende tu posición, protesta en términos que no dejes lugar a dudas.

Una manera de hacer que la gente piense dos veces antes de dejarte esperar demasiado tiempo, es utilizar su teléfono para llamadas interurbanas o incluso internacionales.

Muestra también que estás alerta ante lo opuesto, es decir, un encanto excesivo, halago, etc.

10. Arrebatos de emoción.

Una forma efectiva de indicar a tus oponentes que has llegado al límite de tus concesiones es enfadarte con él de forma controlada. Es importante que el exceso de ira sea controlada, ya que arrebatos espontáneos de emoción son a veces ineficaces y contraproducentes (aunque también es cierto que es muy difícil tratar a una persona que de repente, se pone a llorar, o actúa de forma irracional).

Contramedidas.

Ante un arrebato real de emoción, no reacciones, mantén la calma, deja que tu oponente de rienda suelta a su ira, generalmente él revelará en un exceso de ira mucha más información de lo que debiera hacer. Ante un arrebato de emoción controlada y/o simulado, no te intimides, haz un chiste, deja ver que no te ha impresionado.

11. Información Caída del Cielo.

El negociador de la parte contraria, al marcharse, deja tras de sí unos apuntes o documentos como si fuese por equivocación, aunque en realidad, lo hace a propósito.

Una variante de esta táctica, en el transcurso de las negociaciones, uno de los negociadores toma apuntes de tal forma que su contrincante pueda leerlos. En ambos casos, la información revelada de este modo es falsa, tiene como finalidad engañar a la parte contraria, por ejemplo, acerca del WAP, ofertas recibidas de fuera.

Contramedida:

Cuando obtengas información de este modo, ten mucho cuidado. Trata este tipo de información como si fuese una mera presunción que pueda o no ser cierta, pero que de todos modos tiene que ser comprobada y no tomarla como un hecho verídico.

12. “Operación Sonda”

El negociador A quiere negociar contigo en alguna ocasión en el futuro. A fin de obtener información sobre ti (¿Qué clase de negociador eres? ¿Cuáles son tus posiciones? ¿Qué argumentos utilizas?) Él envía al negociador B para negociar contigo, aunque B no tiene ninguna intención de llegar a un acuerdo contigo. Tú no sabes que A y B están relacionados entre sí.

No hay mucho que se pueda hacer en contra de esta táctica, excepto:

- A) Comprobar a todos los que quieren negociar contigo.
- B) Estar alertas ante la posibilidad de que tu oponente no esté negociando de verdad.

13. Callejón sin salidas:

Un negociador hace que sea imposible para sí mismo ceder. Se encierra en una posición inmóvil de la cual no hay retirada posible, aunque quisiera verlo. Voluntariamente él se niega todo el espacio necesario para poder hacer concesiones.

Al hacer saber a la otra parte la posición de callejón sin salida en la que él se encuentra, el negociador presume que la otra parte renunciará a toda esperanza y no intentará hacer concesiones con él. Él, por su paradoja, intenta fortalecer su posición perdiendo el control de la situación.

Un ejemplo clásico de esta táctica.

Dos coches se enfrentan en una carretera de un solo carril. La colisión sólo puede evitarse si uno de los dos coches choca contra la falda de la montaña. Ambos conductores quieren y esperan que el otro adopte esta solución, pero entonces, uno de los conductores, arranca el volante de su coche y lo echa por la ventanilla. Ahora su oponente ya no tiene poder de elección. El conductor que se privó de su habilidad de conducir, ha perdido el poder de evitar una colisión.

Ha perdido todo espacio para negociar. Realmente hablando, solo una decisión queda como posibilidad. En contra de su voluntad, el otro conductor es obligado a abandonar la carretera.

Ejemplo de la vida real.

El político que reiteradamente expresa que nunca en la vida unirá fuerzas con cierto contrincante, a menos que se cumplan determinadas condiciones. Al hacer esto, él despierta firme esperanzas entre sus seguidores. Más tarde cuando está negociando con su oponente, utilizará estas expectativas como razón por la cual no puede ni siquiera contemplar ceder.

El líder sindical quien, antes del inicio de convenios colectivos laborales, asegura a sus asociados que bajo ningún concepto cederá sobre tales y tales puntos, y luego más tarde informa a la dirección que, sea cual fuera su propia opinión, sus asociados simplemente no lo dejaron ceder en estos puntos.

Contrameditada.

Adoptar la posición que el problema planteado por la parte contraria es exclusivamente su problema. Él tiene que entenderse con sus asociados, seguidores, etc., después de todo, él opina que el acuerdo es aceptable, él tiene

que convencerlos.

Estas son buenas tácticas para demostrar que la parte contraria no está faroleando.

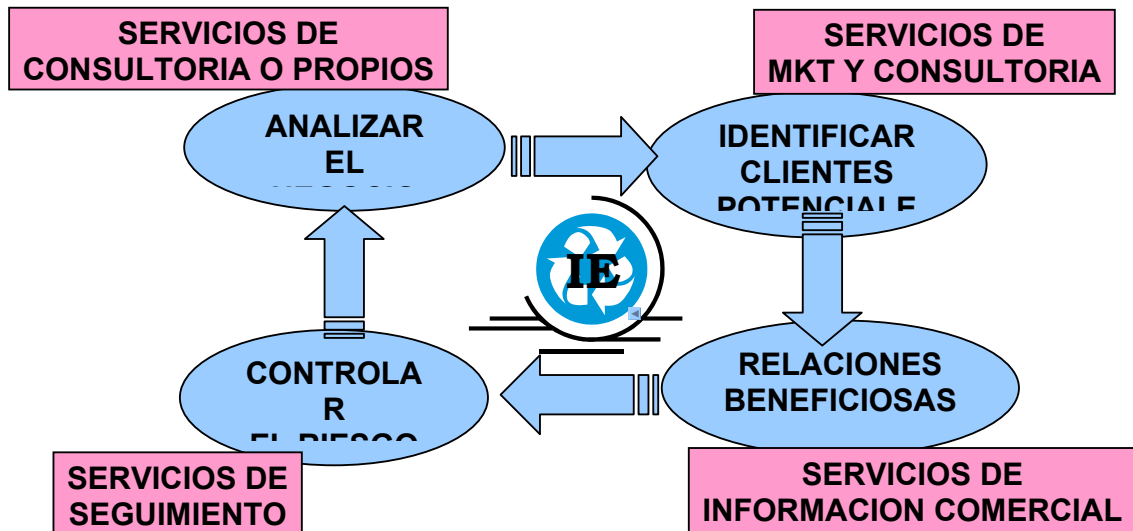
<i>Guía de la Observación: Dramatización de situaciones</i> <i>Lado 1 Use este lado para registrar información breve dada por el sujeto. Use el otro lado para registrar sus observaciones durante la dramatización.</i>		
<i>Necesidades del sujeto</i> + <i>Básicas</i> + <i>Secundarias</i>	<i>Objetivos del sujeto</i> + <i>Inicial</i> + <i>Alternativas</i>	<i>¿Divisas del otro?</i>
<i>¿Necesidades del otro?</i> + <i>Básicas</i> + <i>Secundarias</i>	<i>¿Objetivos del otro?</i>	<i>Divisas del sujeto</i>
<i>Poder del sujeto</i> <i>Mucho</i> <i>Poco</i>	<i>Estrategia del Sujeto</i> <input type="checkbox"/> <i>Tómelo o Déjelo</i> <input type="checkbox"/> <i>Regateo</i> <input type="checkbox"/> <i>Negociación</i>	<i>OTG del Sujeto</i> <i>Focos en la Relación y confianza</i>
<i>Posición Inicial del sujeto:</i> <i>¿A qué nivel?</i> <i>¿En qué momento?</i> <i>Punto de Abandono</i> <i>Punto de Acuerdo</i>	<i>¿Con cuánta fuerza?</i> <i>Demanda Inicial</i>	<i>Reacciones anticipadas</i>

TEMA VI: CONTRATACION.

El momento cumbre de la negociación lo constituye la firma del contrato, donde de manera explícita quedan recogidos los principales aspectos tratados en la negociación. Muchas empresas, como indicador de desempeño, consideran el número de contratos realizados; de hecho se plantea, casi como regla, que por cada contrato que se firme se deben estar realizando tres negociaciones, en sus diferentes fases.

Todo el proceso de contratación se encuentra enmarcado dentro del ciclo de los negocios que posee la empresa. Debemos dejar sentado, que en las empresas de alto desempeño, el ciclo de los negocios forma parte del proceso de Inteligencia Empresarial y se considera como un activo estratégico. Entendemos, acogiéndonos a la definición dada por Tyson, que la Inteligencia Empresarial es un proceso analítico que transforma datos en conocimiento estratégico relevante y preciso, es información sobre la posición de los competidores, su desempeño, capacidad e intenciones, sobre las fuerzas motoras del mercado, sobre productos y tecnologías específicas.

CICLO DE LOS NEGOCIOS



El contrato es necesario para regular oficialmente las negociaciones efectuadas y no es más que el acuerdo que se signa entre dos o más partes y requiere un grupo importante de requisitos esenciales, en general estos son:

- El libre consentimiento o la autonomía de la voluntad de las partes.
- La capacidad y legitimación de las partes a contratar.
- La buena fe contractual.
- La licitud del objeto contractual.
- Precio cierto o determinante.

Se considera el contrato como el documento más importante dentro del proceso de negociación debido a que regula las relaciones comerciales, financieras o tecnológicas como factor de garantía y de seguridad jurídica que tiene en cuenta las fases de una operación, los posibles riesgos y su solución. Debe establecerse por escrito y contribuye a resolver las polémicas al establecer los derechos y obligaciones de las partes interesadas. Debe ser excelentemente redactado, sin ambigüedades y preciso en términos y condiciones.

Como ejemplos de tipos de contratos podemos citar:

- Precio objetivo (Target Price).
- Precio global fijo.
- Precio máximo garantizado.
- Precios unitarios fijos.
- Por administración.
- De producción cooperada.
- De transferencia de tecnología.

Como elementos indispensables que debe contener un contrato podemos citar:

1. Identificación jurídica de las partes.
2. Objeto del contrato.
3. Formas de pago a emplear.
4. Lugares de entrega.
5. Fechas o plazo de entrega.
6. Condiciones de embarque, transportación y seguro.
7. Características técnicas y calidad.
8. Supervisión a ejecutar.
9. Cláusulas de fuerza mayor.
10. Cómo y dónde dirimir las discrepancias.
11. Firma de las partes.

Ejemplo de las cláusulas principales de un contrato de ejecución de obras acorde a las normas internacionales que rigen dichos procesos:

1. Identificación de las partes.
2. Objeto del contrato.
3. Definiciones.
4. Documentos contractuales y definición del alcance del proyecto.
5. Plazos de ejecución.
6. Precio.
7. Forma y condiciones de pago.
8. Modificación y revisión de precios.
9. Retención de pagos.
10. Garantía de anticipos.
11. Garantía de debido cumplimiento.
12. Penalizaciones y bonificaciones.
13. Pruebas y aceptación de trabajos.
14. Garantía de los trabajos.
15. Aceptación final de los trabajos.
16. Seguros.
17. Condiciones de entrega.
18. Fuerza mayor.
19. Resolución de disputas.
20. Otras disposiciones.
21. Terminación del contrato.

22. Derecho aplicable.

La evolución de los procesos negociadores, en cuanto a forma de ejecución, ha sido sustancial y se han establecido determinados cánones que se siguen desde los finales del siglo pasado. Fundamentalmente se accede a los negocios y se procede a concretarlos en contratos cuando se establecen de manera directa o a través de procesos de licitación.

Licitación.

La licitación, como acción previa de licitar es ofrecer precio por algo en negociación pública; es la forma más actual, acertada, transparente y aceptada mundialmente de acceder a los negocios.

Los objetivos de la licitación están centrados en que la entidad que promueve la negociación pueda valorar las ofertas de los posibles interesados con condiciones de cumplir con lo solicitado y consta de tres fases previas y el propio proceso de licitación.

Fases Previas a la Licitación:

1ra.- Análisis Previo.

La empresa planifica su actividad en relación con su capacidad técnica, con su capacidad económica-financiera y con el mercado.

2da.- Identificación de Oportunidades.

Análisis de posibilidades y preparación de los documentos legales que se exigen en la fase de precalificación.

3ra.- Precalificación.

Se seleccionan las empresas con interés para el licitador a partir de obligarlas a demostrar:

- Capacidad técnica adecuada.
- Solvencia económica.
- Experiencia en trabajos similares.
- Competencias de las personas a designar.

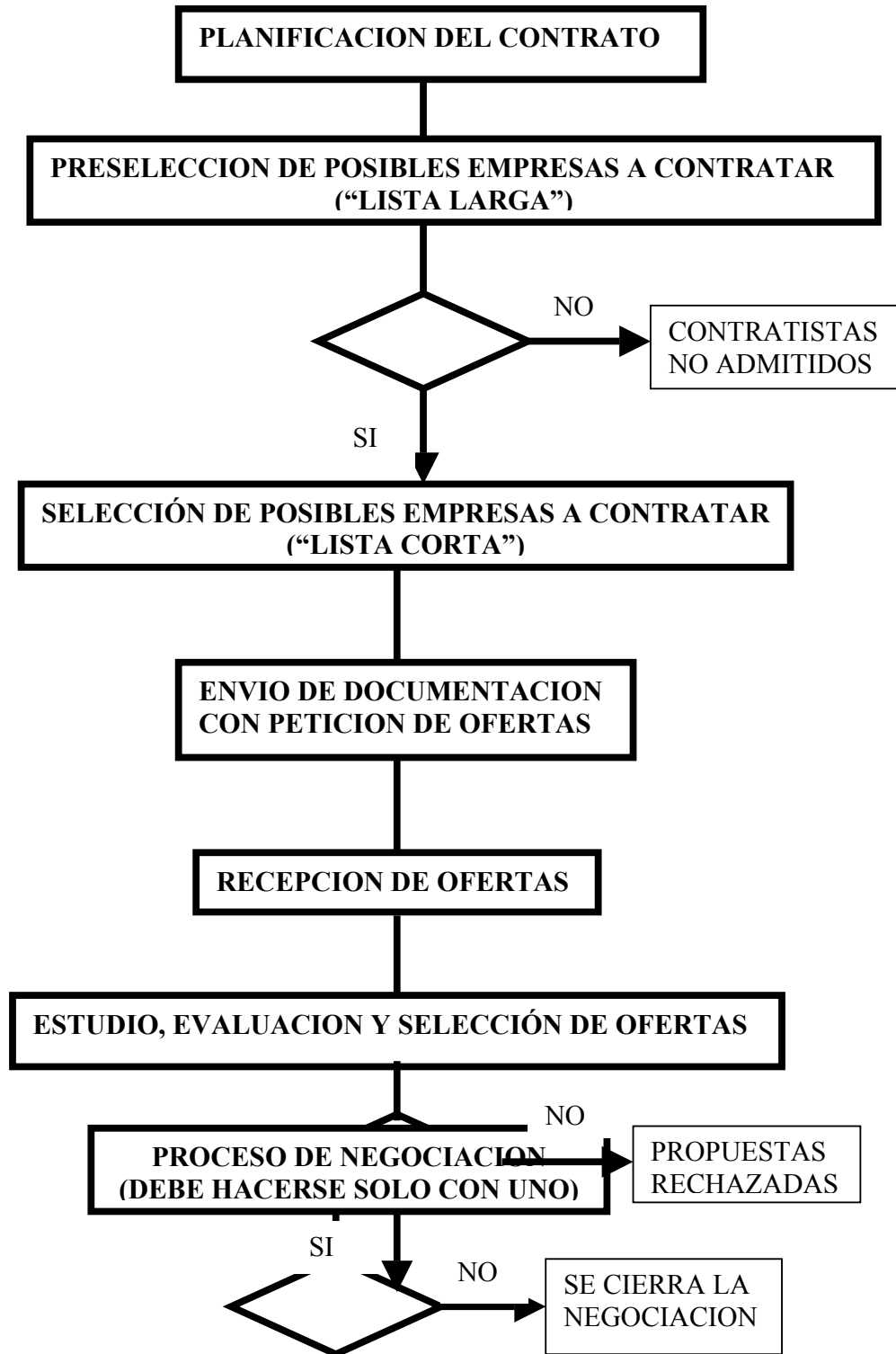
Procedimientos de Licitación.

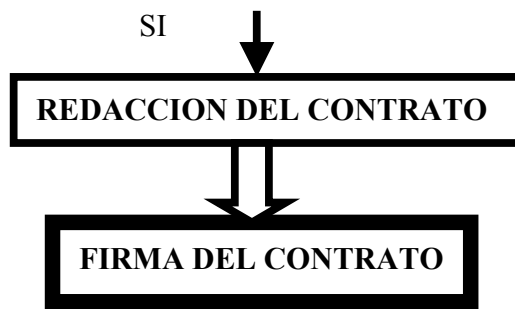
Se reconocen tres, la subasta, el procedimiento negociado y el concurso.

En la subasta es obligatoria la adjudicación al mejor postor, básicamente en precios, siempre que se comprometa a cumplir con lo estipulado. El procedimiento negociado, también llamado de adjudicación directa o grado a grado se adjudica directamente a una empresa por la entidad promovente de la licitación. En el

concurso se adjudica la licitación a la empresa que haga la oferta más competitiva en cuanto a precio, calidad y oportunidad sobre las bases licitadas.

Podemos ejemplificar la secuencia de actividades del proceso de contratación a partir de cumplimentar el siguiente organigrama:





En muchos procesos de negociación, antes de llegar a firmarse un contrato, ya existe lo se da por llamar una situación precontractual pues ya las partes han avanzado suficientemente pero todavía existen algunos puntos conflictivos pero que se consideran solubles y es necesario dar pasos en firme. Este momento de la negociación tiene un carácter inestable pues una parte tiene necesidad urgente de realizar las operaciones que demanda y la otra parte no quiere comenzar a operar hasta que no tenga perfectamente definido el marco contractual en que se va a mover. Para mediar esta situación e ir conciliando las posturas de ambas partes se utiliza el recurso denominado Carta de Intención.

La Carta de Intención se presenta como un instrumento muy simple pero con valor jurídico, y sus aspectos fundamentales se pueden resumir en:

- Voluntad de las parte de llegar a firmar un contrato.
- Se realiza para un tiempo breve explicitado en la misma.
- Autorización del ofertante para iniciar operaciones a un precio convenido.
- Definición del régimen de imputación de pagos.
- Forma en que se van a manifestar los términos de conformidad.

La Carta de Intención es una figura jurídica que puede llegar a asemejarse al denominado PreContrato. Es usada muy frecuentemente cuando se inicia una relación de trabajo entre las entidades y propicia el conocimiento de las mismas. En definitiva constituye un compromiso firme de realizar las negociaciones.

El objetivo supramaximal de una negociación no es el contrato propiamente dicho sino el establecimiento de sinergias entre las partes que puedan dar lugar a la creación de relaciones estables a partir de la empresa y su cliente mediante alianzas estratégicas.

La eficacia de los procesos de negociación se puede medir a partir de lo que se llega a materializar en un contrato. Una muestra de dicha eficacia en diferentes países se muestra a continuación.

Negociaciones que se Concretan en Contratos

País	%
------	---

España	74
Francia	70
Brazil	67
Japón	55
EEUU	54
Alemania	54
Reino Unido	47
Nigeria	47
Argentina	46
China	45
México	42
India	33

Cuando realizamos el anterior análisis por especialidades del saber humano tenemos entonces:

Especialidad	%
Derecho	71
Fuerzas Armadas	60
Ingeniería	52
Diplomacia/Servicios Públicos	50
Estudiantiles	49
Contabilidad/Finanzas	43
Enseñanza	43
Gestión/Marketing	39

El asumir riesgos se torna en un factor importante al cerrar una negociación mediante un contrato. El riesgo es también un factor de cultura, y dicho aspecto se puede ver en la gráfica siguiente de diferentes países.

País	%
Francia	90
India	89
Reino Unido	88
China	82
EEUU	78
Nigeria	73
Argentina	73
Alemania	72
Brasil	56
México	50
España	47
Japón	18

Podríamos finalmente plantearnos:

¿La negociación finaliza con el contrato o el contrato abre una nueva etapa de negociación?

A Ud. le corresponde la respuesta a dicha interrogante al analizar su desempeño organizacional.

Bibliografía.

1. Curso del PNUR (1995). México.
2. Colectivo de autores (1996). La Negociación. Escuela GESTA. MINBAS, La Habana.
3. Heredia, Rafael, Dirección Integrada de Proyectos, Universidad Politécnica de Madrid, España, 1995.
4. Lewicki, Roy J; Saunders, David M; Minton, John W. (2000). Negotiation. MC GrawHill International Editions.
5. Curso de Negociadores y Empresarios sobre Relaciones Mercantiles y Financieras Bancarias. Banco Central de Cuba. Cuba, 1988.
6. La Clave del Comercio. Libro de Preguntas y Respuestas para Pequeños y Medianos Exportadores, Centro de Comercio Internacional, Cuba, 2000.