

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA
Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



NEGOCIACION

TESIS

**EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION CON
ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD**

PRESENTA:

ING. JESUS GERARDO HERRERA MARTINEZ

ASESOR: M.C. MATIAS BOTELLO TREVIÑO

MONTERREY, N.L.

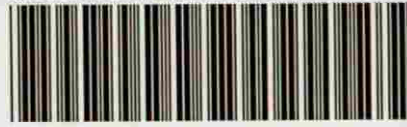
JUNIO DE 1997.

TM
BF637
.N4
H4
c.1

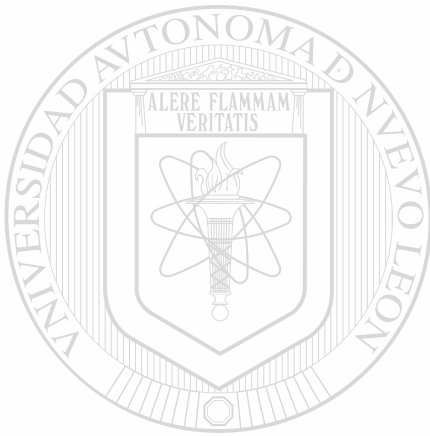
1997

NEGOCIACION

J.G.H.M.



1080071282

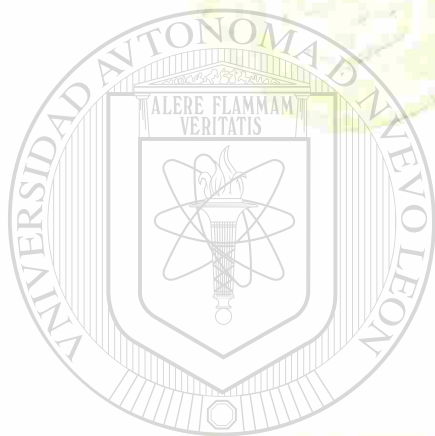


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA
Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



NEGOCIACIÓN

TESIS

UANL

REGISTRO AL GRADO DE MAESTRO EN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

INSTITUTO DE LA ADMINISTRACIÓN (I.A.)

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN Y CALIDAD

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PRESENTA:

DR. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ

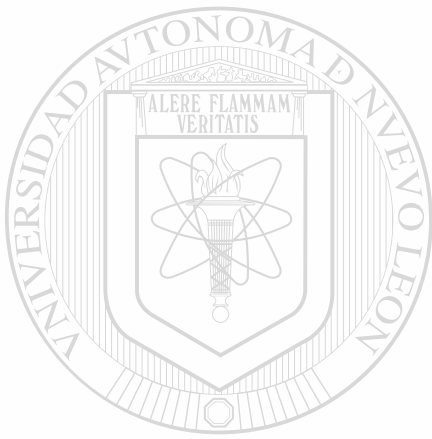
ASISTENTE DR. MATÍAS BOTELLO TREVIÑO

MONTECARMELI NL.

JUNIO DE 1997



TM
BF637
.N4
H4



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

71282

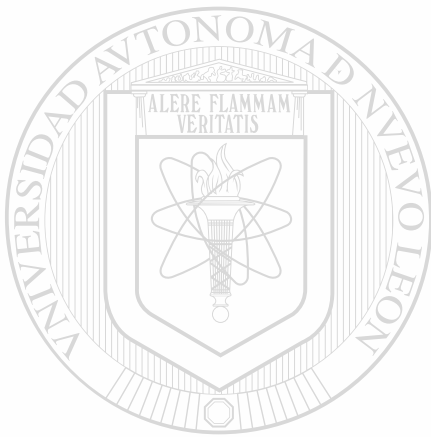
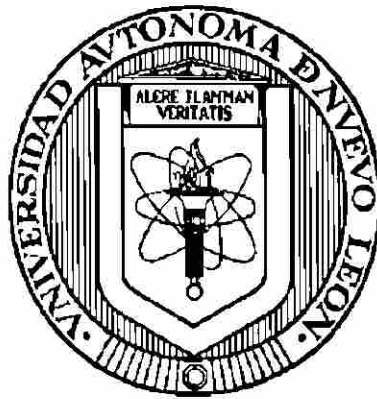


FONDO
TESIS MAESTRIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



NEGOCIACIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ

TESIS

EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA

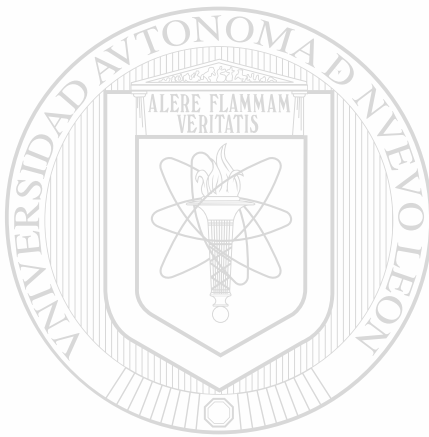
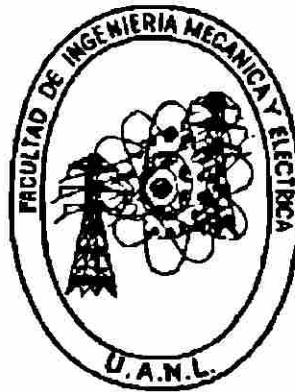
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN
JUNIO 1997**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



NEGOCIACIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
POR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ

TESIS

**EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y CALIDAD**

**SAN NICOLÁS DE LOS GARZA, NUEVO LEÓN
JUNIO 1997**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **NEGOCIACIÓN**, realizada por el **ING. JESÚS GERARDO HERREERA MARTÍNEZ** sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

EL COMITE DE TESIS

M.C. MATIAS BOTELLO TREVIÑO
ASESOR

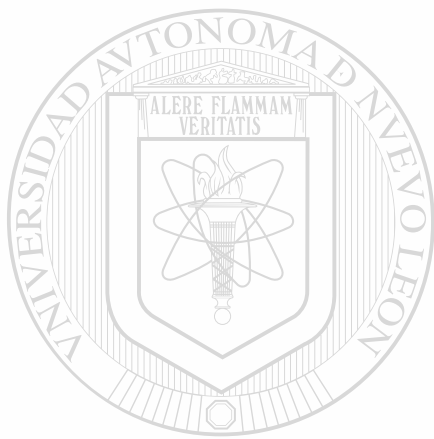
M.C. LIBORIO A. MANJARREZ S.
COASESOR

M.D.O. JESUS J. MELENDEZ OLIVAS
COASESOR

Vo.Bo.

M.C. ROBERTO VILLARREAL GARZA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

San Nicolás de los Garza, N.L., Mayo 1997



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**a mi Padre, quien me empujó a llegar aquí
a mi Madre, que me enseñó que lo difícil es posible
a mi esposa, quien me brinda todo el apoyo que necesito
a mi Bebé, por quien todo se hace posible**

PRÓLOGO

La gente ha estado negociando una con otra desde tiempo inmemorial. Por lo general cuando pensamos en negociación, pensamos en términos de comprar y vender. La mayoría de nosotros reconoce que los diplomáticos y representantes laborales también negocian diariamente en su trabajo. Lo que no reconocemos es que todos nosotros negociamos todos los días de nuestra vida.

Las ideas de esta tesis funcionan. De hecho, han funcionado por siglos. Lo que discutiremos es por qué funcionan, cómo funcionan y como podemos defendernos cuando se usan en nuestra contra. También examinaremos las tácticas para determinar cuándo y si debe usarse

Espero que a quienes lean esta tesis les sea útil al identificar los elementos necesarios para negociar con mayor eficacia y les cree la conciencia de que para ser un buen negociador, no es necesario pertenecer a un departamento de compras o ventas, sino solo tener interacción con al menos un persona.

SÍNTESIS

¿Qué hay de nuevo en las negociaciones?

recientemente los investigadores en psicología, economía y ciencias sociales, han explorado este tema de una manera organizada. Han aprendido sobre negociación a través de un análisis e investigación cuidadosos. He aquí algunos aspectos que han descubierto y que harán de usted un mejor negociador:

Poder. La gente percibe el poder de diferentes maneras. Está en la mente.

Bajo circunstancias idénticas, una persona puede decir: "No cederé porque no esta bien"

En mis experimentos todos contaban con los mismos hechos y límites, pero algunos recibieron liquidaciones pequeñas y otros usaron la misma información para obtener liquidaciones enormes.

Nivel de aspiración. ¿Gana más la gente que aspira más alto?

Existe el consenso general de que en la vida, aquellos con mayores aspiraciones logran más. Si esto también tiene validez en el campo de la negociación, es una pregunta importante. La respuesta es " Sí " hasta cierto punto.

"Aspire más alto y logrará más". Es un buen consejo, siempre y cuando acepte los riesgos, tome su tiempo para hacer su tarea y tenga paciencia.

Tiempo límite. El tiempo límite ocasiona un resultado en las negociaciones. La gente espera lo más posible para tomar una decisión. Quienes cuentan con sesenta minutos para negociar, llegan a un acuerdo en sesenta minutos. El tiempo límite ejerce presión para cerrar el trato.

El problema con los tiempos límite es que tendemos a estar mas conscientes de nuestro tiempo límite que el de la otra persona. Esto nos induce a usar poco nuestro poder y a sobrestimar el de nuestro oponente.

Las negociaciones rápidas, ya sean necesarias o innecesarias, son peligrosas. Una u otra parte involucrada puede hacer un mal trato. La persona que este más preparada para una negociación rápida, tiene más probabilidades de obtener la mejor parte.

La mayoría de las personas ven las negociaciones de un modo equivocado. Las ven como una competencia en la que una parte gana a costa de la otra.

Pero las negociaciones no son necesariamente una competencia. Indudablemente tienen elementos de competencia en su proceso, pero es mucho más que una guerra de adversarios.

La manera cooperativa (Ambas partes ganan) El principio básico de la negociación de “ambas partes ganan” es que siempre hay un trato mejor para ambos, si están dispuestos a tomarse el tiempo para buscarlo. Ambos comprador y vendedor, pueden aumentar sus utilidades y satisfacción sin perjudicarse mutuamente.

La manera competitiva (Uno gana) Un hecho que debe considerarse en las negociaciones es que existe un elemento de competencia. Hay un punto en que los beneficios de una parte salen del bolsillo de la otra.

¿Cual es el mejor modo de comportarse desde un punto de vista competitivo?

Las siguientes reglas pueden servir de pauta

Guarde Silencio

No confie en sus suposiciones, cálculos o percepciones

Análisis de costos

Concesiones

Fuentes de Poder El poder esta en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aún cuando se presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias.

Hay muchas fuentes de poder. Algunas están basadas en recursos, otras en leyes, reglamentos o precedentes mientras que otras están basadas en factores psicológicos. las principales fuentes de poder son:

Competencia

Legitimidad o sentido de "rectitud"

Compromiso

Conocimiento

Asumir riesgos

Tiempo

Dinero

Habilidad para negociar

Relaciones amistosas

Tácticas. En los negocios, como en la diplomacia, es importante reconocer que las tácticas están limitadas por la estrategia.

No hace mucho bien el obtener una meta a corto plazo, si se viola la meta a largo plazo. En el mundo de los negocios el vendedor que emplea maniobras poco decorosas, pronto gana mala reputación y pierde su clientela. El trabajo del negociador en jefe es el mantener unidas todas las consideraciones importantes y diseñar tácticas que satisfagan a los objetivos a largo plazo. Al hacerlo deberá definir las cuestiones, problemas y Sub-metas y deberá de inocular al equipo contra la persuasión. Finalmente, deberá decidir cuál es la mejor forma de probar las suposiciones, intenciones y aspiraciones del oponente a través del uso de maniobras y técnicas.

Maniobras. Las tácticas pueden ser divididas en dos áreas, maniobras y técnicas. Una maniobra no es una estrategia. Si estuviéramos hablando de tácticas militares, una maniobra podría ser descrita como un movimiento

diseñado para asegurar una posición de ventaja para propósitos defensivos u ofensivos. Una maniobra en la negociación, es un movimiento diseñado para crear una situación en la cual las metas pueden ser alcanzadas y la posición negociadora defendida.

Maniobras de negociación

<p><u>TIEMPO</u> Paciencia Fecha límite Velocidad Hecho consumado Sorpresa Estado actual Aplazamiento</p>	<p><u>AUTORIDAD</u> Autoridad limitada Aprobación Rutas de aprobación Persona ausente Arbitraje</p>
<p><u>INSPECCION</u> Inspección abierta Inspección limitada Confesión Confesión calificada Tercera persona Prohibición</p>	<p><u>MONTO</u> Justo y razonable Tómelo o déjelo Jugar a tentar Falso presupuesto Chantaje Escalada Intersecciones No-Negociables Subasta inversa</p>
<p><u>ASOCIACIÓN</u> Alianzas Asociaciones Disociaciones Naciones unidas Sobornos</p>	<p><u>DESVIACIONES</u> Señuelos Rechazo Retirada El bueno y el malo Estadísticas falsas y el error Huevos revueltos Juego sucio Sinvergüenza</p>

ÍNDICE

	Página
Introducción	1
Parte I. Experimentos sobre Negociación en una empresa de transformación	
1. Experimento: Ganadores y Perdedores	4
2. Experimento: ¿Qué hace a un buen negociador?	15
Parte II El Corazón del Proceso del Regateo	
Introducción parte II	21
4.Cuál es tu nivel de aspiración	22
4.1 Estableciendo metas	23
4.2 Agrupaciones y Aspiraciones	24
4.3 Éxito y Fracaso	25
4.4 Toma de Riesgos y Expectativas	26
4.5 Persistencia y aspiración	28
4.6 Realismo, aspiración y salud mental	29
4.7 conclusión	31
5. Tienes más poder del que piensas	32
5.1 Los principios básicos del Poder	33
5.2 Fuentes de Poder	34
5.3 La anatomía de la negociación	40
5.4 Seis preguntas creadoras de poder	41
5.5 El poder del "No-Poder"	42
5.6 El poder de las políticas arriesgadas	42
5.7 El poder del punto focal	43
5.8 El poder de la irracionalidad	44
5.9 La psicología del Poder	44
5.10 Conclusión	46
6. Personas que influyen	47
6.1 El modelo de la persuasión	47
6.2 A quién le cree la gente	48
6.3 Mensaje	49
6.4 La audiencia	52
6.5 Aprendizaje, Aceptación y Cambio	53
6.6 Personalidad	54
6.7 Conclusión	56

ÍNDICE (continuación)

7. Inoculación vs. Influencia	57
7.1 Personalidad	58
7.2 Compromiso	59
7.3 Valores	60
7.4 Creando inmunidad en una Corporación	61
7.5 Conclusión	62
8. Estátus	63
8.1 Hallazgos experimentales	66
8.2 Conclusión	68
9. El papel de papeles	69
9.1 Papel de emisario y papel de conflicto	70
9.2 Como la ejecución altera las expectativas	71
9.3 La personalidad y el papel	73
9.4 Conclusión	73
10. Necesidades, metas y acciones	74
10.1 Las necesidades básicas	74
10.2 Metas	75
10.3 Percepción	79
10.4 Las personas son predecibles	80
10.5 Maximizando la satisfacción de las metas	81
10.6 El cambio de valor de los motivos	83
11. La anatomía de la negociación	84
11.1 Negociación compartida	84
11.2 Solución de problemas	85
11.3 Negociación de actitudes	86
11.4 Negociación personal	87
11.5 Negociación en grupo	88
11.6 Negociación, un drama en tres actos	89
11.7 Negociación en fases de tiempo	91
11.8 Conclusión	92
12. Teoría de las expectativas - satisfacción	93
12.1 La satisfacción esperada	93
12.2 Conclusión	98

ÍNDICE (continuación)

Parte III Un Programa para la Ejecución

Introducción parte III	100
13. Estrategia	101
13.1 Planeación de la negociación	101
13.2 Metas del producto	102
13.3 Hechos y seguridad	104
13.4 Análisis del valor	105
13.5 Toma de decisiones	107
13.6 Suposiciones y racionalidad	107
13.7 El vendedor	109
13.8 El comprador	110
13.9 Clientes y Abogados	112
13.10 Conclusión	112
14. Tácticas, Estancamiento y contramedidas	114
14.1 Maniobras	114
14.2 Técnicas	124
14.3 Conclusión	135
15. El administrador exitoso negocia	136
15.1 La administración moderna mira hacia los trabajadores	136
15.2 Negociando el sueldo en un nuevo trabajo	137
15.3 Negociación del presupuesto	139
15.4 La Administración de la planeación y la negociación	140
15.5 Ganando el respeto del jefe y de los compañeros	142
15.6 Haciendo amigos	143
15.7 Estancamiento	144
15.8 Conclusión	145
16. Amar, Honrar y Negociar	146
16.1 Negociación marital	147
16.2 Problemas de dinero	148
16.3 Adolescencia	149
16.4 Parientes políticos	150
16.5 Sexo	151
16.6 Conclusión	152

ÍNDICE (continuación)

17. Organízate para ganar tus objetivos	153
17.1 El programa	154
17.2 Fase I “Mejorar la planeación de la negociación”	154
17.3 Fase II “Establecer un programa de capacitación”	155
17.4 Fase III “Mejorando el proceso de selección”	156
17.5 Fase IV “Negociación, una función de alto nivel”	157
17.6 Midiendo resultados	159
17.7 Conclusión	160

18. Conclusiones y recomendaciones	161
---	------------

Apéndice I Resultado del experimento, capítulo 2	164
---	------------

Apéndice II Resultado del experimento, capítulo 2	165
--	------------

Glosario	166
-----------------	------------

Bibliografía	168
---------------------	------------

Lista de Ilustraciones	169
-------------------------------	------------

Lista de Tablas	170
------------------------	------------

Resumen autobiográfico	171
-------------------------------	------------

INTRODUCCIÓN

"En los negocios uno no obtiene lo que se merece, sino lo que se negocia"

- Dr. Chester L. Karrass -

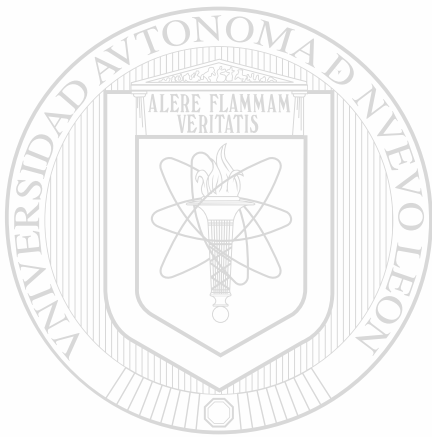
En las negociaciones es difícil determinar a cuál de las partes se vio más favorecida con el resultado. Se dice que en una negociación exitosa todos ganan; pero casi siempre una parte gana más que la otra. En esta tesis encontraremos porqué algunas personas ganan y otras pierden, y porqué los perdedores hacen un mayor número de concesiones de las necesarias mientras que los ganadores no lo hacen.

Para esto dividiremos la tesis en tres partes, la primera trata de algunos experimentos en los cuales involucramos a negociadores profesionales. Este estudio busca descubrir como, las personas con habilidades, logran obtener sus objetivos, no solo cuando tienen poder, sino también cuando carecen de él. En la segunda parte nos enfocaremos en el corazón de las negociaciones exponiendo elementos como el poder, y el nivel de aspiración. Con los cuales se puede hacer la diferencia, siempre y cuando sean bien comprendidos, de una ejecución buena y otra mediocre. En la tercera parte concluiremos con la negociación práctica para ganar, mediante mejores estrategias, tácticas y organización.

Una negociación potencial existe siempre que se compra o se vende. Los términos de esta pueden estar en discusión aún cuando el precio no lo esté. Por ejemplo, un negociador compro una casa nueva en una zona poco modesta. Cuando trató de negociar el precio, el vendedor se puso firme y no lo logró. Después de que se mudó se dio cuenta de que un vecino obtuvo mejores términos para su crédito. A pesar de su larga y exitosa experiencia en compras, nunca se le ocurrió que los términos del crédito fueran flexibles en esta compra.

La negociación juega una parte sutil en los asuntos diarios de la vida común. En el trabajo negociamos con los jefes para conseguir mejoras. Estas representan ganar más dinero, autonomía o respeto. Las negociaciones se dan donde y cuando las ideas se prestan para intercambio con el propósito de influir en la conducta de los demás.

No existe una regla de oro que indique lo que es justo y lo que no lo es. Todo esto se determina por el proceso de la negociación.



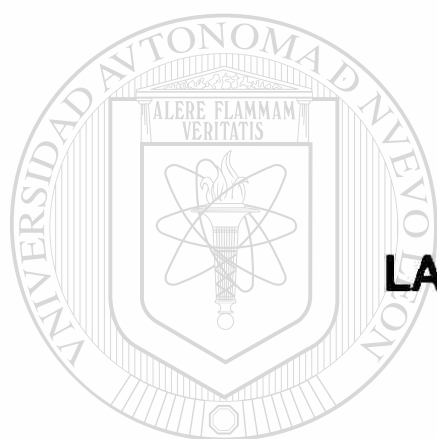
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARTE I



LAS NUEVAS FRONTERAS EN LA NEGOCIACIÓN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



1. GANADORES Y PERDEDORES (experimento)

“Lo que un individuo piensa o siente que es el éxito, es único para él”

- Alfred Adler -

“Cuando no lo puedes medir, cuando no lo puedes expresar en números, tu conocimiento acerca del tema es escaso e insatisfactorio.”

- Lord Kelvin -

La historia de Adán y Eva es el ejemplo de la primera negociación. Aunque los hombres han tratado por más de cinco mil años de hacer algo por la negociación, la literatura de esta no contiene más que anécdotas e historias caseras de muy poca credibilidad. En el complicado mundo de hoy los “por ejemplos” no otorgan ninguna prueba de credibilidad necesitamos algo más que anécdotas y cuentos. En los últimos años algunas personas de este campo comienzan por adaptar métodos disciplinados de lógica y experimentación en esta “antigua” profesión.

En el curso de esta tesis abordaremos temas como la paradoja del poder, he visto compradores con poco poder enfrentándose a proveedores de insumos únicos, con gran vigor; mientras que otros en las mismas circunstancias se resquebrajan. ¿Por qué algunos negociadores se intimidan frente al poder y otros no?.

Otro tema son las habilidades, la mayoría de los libros dicen que es mejor tener habilidades, muchos sugieren que ciertas características son esenciales para el éxito. Pero ninguno menciona que es posible medir las habilidades o evaluar la relativa importancia de una característica sobre otra. De la experiencia es fácil predecir que las personas con más habilidades ganarán, pero ¿Cómo afecta en el resultado final de una negociación la cantidad de habilidades que poseen las partes oponentes?, ¿Realmente importa si un negociador con suficiente poder tiene habilidades?

Con todo esto obtenemos una serie de preguntas que nos llevan al centro del proceso de la negociación, en donde evaluaremos la relación entre poder, habilidades y resultados.

Estas son ocho preguntas que deberemos responder:

1. ¿Existe alguna relación entre el nivel de aspiración y el éxito?
2. ¿Los ganadores tienen un patrón de concesiones diferente al de los perdedores?
3. ¿Es el poder explotado de diferente manera entre negociadores con y sin habilidades?
4. ¿Las habilidades de los negociadores determina los resultados?
5. ¿Pueden los negociadores con habilidades, determinar las aspiraciones de sus oponentes, mejor que aquellos negociadores sin habilidades?
6. ¿Está el tiempo relacionado con el éxito?
7. ¿Cómo se relacionan el punto de estancamiento, el éxito y el fracaso?
8. ¿Tienen igual nivel de satisfacción los negociadores ganadores que los perdedores?

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Método: 30 negociadores participaron voluntariamente en el experimento, siendo compradores, ejecutivo o gerentes de sus empresas, representaron a las parte compradora y vendedoras de la industria.

Cada uno fue pre-evaluado con una escala que consistió de cuarenta y cinco características de regateo. cada característica fue ponderada individualmente en base a la opinión de ejecutivos negociadores de la industria. Por ejemplo, se le asignó un valor de 15.0 a la habilidad de planear y 1.2 al vigor. Nadie tuvo acceso al sistema de evaluación. El resultado de las características de cada negociador fue determinado por una computadora.

Antes del experimento todas las personas fueron clasificadas en grupos, de acuerdo a su nivel de características. El primer encuentro que tuvieron los oponentes fue en una oficina privada en donde se les dio un juego de roles como demandantes o como defensores, según fue el caso. Estos juegos contenían información conocida por ambas partes y otra de naturaleza privada. Se les dio treinta minutos para estudiar el caso, después del cual una campana dio inicio a la negociación. Si no se conseguía ningún arreglo en una hora, la sesión se determinaba como estancada.

La negociación involucra un pleito entre una compañía farmacéutica y el demandante quien sufrió daños en sus ojos después de tomar una medicina de esta. El demandante pedía un poco más de un millón de pesos.

Dos variaciones de poder fueron usadas en el experimento, al principio el poder estaba repartido en forma igual en ambas partes. En la segunda fase el poder favoreció al demandante. Además, a esto un grupo de defensores sin habilidades fueron inducidos a ser más agresivos frente a sus oponentes que tenían más habilidades y con más poder. Fue posible crear este desbalance solo con cambiar los precedentes de las decisiones de la corte añadiendo un grado de incertidumbre en una variación igual de poder.

La información obtenida incluía el reporte de cantidades, tiempo e historia de las concesiones hechas. además se les pidió a ambas partes registrar sus objetivos y los que estimaban de sus oponentes. Esta información fue registrada en dos ocasiones, en el principio y a la mitad de la negociación.

Sumario de Términos: Los resultados se entenderán mejor si se definen algunos términos:

Resultado de características del negociador.- Rango en el cual se encuentra una persona en el examen de características.

Negociador con habilidades.- Aquel que está por encima de la media del primer término

Negociador sin habilidades.- Aquel que está por debajo de la media del primer término

Demandante con éxito.- Arreglo por encima del promedio de la demanda

Defensor con éxito.- Arreglo por debajo del promedio de la defensa

Punto x.- Poder igual para el demandante y el defensor

Punto y.- Poder mayor para el demandante

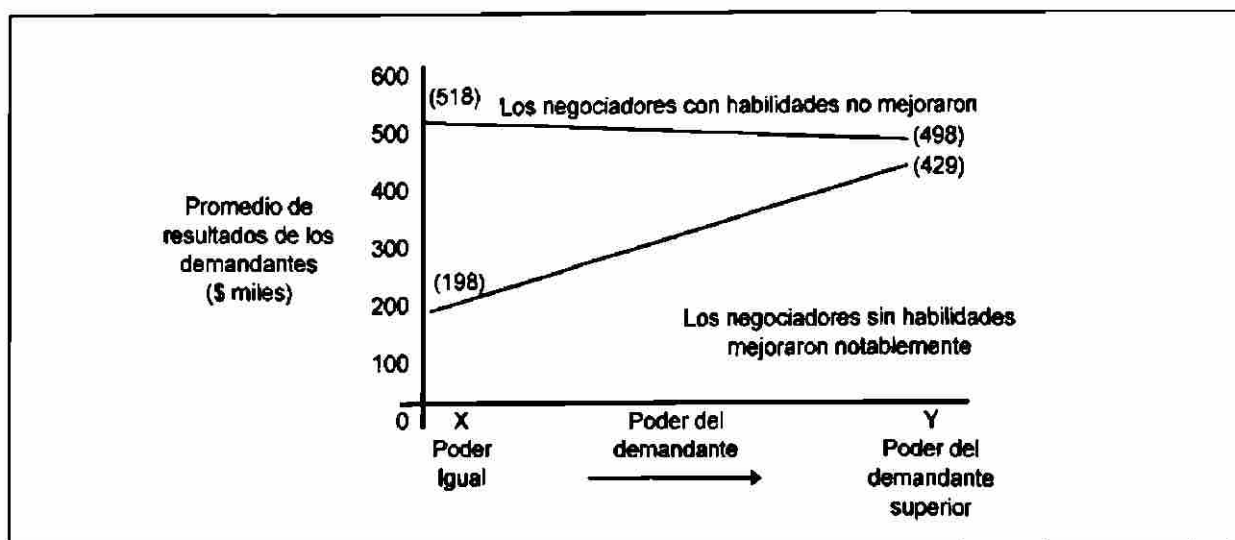


Fig. 1 Resultados del poder y la negociación

Relación: Nivel de Aspiración - Resultados

Pregunta.- ¿Existe alguna relación entre el nivel de aspiración y el éxito?

Hallazgos:

- A) Las personas con más altas aspiraciones, consiguieron más altos resultados. Este es, probablemente, el descubrimiento más importante. Los ganadores iniciaron queriendo más y consiguieron más.
- B) Los negociadores con habilidades y con alto nivel de aspiración fueron ganadores sin importar si tenían habilidades o no.
- C) Un grupo de defensores con habilidades y altos niveles de aspiración ganaron casi todos los casos, fueron más exitosos aún cuando carecían de poder. Una combinación de habilidades y altas aspiraciones parece preceder al éxito.
- D) Las personas con altas aspiraciones ganaron casi siempre cuando se enfrentaron a oponentes con bajas aspiraciones, sin importar las habilidades o el poder.
- E) Entre menos poder tiene un negociador con habilidades, menor es su nivel de aspiración. Los individuos con habilidades que pierden poder, se vuelven pesimistas y baja su nivel de aspiraciones, quienes ni tenían tantas habilidades fueron más optimistas y no bajaron sus niveles de aspiración.

Relación: Concesiones - Resultados

Pregunta.-¿Los ganadores tienen un patrón de concesiones diferente al de los perdedores?

Hallazgos:

- A) Iniciar con altas demandas mejora las posibilidades de éxito. Tal parece que aquellos que se dan un gran margen para negociar tienen más éxitos que aquellos que inician con una demanda razonable.

B) Los perdedores hacen mayores concesiones en las negociaciones. Los ganadores casi nunca hicieron concesiones grandes.

En el experimento ningún ganador hizo una sola concesión grande.

C) Las personas que hacen pequeñas concesiones en las negociaciones, fallan menos.

Quienes se obstinaron en bajos niveles de concesiones, raramente pierden.

O ganan o se estancan

D) Los perdedores tienden a hacer la primera concesión

Los negociadores exitosos "obligan" al oponente a ofrecer la primera concesión. Existieron algunos estancamientos sin concesiones de ningún lado.

E) Los negociadores con habilidades hicieron concesiones menores conforme se agotaba el tiempo.

Estos parecían tener más control que los perdedores o negociadores sin habilidades quienes ofrecían todo cuando el tiempo comenzaba a ser presión

F) Una demanda inicial inesperadamente alta, guía más al fracaso, que al fracaso o al estancamiento.

En el experimento a ambas partes se les dijo que el demandante iniciaría pidiendo 1'075,000. Algunos demandantes escogieron iniciar con dos millones y ganaron fácilmente.

Relación: Poder - Resultados

Pregunta.- ¿Es el poder explotado de diferente manera entre negociadores con y sin habilidades?

Hallazgos:

A) Los negociadores sin habilidades mejoraron cuando se les dio más poder, y al contrario, los negociadores con habilidades no lo hicieron. Lo que nos sorprendió fue la gran diferencia de los negociadores sin habilidades con el cambio de poder.

- B) La diferencia en los resultados entre los negociadores con y sin habilidades se redujo en cuanto tuvieron más poder que sus oponentes
- C) Los negociadores con habilidades y con poder se mostraron benevolentes con sus oponentes.

Este hecho se demostró en el segunda fase, cuando el poder se desbalanceó en favor del demandante. Los negociadores demandantes con habilidades obtuvieron menos ganancia que en la primera fase en la que el poder estaba repartido en partes iguales. Obviamente ellos no explotaron su poder. Sin embargo cuando se enfrentaron con los defensores a quienes se les dijo que fueran más agresivos, sus ganancias aumentaron.

Relación: Habilidad y éxito bajo el mismo nivel de poder - Resultados

Pregunta.-

- a) ¿Las habilidades de un negociador determinan el resultado bajo un esquema de igual poder?
- b) ¿La diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes determina el resultado bajo un esquema de igual poder?

Hallazgos:

- A) Entre más habilidosos sean los negociadores mayor será su ganancia. Resultado de características del negociador esta correlacionado directamente con el resultado.

Bajo un esquema de igual poder, las habilidades para la negociación es un factor crítico que determina el resultado final. Los mejores negociadores obtienen los mejores tratos

- B) Entre más grande sea la diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes, mayor ganará la persona con más habilidades, en un esquema de igual poder.

En resumen, las personas con habilidades resultan ganadoras cuando se enfrentan a negociadores con menos habilidades, en un esquema de igual poder.

Relación: Habilidad y éxito bajo diferente nivel de poder - Resultados

Pregunta.-

- a) ¿Las habilidades de un negociador determinan el resultado bajo un esquema de diferencia en el nivel de poder?
- b) ¿La diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes determina el resultado bajo un esquema de diferencia en el nivel de poder?

Hallazgos:

- A) Los negociadores con habilidades que tenían más poder que sus oponentes resultaron solo un poco mejor que los negociadores sin habilidades.

Ambos tipos de negociadores resultaron casi igual cuando tenían más poder que sus oponentes

- B) Bajo igual poder la diferencia en la cantidad de habilidades entre oponentes se mantuvo sin importancia para los resultados, excepto por los siguientes casos:

1. El más inferior, el negociador con menos habilidades, cuando tuvo más poder, fue quien más explotó a su oponente aún cuando tenía menos habilidades.

Estos negociadores llevaron a una extensión más grande de ganancias a los oponentes que tenían mucho más habilidades que ellos, que a los que estaban más a su propio nivel.

2. El más superior, el negociador con más habilidades, cuando tuvo más poder, fue quien más tendió a ser benevolente con su oponente.

Estos negociadores tendían a ser más benevolentes con los oponentes que tenían mucho menos habilidades que ellos, que con aquellos que estaban más en su propio nivel.

Estimando Resultados

Pregunta.- ¿Pueden los negociadores con habilidades, determinar las aspiraciones de sus oponentes, mejor que aquellos negociadores sin habilidades?

Hallazgos:

- A. Los negociadores con y sin habilidades estiman pobremente las aspiraciones de sus oponentes, ambos las estiman en base a los que ellos quieren, no a lo que el oponente quiere. La relación de los que los negociadores quieren y lo que ello creen que su oponente quiere, es muy alta. La historia de que un buen negociador sabe lo que su oponente quiere, no ha sido confirmada.

Relación: El establecimiento del tiempo - Resultados

Pregunta.- ¿Está el tiempo relacionado con el éxito?

Hallazgos:

- A. Los acuerdos tomados en un tiempo extremadamente rápido, obtienen resultados extremosos.
Los acuerdos que se tomaron muy rápido obtuvieron resultados muy altos o muy bajos, en comparación con aquellos que se tomaron en el tiempo medio de la negociación.
- B. El acuerdo ocurre un poco antes de llegar al punto de estancamiento. La mayoría de los acuerdos se tomaron en los últimos cinco minutos de la negociación. El establecimiento de un tiempo limita las fuerzas en el proceso de la negociación.
- C. Los acuerdos extremadamente rápidos tienden a favorecer a los negociadores con habilidades.

Relación: El punto de estancamiento - Resultados

Pregunta.- ¿Cómo se relacionan el punto de estancamiento, el éxito y el fracaso?

Hallazgos:

A. Las personas con una extremadamente alto nivel de aspiración, tienden a fracasar menos, ellos obtienen el éxito o se quedan en un punto de estancamiento, más seguido que aquellas que pretenden menos.

En el experimento, los demandantes que pidieron altas cantidades ganaron o se estancaron pero siempre se mantuvieron más arriba que aquellos que pretendían menos.

B. Las personas obstinadas cayeron en puntos de estancamiento más seguido que las negociadoras, sin embargo en promedio ganaron más. Las personas que concedieron en pequeñas cantidades tuvieron éxito o se estancaron, pero rara vez fracasaron.

C. Cuando en ambas partes el nivel de aspiraciones es muy alto, la probabilidad de estancamiento es mayor. Un negociador con altas aspiraciones tiene más probabilidades de éxito cuando se enfrenta a un negociador de no tan altas aspiraciones.

Quando ambos tienen un nivel de aspiraciones moderada, el estancamiento casi nunca sucede.

Relación: La satisfacción con la negociación - Resultados

Pregunta.- ¿Tienen igual nivel de satisfacción los negociadores ganadores que los perdedores?

Hallazgos:

A. Ganadores y Perdedores expresan igual satisfacción con el resultado de una negociación, aún cuando una parte excedió a la otra. Ambas partes reportan su nivel de satisfacción dependiendo de su nivel de aspiraciones.

Poniendo el experimento a trabajar.-

Como personas prácticas de acción, cada uno de nosotros sentimos la necesidad de poner los nuevos conocimientos adquiridos a trabajar en las oportunidades de hoy. Los hallazgos que descubrimos en el experimento proveerán a los negociadores una nueva visión hacia los retos futuros.

Primero.- Descubrimos que los negociadores con habilidades son muy exitosos cuando tienen sus aspiraciones altas, o bien tuvieron suerte de enfrentar a negociadores sin habilidades con el mismo poder. Segundo.- Encontramos que los negociadores con habilidades fueron benevolentes cuando tenían el poder. Tercero.- Encontramos que los negociadores sin habilidades fueron perdedores, exceptuando cuando ellos tenían poder y altas aspiraciones. Cuarta.- Descubrimos que los negociadores con éxito hicieron altas peticiones iniciales, evitando hacer las primeras concesiones, concediendo lentamente y en un nivel bajo, como lo hicieron sus oponentes. Quinta.- Nuestros resultados indican que los negociadores exitosos aplicaron técnicas para validar sus hipótesis de las pretensiones de sus oponentes. Los perdedores no lo hicieron así y de cualquier forma nos dimos cuenta que los resultados fueron muy similares, ambos fueron muy pobres estimadores de las pretensiones de sus oponentes. Sexta.- Todos los negociadores, ganadores o no, reportaron el mismo nivel de satisfacción, aún cuando los resultados fueron muy diferentes.

En un experimento es muy difícil situar una escena real para la negociación, ya que no está en juego ni el dinero, salud, orgullo, respeto, etc., pero si no da una indicación de la lógica y razonamiento de las personas ante diferentes situaciones de las negociaciones.

2. QUÉ HACE A UN BUEN NEGOCIADOR

“La culpa, querido Brutus, no esta en las estrellas, sino en nosotros mismos...”

- Shakespeare -

¿Cuáles son las características de un negociador efectivo? ¿Cómo difieren las opiniones de compradores, vendedores, ingenieros, contratistas, y ejecutivos de abastecimiento con respecto a este tema? ¿Los agentes de ventas, contadores, vendedores y negociadores de bienes raíces, consideran al negociador desde el mismo enfoque?

Para conseguir algunas respuestas, tres opiniones se tomaron en cuenta de entre estos grupos de personas. Además, la literatura en diplomacia, negocios, y negociación colectiva fueron utilizados para echar un vistazo más profundo a la personalidad de un negociador exitoso en general. Como resultado de estos estudios ahora podemos hacer dos cosas que no podíamos antes: 1) Establecer mediciones objetivas para las habilidades de la negociación, y 2) Entender cómo

las actitudes de estos diferentes grupos de profesionales difieren con respecto a las cualidades necesarias para un negociador de primer nivel.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cómo se ven los negocios en el ámbito ejecutivo

Frederick W. Taylor, el padre de la administración científica, descubrió una solución inusual al problema de encontrar un ejecutivo ideal. Sugirió que un empleado fuera supervisado por ocho personas en lugar de por una. En su teoría, cada supervisor aplicaría sus cualidades y habilidades necesarias para hacer el trabajo. Esta idea parece menos absurda en esta era moderna de especialización. Sólo se tiene que ver los manuales de procedimientos, para saber qué personal de compras y especialistas de staff, ejercen su influencia en el comportamiento de la gente de línea.

Mientras continúa siendo controversia entre los líderes de negocios, algunas características ejecutivas emergen como las más esenciales. Los ejecutivos deben ser orientados al logro, decisivos, inteligentes y bien organizados, imaginativos, confidentes, sensitivos, y tolerantes. No es necesario decir, que con estas bases, pocos de nosotros calificaríamos.

La primer prueba - Ejecutivos de compra de alto nivel

Cualquier experimento que pretenda encontrar la relación entre capacidad y resultados, pudiera llegar a perder significado, a no ser de que las habilidades pudieran ser medidas objetivamente. No es suficiente el clasificar y empatar personas en base a que han sido buenos, malos o regulares. Para aplicar una medida numérica a la capacidad, tres respuestas fueron necesarias:

1. ¿Cuáles son las características importantes?
2. ¿Cómo se clasifica por importancia cada característica?
3. ¿Cuánto más importante es una característica que otra (ponderación)?

Se tomó la decisión de obtener estas respuestas por medio de una prueba hecha a ejecutivos de compras de alto nivel.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Antes de la prueba, las características fueron divididas en seis grupos, cada uno conteniendo siete u ocho atributos. Entre las características del grupo de *realización* estuvieron energía, planeación, conocimiento, solución de problemas y esfuerzo por alcanzar las metas. El grupo de *agresión* consistió en la capacidad de percibir y explotar el poder, persistencia, coraje, liderazgo, competitividad, y el comportamiento en la toma de riesgos. El grupo *social* estuvo representado por el sentido del humor, presencia física, integración y cooperación. La *Comunicación* consistió en habilidades asociadas con expresiones verbales y no-verbales: Escuchar, discusión, y la capacidad de ejecutar un papel. Los *atributos propios* incluyen: la habilidad de ganarse la confianza del oponente tan bien como la de

su jefe, dignidad, auto-control y auto estima. En el *intelectual* están el juicio, perspicacia, decisión, y la habilidad de pensar claro bajo presión. Un total de cuarenta y cinco características fueron representadas en seis categorías.

Se le pidió a veinte ejecutivos de alto nivel que establecieran los rangos de las características dentro de los grupos del más al menos esencial. Además escogieron cuatro características de entre las cuarenta y cinco, como las más importantes. De esta respuesta fue posible responder a la pregunta de la ponderación de características. Los datos de esta primera prueba están en la Tabla 1.

Cómo ven las demás profesiones a la negociación

El siguiente sondeo de opiniones estuvo diseñado para descubrir cómo las personas de otras profesiones ven a las características de la negociación. La pregunta básica fue,

¿ Cómo difieren las actitudes de las personas de ventas, ingenieros, compradores y contratistas.? y ¿abogados de los contadores y compradores de menudeo en el negocio de ropa?

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Obtuvimos respuesta de sesenta y tres negociadores profesionales. Los resultados se analizaron estadísticamente y se muestran en los apéndices I y II del final. No se sorprenderán al ver las diferencias en los grupos.

Conclusión

Aquellos que conocen más de las negociaciones, los profesionales, piensan que las siguientes siete características son las más importantes:

- **Habilidad para la planeación**
- **Capacidad para pensar claramente, bajo estrés**
- **Inteligencia**
- **Facilidad de palabra**
- **Conocimiento del producto**
- **Integridad**
- **Capacidad de percibir y explotar el poder**

De mi propia experiencia y conocimientos, difiero de este pensamiento. Claro que estas son importantes, pero igualmente importante es que los negociadores tengan una buena impresión de ellos mismos, la que debe de conseguirse con la experiencia de haber obtenido tratos satisfactoriamente y la confianza en uno mismo de conseguir aquellas condiciones fundamentales del negocio.

El negociador ideal debe tener mucha tolerancia ante las ambigüedades y la incertidumbre así como mente abierta para conocer sus limitaciones y las intenciones de sus oponentes. Esto requiere de coraje. Finalmente, en cada buen negociador debe de haber un deseo de crecer, de éxitos, de tomar ese riesgo extra que representa el compromiso de su propio esfuerzo.

Tabla 1
Ponderación de las características de Negociación
(Ejecutivos de Compras de Alto Nivel)

AGRUPACIÓN POR LA REALIZACIÓN		
Rango	Ponderación	
1	15.0	Planeación
2	8.3	Solución de problemas
3	7.8	Esfuerzo por las metas
4	7.7	Iniciativa
5	6.4	Conocimiento del producto
6	3.4	Formalidad
7	1.2	Energía

AGRUPACIÓN POR LA AGRESIÓN		
Rango	Ponderación	
1	13.0	Explotación del Poder
2	9.3	Competitividad
3	8.9	Liderazgo
4	5.8	Persistencia
5	5.0	Toma de riesgos
6	3.5	Coraje
7	1.6	Defensiva

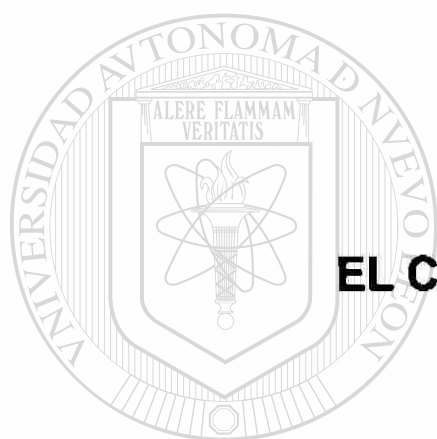
AGRUPACIÓN POR LA SOCIALIZACIÓN		
Rango	Ponderación	
1	13.1	Integridad
2	11.0	Menta abierta
3	10.3	Tacto
4	7.8	Paciencia
5	7.7	Presencia física
6	4.8	Apariencia
7	4.1	Sentido de compromiso
8	1.5	Confianza

AGRUPACIÓN POR LA COMUNICACIÓN		
Rango	Ponderación	
1	11.9	Claridad al hablar
2	9.3	Escuchar
3	9.3	Coordinación
4	8.2	Relaciones
5	6.9	Debates
6	5.2	Juego de papeles
7	1.5	No verbales

AGRUPACIÓN POR EL ESFUERZO PROPIO		
Rango	Ponderación	
1	11.9	Ganar el respeto del oponente
2	10.0	Auto Estima
3	9.4	Auto Control
4	8.8	Etica
5	6.2	Dignidad
6	5.0	Ganar el respeto del jefe
7	3.9	Riesgos
8	1.7	Jerarquía organizacional

AGRUPACIÓN POR EL PROCESO		
Rango	Ponderación	
1	12.2	Pensar claro bajo presión
2	12.2	Inteligencia en práctica
3	10.0	Perspicacia
4	8.9	Capacidad analítica
5	7.0	Decisión
6	6.5	Experiencia negociadora
7	5.4	Amplia perspectiva
8	1.0	Educación

PARTE II.



EL CORAZÓN DEL PROCESO DEL REGATEO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



INTRODUCCIÓN, PARTE II

Imagínate por un momento que eres un doctor oscultando a esta cosa viviente llamada negociación. Quieres saber por qué y cómo es que trabaja. ¿Por dónde comienzas?

En el exterior, claramente visible, como en las partes externas del cuerpo, están los dos negociadores y el conflicto de sus demandas. Tan evidentes son también las técnicas como las concesiones y amenazas así como copioso despliegue de cohetes verbales. Menos aparentes están los órganos internos. En cada compleja cosa viviente existe, apenas perceptible, atrás de lo fácilmente visible una red de sistemas interconectados que mantienen, preservan y hacen crecer su existencia. Esto pasa también con las negociaciones. Para entenderlas debemos ver más allá de la superficie, a aquellos elementos que son comunes en todas las transacciones negociadas.

En esta parte daremos un vistazo al corazón del proceso de la negociación. Nuestra mira estará enfocada en el nivel de aspiración, planteamiento de metas, poder, persuasión y otros aspectos de la anatomía de la negociación. Sólo cuando estos elementos centrales del proceso son bien comprendidos, nos será posible hablar inteligentemente de estrategias y tácticas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE ASPIRACIONES?

“Trabajé para una agencia de colocaciones, sólo para aprender desalentado, que cualquier sueldo que hubiera pedido, en cualquier trabajo anterior, me lo hubieran pagado”

Jessie B. Rittenhouse

Hace sesenta años, una de las mentes más brillantes del siglo veinte, comenzó a preguntarse por qué algunas personas tienen bajos rendimientos en la escuela y en el trabajo. Pronto su atención se centró en la relación del nivel de aspiración y el éxito. Recientemente dos profesores hicieron un experimento. Construyeron una barricada entre los negociadores de tal manera de que no pudieran ver ni escuchar a los oponentes. Las demandas y ofertas fueron pasadas bajo la mesa. Las instrucciones eran idénticas para ambos, con una excepción: A unos se les dijo que esperaban que obtuviera un arreglo de \$750.00 y a los otros de \$250.00. El experimento no fue diseñado para favorecer a nadie, esto es, ambos tenían la misma oportunidad de obtener \$500.00. Aquellos que esperaban obtener \$750.00 obtuvieron \$750.00 y los que esperaban obtener \$250.00 obtuvieron \$250.00.

Las condiciones de nuestro experimento del capítulo dos fueron diferentes. Mientras que las personas de los profesores fueron estudiantes, los nuestros eran profesionales; donde existía una comunicación limitada entre negociadores, nosotros creamos encuentros cara a cara; Cuando ellos crearon un nivel de aspiraciones artificial, nosotros dejamos a cada persona decidir por si mismo. Lo que los buenos negociadores sabían que iba a suceder sucedió: Las personas con un alto nivel de aspiraciones obtuvieron mayores arreglos que aquellos con menor nivel de aspiraciones.

En forma interesante, los que fueron exitosos y los que no, expresaron igual satisfacción con el resultado. Cuando la gente quiere y espera “menos”, se sienten satisfechos con “menos”.

En la vida, como en las negociaciones, parece que aquellos con mayor nivel de aspiraciones obtienen mejores resultados. La pregunta es ¿La gente aplica en las negociaciones su patrón de nivel de aspiraciones que ha tenido durante su vida?

Ha llegado el momento de considerar el nivel de aspiraciones en su relación con el establecimiento de metas, toma de riesgos, auto estima, persistencia y éxito. De todas las incursiones en la negociación, es esta quizá, la mejor de todas.

Estableciendo metas

La gente se pone metas a sí mismos aún inconscientemente. Alguien decidiendo entre un Oldsmobile y un Mercedes esta dando un ejemplo de sus metas de estatus. Quien termina sus estudios en la licenciatura o en maestría o doctorado, se esta asignando una posición en la sociedad. El ejecutivo que admite un mediocre departamento de staff esta indicando su propio estándar. Nuestro papel aquí es aprender de la gente en cómo establece sus metas y aplicar este conocimiento en las negociaciones.

El nivel de aspiraciones representa las metas proyectadas. Es el reflejo de cuanto quiere una persona, esto es, el estándar puesto para el mismo. No es un deseo, sino la firme intención de lograr, lo que involucra su imagen propia, fallar significa un demérito a su propio respeto. Dada la definición de nivel de aspiración nos dedicaremos al cómo las metas son establecidas .

Imaginemos un atleta que acaba de correr los cien metros planos en 10 segundos. Si el corredor es competitivo tratará de correr en 9.9 segundos la próxima carrera. Si en la siguiente lo vuelve a hacer en 10 segundos se sentirá molesto, por otro lado si logra bajar el tiempo se sentirá conforme con el resultado. Así hemos visto cuatro pasos en el establecimiento de metas: 1) Inicio de la ejecución (diez segundos), 2) Establecimiento del nivel de aspiración (9.9 segundos), 3) Ejecución subsecuente (9.9 segundos) y 4) Sentimiento del éxito.

La gente compite a través de la vida tratando de mantener o exceder sus niveles de logros actuales y los puntos principales son ocupación, ingresos, estatus y

poder. En el mundo existe una retroalimentación muy rápida y esto nos causa estar elevando nuestros niveles de aspiración continuamente y poniendo nuevas metas.

En un cuestionario le pregunte a la gente acerca de sus metas de ingresos. Aquellos que ganan 120 mil al año querían un poco más de 120 mil. quienes ganan 150 mil quieren un poco más de 150 mil. Cada nivel de ingresos reveló que sus presentes niveles de aspiraciones están directamente relacionados a ellos mismos. Los niveles de aspiración es un criterio con el cual nos medimos a nosotros mismos.

Agrupaciones y Aspiración

Aunque el nivel de aspiración es una cuestión individual, difícilmente podemos pensar en él sin reconocer que los objetivos no se establecen sin tomar en cuenta a la sociedad. Las agrupaciones juegan un papel importante ya que proveen una referencia con la cual la gente decide cuáles serán sus metas.

La gente decide qué tanto lo quiere de tres formas: 1) En base a sus pasadas experiencias, 2) En base a la experiencia de otros miembros de su grupo directo y 3) En base a la experiencia de los integrantes de otro grupo en referencia y al cual se quiere pertenecer.

Por ejemplo, un ejecutivo puede establecer una meta en ingresos en base a su salario,

\$ 150 mil al año, o de otros ejecutivos del área, 170 mil al año, o de otros ejecutivos que se dedican a lo mismo en otras empresas, 190 mil al año. En cualquier caso, una vez que la referencia de la meta ha sido establecida, esta se convierte en una referencia con la cual el autoestima es medido.

Las empresas establecen sus metas de la misma forma. Es por esto que es importante para una empresa conocer su propia imagen. Si en una inversión se obtiene el 8% de ganancia podría estar bien si se compara con competidores de la vieja guardia. Pero por otro lado, este 8% podría parecer insuficiente cuando

se compara contra una compañía agresiva. Los ejecutivos se deben preguntar, no solo donde están parados, sino contra quienes se comparan.

En las negociaciones es poco posible realizar comparaciones entre las ejecuciones de uno contra otro. Las comparaciones son posibles, por supuesto, cuando existe un precedente o cuando contamos con una guía. Los negociadores comunmente tienen algunos datos como guías, pero la incertidumbre y los hechos son muy dados a ser por interpretación, que los puntos externos no son útiles como comparación. De hecho pueden ser peligrosos, ya que pueden provocar tener un falso sentimiento de seguridad y aceptar una negociación inapropiada.

Las agrupaciones juegan un papel importante en el establecimiento de metas de las negociaciones porque es invariablemente una decisión de grupo la que participa en el proceso de establecimiento de metas. Cada miembro del grupo tiene un nivel de aspiraciones diferente. Los objetivos de un grupo son en si mismos, el producto de la negociación entre los miembros del grupo. Es esencial reconocer que en una organización las metas, negociaciones y demás, están determinadas por el proceso de la negociación de un grupo.

Exito y fracaso

Cada demanda o concesión contribuye en el sentimiento de éxito o fracaso del oponente. Por esto vale la pena conocer más acerca del mecanismo por el cual el éxito es experimentado; tres puntos deben ser entendidos.

Primero. El éxito es relativo. Depende en lo que se quiere. Yo me puedo considerar exitoso si me levanto en la mañana y me voy a trabajar. Mi vecino se consideraría fracasado, a menos que corra cinco kilómetros antes del desayuno. En el experimento insistieron en que no aceptarían menos de \$700 mil pesos, mientras otros se conformaron con \$200 mil. Como el psicólogo Alfred Adler dijo "Lo que un sujeto siente como éxito, es único para él".

Segundo. Las personas, comúnmente, elevan sus aspiraciones después de un éxito y las reducen después de un fracaso. Si han tenido gran éxito, tienden

en poner metas mayores que si el éxito hubiera sido moderado. Cuando el fracaso es moderado, existe una tendencia en reducir moderadamente sus aspiraciones. Un fracaso mayor es, normalmente, seguido por una disminución drástica del nivel de aspiraciones.

Tercero. La gente no experimenta éxito o fracaso cada vez que realizan algo. Sienten un poco de satisfacción cuando realizan tareas simples y no sienten remordimientos si están fuera de sus capacidades. Solo cuando la tarea esta cerca del límites superior de sus capacidades, es cuando la gente se envuelve lo suficiente para sentirse bien o mal con la ejecución de esta. Por un lado la gente tiende a establecer objetivos fáciles por temor al fracaso, y por la otra parte tiende a establecer altos objetivos por el deseo del éxito.

Es sabio considerar cada maniobra y cada técnica en términos del efecto que causa acerca del éxito y fracaso. Una oferta moderada por parte del negociador pudiera ser considerada como un gran éxito para el oponente con bajos niveles de aspiración y le daría la opción de revisar sus metas y aumentarlas a un límite irreal. Todo lo que se haga durante la negociación deberá ser diseñado para cambiar los niveles de aspiración del oponente en la dirección deseada mediante el mecanismo del éxito - fracaso.

Toma de riesgos y expectativas

Thomás C. Schelling, un profesor de Harvard, estaba interesado en negociaciones y resolución de conflictos. Una de sus preguntas es especialmente fascinante. ¿Cómo se alcanzan los acuerdos en las negociaciones? Las negociaciones se establecen cuando las expectativas de las dos partes están cubiertas.

Las expectativas están asociadas con el motivo de lograr el objetivo. Las personas con una gran necesidad de logros se comportan como si esperaran el éxito. John W. Atkinson, se preguntaba: “ ya se que la gente con alta necesidad de logros tiende a ser exitosa pero quiero saber ¿Cómo se comportan

actualmente en procesos que terminan bien?. El desarrollo una teoría que involucra las expectativas, riesgos, motivos para los logros e incentivos.

Atkinson pensaba que la gente está atormentada entre la recompensa del éxito y los peligros que trae el fracaso. Son llevados por el deseo del éxito y el miedo al fracaso. Las personas escogen metas que le proveerán satisfacción personal considerando 1) Necesidad de logros, 2) Recompensas, 3) Riesgo de fallar y 4) Expectativas de éxito. Ellos no pueden hacer este razonamiento conscientemente. En su lugar, razonan lo mejor que pueden, en base a su historia pasada de éxitos y fracasos en situaciones similares.

El modelo de aspiración de Atkinson, mostrado en la figura 2, nos muestra que los individuos fijan su nivel de aspiración evaluando el placer del éxito en contra del no-placer del fracaso. Se esfuerzan por alcanzar metas que maximicen el total de lo atractivo de la tarea. De cualquier forma, lo primero que nos llama la atención del diagrama es que quienes tienen un gran deseo del éxito no ven los riesgos de la misma forma que aquellos a quienes les estresa el fracaso. La gente de éxito maximiza el atractivo de la tarea poniendo su nivel de aspiraciones donde pueden atribuirle el éxito a sus propias capacidades, prefiriendo el 50-50 de riesgos. Las personas con alto temor al fracaso evitan los retos razonables porque amenaza su propia imagen. Si se ponen metas fáciles, no pueden fallar. Si se ponen metas tan altas que la probabilidad de éxito es muy poca, se sienten bien por que si fallan era inevitable, de cualquier manera. En cualquier caso su comportamiento al establecer metas continuará a menos que esto amenace su auto estima.

Estudios relativos confirman que los individuos tienden a estimar la probabilidad de sucesos en términos de esperanza así como en hechos. Cuando se le preguntaba a la gente, ¿Qué marca le gustaría obtener la próxima vez? no fueron tan realistas en establecer sus metas como aquellos a los que se les preguntó ¿Que marca espera obtener la próxima vez?, en una pregunta se involucraba su propia imagen y en la otra no.

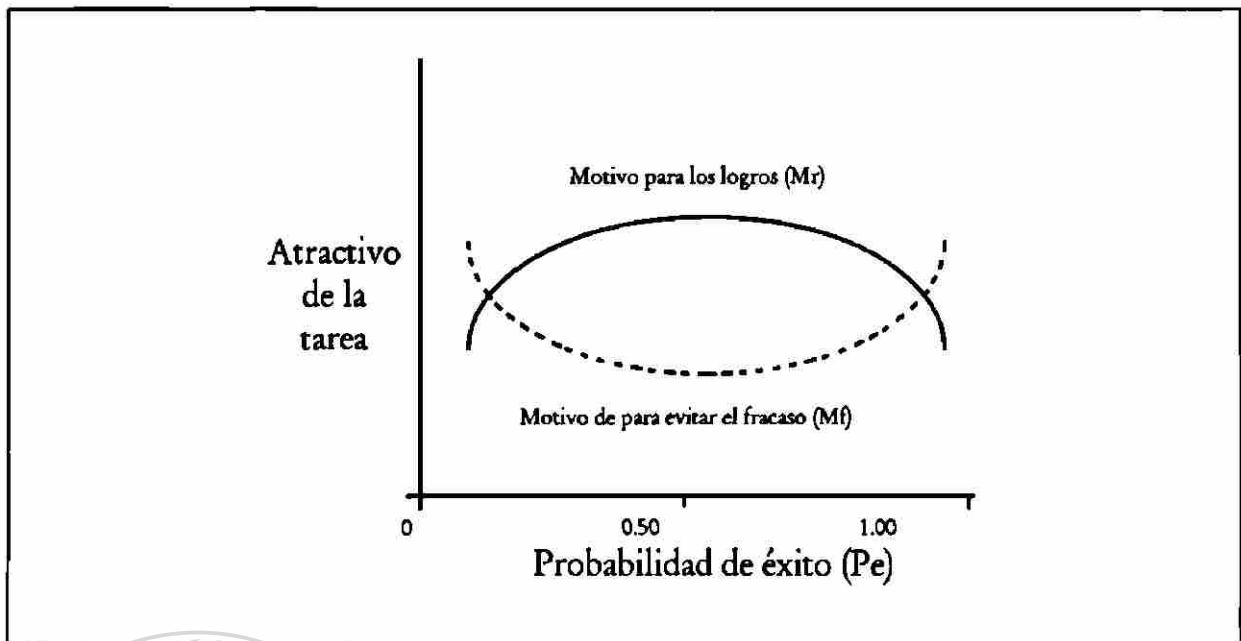


Fig. 2 Modelo de aspiración de Atkinson

Estudios relativos confirman que los individuos tienden a estimar la probabilidad de sucesos en términos de esperanza así como en hechos. Cuando se le preguntaba a la gente, ¿Qué marca le gustaría obtener la próxima vez? no fueron tan realistas en establecer sus metas como aquellos a los que se les preguntó ¿Que marca espera obtener la próxima vez?, en una pregunta se involucraba su propia imagen y en la otra no.

En las negociaciones, la gente orientada al éxito tenderá a poner sus objetivos más altos y a ser más optimista en sus oportunidades de éxito. Los demás encontrarán maneras de hacerlo a salvo.

Persistencia y aspiración

Un negociador inicia con un nivel de aspiraciones pero ajusta sus metas de acuerdo a los incentivos o a la frustración. La mayoría elevará sus aspiraciones cuando tengan éxito y las bajarán cuando fallen. El grado en que siguen este patrón varia debido a que unos son más persistentes que otros.

Los experimentos indican que las personas orientadas al éxito no siempre son persistentes. Cuando una tarea es fácil, pierden interés fácilmente. Por el otro lado, Las personas orientadas al logro fueron más persistentes cuando la tarea

se suponía que era fácil, pero mostraron frustración, disfrutaron del reto y respondieron para vencerlo.

Las personas con temor a la falla, tienden a persistir más cuando la desigualdad contra el éxito es muy baja o muy alta. Son menos persistentes cuando se encuentran en rango medio de probabilidad de éxito.

En nuestros experimentos, Los individuos con habilidades con poder, no explotaron a sus oponentes sin habilidades. El motivo puede caer en la teoría de aspiración de Atkinson, la cual estima que los negociadores orientados al éxito pierden el interés en cuanto el éxito se va asegurando.

Lo mismo parece suceder en los deportes cuando un equipo de primer nivel, es vencido por un de tercer nivel. El equipo dominante, después de ganar cinco o seis partidos con equipos de este nivel, sale con la certeza del triunfo, en lugar de practicar como normalmente lo hacen, van al juego confiados, y con lo que se encuentran es con un marcador adverso y que no pueden remontar.

Realismo, aspiración y salud mental

Es bueno tener altas aspiraciones, pero no es bueno si son tan altas que sean irreales. existen muchas personas en hospitales mentales que sus aspiraciones sobrepasaron sus capacidades. La realidad de la vida diaria es un capataz estricto que retroalimenta rápidamente a aquellos quienes tienen metas irrealistas.

La salud mental de una persona, esta relacionada con su auto estima. La tendencia a elevar el nivel de aspiraciones lo más alto posible tiene una relación muy cercana con el auto estima, ya que este nivel de aspiraciones esta determinado por su capacidad e historia de éxitos y fracasos.

Un investigador clasificó a tres grupos de sujetos como normales, neuróticos y psicóticos. Los sujetos realizaron una tarea de nivel de aspiración que consistió en arrojar un balón hacia un tablero con hoyos en los cuales podía caer. Cada hoyo representaba un valor diferente y estaban puestos de tal manera que los individuos podían elegir por sí mismos intentar arrojarla a los de alto valor con

pocas probabilidades de éxito o a los de bajo valor con mayor posibilidad. En una segunda versión se agregó un elemento de frustración, se pusieron imanes que repelían al balón y hacían que el resultado fuera impredecible.

El investigador descubrió que las metas realistas fueron elegidas por las personas más normales. Las demás fueron atraídas por los blancos que ofrecían pocas probabilidades de éxito, aún cuando sabían, después de dudar, que las probabilidades fueran muy pocas.

Todos los grupos reaccionaron a la frustración incrementando la tendencia hacia un comportamiento irrealista. De cualquier forma fueron los neuróticos a quienes les afectó más. Los resultados de este experimento fueron consistentes con otros, lo que indica que la gente con baja auto estima realiza un mayor número de actos anormales bajo presión, que las personas que piensan bien de sí mismas.

Personalidad y aspiración - Repaso

A la luz de los hallazgos de los recientes experimentos, podríamos hacer algunas conclusiones acerca de la relación entre la personalidad y el nivel de aspiraciones. Las personas orientadas a los logros están atraídas hacia las tareas que involucran a sus habilidades, por esto prefieren tomar el rango medio de riesgos, tendiendo a ser más realistas, tal como el hacer el trabajo bien por propio interés y ser un entusiasta persistente que cree que el trabajo duro tiene su recompensa. Este tipo de personas se acercan a una situación ambigua dudosa de tener éxito, con un carácter optimista y entusiasta.

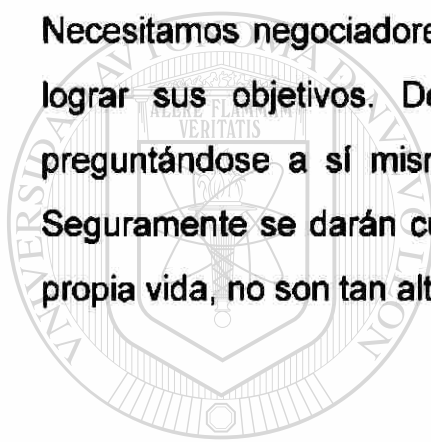
Las personas orientadas al logro tienen una perspectiva a largo plazo de la vida. Planean y dirigen sus energías en proyectos que toman tiempo en llevarse a cabo. Son solucionadores de problemas y removedores de obstáculos, pacientes, determinados y competitivos. Cuando tienen algo que hacer y necesitan ayuda, escogen expertos. En el trabajo tienden a hablar de negocios más que de otras cosas. Esperan el éxito y por eso ponen altos niveles de

aspiraciones. Tienen éxito por ser realistas, persistentes y abiertos a la retroalimentación.

Conclusión

La negociación es una de las últimas fronteras de este anticuado empresarialismo en los negocios americanos de hoy. Son llevadas a cabo mejor por aquellos con alta necesidad de lograr sus metas, esto es, por individuos que son empresarios. Estas son las personas agresivas que realizan las cosas en nuestra sociedad, los que toman los riesgos viendo el reto de los negocios no como un problema sino como una oportunidad.

Necesitamos negociadores que pongan su vista muy alto, y se comprometan a lograr sus objetivos. Deberán aprender a poner a prueba sus temores preguntándose a sí mismos: "¿Cuál es mi nivel de aspiración? y ¿por qué? Seguramente se darán cuenta que estos niveles en la negociación como en su propia vida, no son tan altos como debieran ser.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5. TIENES MÁS PODER DEL QUE PIENSAS

“El poder no concede nada sin una reclamación, nunca lo ha hecho ni nunca lo hará. Sólo es de encontrar a cuanto se someterá una persona y habrás encontrado la cantidad de injusticias que recaerán sobre de él; y esto continuará hasta que presenten resistencias. El poder de los tiranos está escrito hasta el momento en que se endurecen aquellos a quienes sometían.”

- Frederick Douglass -

Podemos aprender mucho de negociación de la historia. Ahora Checoslovaquia es libre pero en 1968 estuvo dominada por la omnipotente Unión Soviética. Esto fue lo que sucedió, y quizá fue el recuerdo de este evento lo que ayudó a los Checos a obtener su libertad en 1990.

En agosto 23 de 1968, el presidente Checo, Ludvik Svoboda, le dijo a su jefe Comunista Leonid I. Brezhnev en su oficina en el Kremlin, “Si yo me suicidara, mi sangre estaría en tus manos y nadie creería que no me asesinaste”. Svoboda amenazó con suicidarse a menos que los rusos liberaran a los líderes liberales quienes habían sido detenidos tres días antes. La amenaza tuvo éxito. De acuerdo con un reportaje hecho por “Los Angeles Times” del 23 de septiembre de 1968, los rusos liberaron a los líderes Checos y les permitieron participar en las siguientes negociaciones. De no haber sido por el coraje de Svoboda a sus setenta y tres años de edad, estos hombres hubieran perecido en la cárcel. De aquí nos damos cuenta de que Svoboda no percibía el poder como otras personas subyugadas lo hacen.

Las relaciones de poder existen en todas partes, las formas pueden ser verdes, negras, militares o policiacas. en este capítulo descubriremos que es el poder y porque la gente se intimida ante este.

Los americanos se consideran como la parte poderosa en una negociación, y ejercen una gran influencia, pero hemos empezado a preguntarnos si esto es

verdadero. El poder como la belleza, tal y como lo vemos en las negociaciones, en un alto grado.. es un estado mental.

Los principios básicos del poder

Un paso en la preparación para entrar en negociaciones es evaluar el balance de poder que existe entre oponentes. De esta misma forma el análisis no es posible a menos que los principios de poder hayan sido comprendidos. Para fines prácticos Poder puede ser definido como “La capacidad de un negociador para influenciar en el comportamiento de su oponente”. Los ocho principios listados a continuación son aplicables a la mayoría de las transacciones.

Primero, el poder es siempre relativo. Será en alguna ocasión demasiado escasa, si es que existe, que una parte goce del poder completo.

Segundo, el poder puede ser real solo aparente. El hecho de que una situación este soportada por la lógica, justicia, o fuerza, no garantiza el éxito. Un vendedor puede estar en una posición ventajosa, pero si ni él ni su oponente perciben la ventaja, esta no existe. De igual forma, el vendedor puede estar en una posición débil para negociar, pero si el comprador no lo percibe, su poder no se verá engrandecido.

Tercero, el poder puede ser ejercido sin ninguna acción. Si el oponente cree que se puede y se tomara alguna acción en su contra, es innecesario el actuar.

Cuarto, El poder es siempre limitado. Su alcance depende de la situación, regulaciones gubernamentales, estándares éticos, y competencia presente o futura.

Quinto, el poder existe en tanto es aceptado. Un comprador que insiste en no ser explotado por un proveedor único (monopolio) esta menos cerca de ser victimizado. Algunas personas simplemente son menos propensas a ser dominadas que otras.

Sexto, el fin del poder no puede ser separado de su significado. Uno no puede esperar fomentar hacer un cliente leal utilizando tácticas de explosión. Hace

algunos años hacíamos negocios con proveedores más rudos, por así convenir a nuestros intereses, pero estas “victorias” eran muy cortas.

Séptimo, ejercer el poder siempre acarrea costos y riesgos.

Octavo, la relación del poder varía a través del tiempo. El balance del poder varía tanto como cambia el balance de costos y beneficios de las partes.

Fuentes de poder

Existen nueve fuentes de fortaleza que contribuyen, sobre todo, al balance del poder entre oponentes, estas son:

1. *Equilibrio entre recompensas*: Las recompensas pueden ser tangibles o intangibles. Dinero, propiedades, derechos y privilegios son ejemplos de tangibles. Las recompensas financieras no es necesario expresarlas sólo en ganancias, sino que pueden proceder del logro de metas asociadas con el flujo de efectivo, liquidez, cobertura o costos fijos. Las recompensas también pueden ser a largo plazo, es decir, el resultado de la expansión de mercados, productos o canales de distribución.

Las recompensas intangibles pueden igualmente proveer una importante base de poder. Entre estas están beneficios que cubren necesidades de seguridad, amor, merecimiento y auto-realización. El personal de la gerencia de ventas necesita probarse a sí mismo que puede pesar más la estructura de recompensas que lo que ganó por la venta.

Aunque la recompensa es un factor crítico del balance de poder, es usualmente analizado superficialmente. Rara vez se realiza un análisis para descubrir los factores ocultos en la estructura de recompensas del oponente. No es fácil de obtener en los primeros intentos, pero vale la pena intentarlo.

2. *Equilibrio entre el castigo o no recompensa*: Una de las primeras lecciones que aprendemos desde niños es que los padres pueden castigar lo mismo que premiar. Los vendedores pueden castigar a los compradores ignorando su autoridad u ostigándolos con cambios menores. Los compradores castigan a los vendedores amenazándolos con quitarlos de las alternativas de la

empresa o rechazando su producto por pequeños defectos, que al final no afectan para su uso. Los puntos de estancamiento es una interesante forma de castigo que deja a ambas partes en un estado no placentero de incertidumbre.

En la mayoría de las transacciones de negocios ambas partes se confrontan con la posibilidad de perder algo deseable más que con el castigo directo. Un vendedor se enfrenta con la posibilidad de perder una orden o el comprador que se rehusa a utilizar los servicios de un proveedor calificado, está bajo presión para aceptar. He llevado negociaciones en donde el punto principal no era el precio, especificaciones o tiempo de entrega sino el convencer a los proveedores para comprometerse de aceptar el trabajo. Cuando los tiempos son buenos, los vendedores con buena reputación pueden escoger a sus clientes y a menudo no tomar sus decisiones en base a la ganancia. En tales casos la capacidad de los compradores para no recompensar al proveedor es mínima.

El castigo o la no recompensa puede también ser tangible o intangible. Cuando la negociación ha fracasado, ambas partes sufren de costos tangibles. El castigo psicológico puede ser impuesto creando tensión, incertidumbre e desconfianza en la mesa de negociaciones. La capacidad para castigar o retener recompensas va de la mano con el ejercicio de la influencia.

3. *Equilibrio de la legitimidad.* Ninguna otra fuente de poder es tan hipnótica en sus efectos como la legitimidad. Hemos aprendido a aceptar la autoridad de la pertenencia, tradición, compromisos y leyes tan fuertemente que dejamos de cuestionar su aplicación en las situaciones cambiantes. La legitimidad es una fuente y un símbolo de poder.

Para los compradores, la legitimidad puede ser ejercida a través de leyes, procedimientos, regulaciones de abasto, etc. El gobierno ejerce su influencia a través de su papel de elegido en votaciones y de la opinión pública

4. *Equilibrio de Compromiso.* Compromiso, Lealtad y amistad son comparativos de poder. Quienes tienen hijos adolescentes se habrán dado cuenta que la base más fuerte de la autoridad de los padres está relacionada más con el compañerismo, que con las recompensas materiales. Los gerentes aprenden pronto que un trabajador mediocre, pero comprometido con los objetivos de la empresa es más efectivo que otro talentoso pero menos dedicado.

En el matrimonio, quien se preocupa más en mantener una relación, cede un grado de poder a la parte menos comprometida. En el mundo comercial y diplomático pasa lo mismo. Los ejecutivos de compras se han dado cuenta que los compradores y vendedores deben de estar comprometidos con los intereses a largo plazo de su contra parte si se quiere llegar a una buena relación de negocios.

5. *Equilibrio de conocimiento.* El conocimiento y el control de información es poder. Entre más sepa un negociador de los objetivos y de la posición negociadora de sus oponentes, será más fuerte. Conocimiento del producto, posición del mercado, legal y regulaciones son también una fuente de fortaleza. De la misma forma, un entendimiento a conciencia de la teoría y práctica de una negociación profesional, es un ingrediente esencial de poder.

6. *Equilibrio de competencia.* La competencia tiene un importante efecto en el poder de la negociación. El vendedor que puede mantener su planta trabajando en otra orden y el comprador con múltiples opciones. Están en la posición más fuerte de negociación.

La competencia puede ser creada de otras formas. Un comprador puede incrementar la competencia incorporando otras fuerzas económicas a la transacción. Por ejemplo, puede incitar a la compañía a fabricar un producto en lugar de comprarlo, o convencer a maquiladores de otros campos a entrar en su mercado. En algunas ocasiones un producto puede ser rediseñado para eliminar la dependencia existente en un proveedor. La competencia puede ser enriquecida proveyendo fundamentos, facilidades, herramientas y conocimientos a otros proveedores secundarios.

Un vendedor puede mejorar su posición competitiva desarrollando una base de conocimientos o facilidades únicas. Puede incluso comprar otras compañías, que mejoren sus canales de distribución y los hagan menos dependientes a clientes específicos o variaciones de temporada.

Por último pero no menos importante, es posible mejorar la posición competitiva de uno, simplemente seleccionando negociadores competitivos: Quienes gozan con la lucha y tienen un gran deseo de ganar.

7. *Equilibrio entre la incertidumbre y el coraje.* La seguridad es una meta que desean los humanos. Todos compartimos el deseo de evitar los riesgos lo más posible. La persona que acepta con gusto una mayor carga de incertidumbre con respecto a una recompensa o castigo engrandece este poder.

La incertidumbre puede estar basada más en el temor y el prejuicio que en los campos racionales. Por ejemplo, dos amigos míos, que trabajan por su cuenta, han incrementado sus ingresos en los últimos diez años de \$75,000 a \$225,000 al año. Uno de ellos está siempre temeroso de que los negocios regresarán el próximo año a los \$75,000. El otro tiene fe en que su futuro crecimiento y generalmente negocia honorarios más altos. Las personas evalúan los riesgos de diferente forma, aún y cuando todos tienen acceso a la misma información.

Algunos riesgos pueden ser previstos mientras que otros no. El proveedor de algún tipo de máquinas estima la tolerancia del trabajo de estas en un diez por ciento. Su experiencia en devoluciones en la medida de este porcentaje le permite hacer esta estimación. Por otro lado no puede prever que la estructura interna de un grupo de materiales será muy porosa para mantener las dimensiones necesarias.

La incertidumbre puede ser creada introduciéndole un riesgo de tipo personal como corporativo. El punto de estancamiento da la posibilidad de que un buen negociador pueda perder su reputación. El riesgo puede ser resaltado

cuando se involucran aspectos en los cuales el conocimiento o la capacidad del oponente para aprovechar la situación es deficiente.

El coraje juega un papel importante en la decisión de hacer una concesión, mantenerse en su posición, o forzar al estancamiento. En un accidente de trabajo, el gerente de seguros nunca puede estar seguro que su bajo ofrecimiento pueda precipitar una litigación costosa. Por el otro lado, el demandante puede solo esperar que el veredicto final justifique su renuencia de aceptar la primer oferta. Se debe de tener coraje para tolerar la incertidumbre, y todos diferimos en la capacidad de hacerlo.

8. *Equilibrio entre el tiempo y el esfuerzo.* El tiempo y la paciencia son poder. La parte que esta más preocupada por el limite de tiempo provee al oponente un base de fortaleza. Por esto los ejecutivos de compras le dan mucha importancia al tiempo de reposición de inventarios.

Compras, Ventas y Negociación es un trabajo penoso, y el deseo de trabajar el poder. Quizá el trabajo más duro de todos nos es impuesto por las demandas de planeación y estancamiento. Ambos pueden ser fácilmente evitados: uno no planeando y otro llegando a un acuerdo. La parte más deseosa de trabajar duro es la que gana poder . Algunas personas son simplemente flojas y por eso pierden esta importante fuente de poder.

9. *Equilibrio de la habilidad de negociar.* La habilidad de negociar es poder, y de esto se trata toda esta tesis. La habilidad de planear, de persuadir, de manipular percepciones, de movilizar influencias, analizar el poder y tomar decisiones, seleccionar gente efectiva y el entender la teoría de la anatomía de la negociación constituye una base de poder disponible para compradores y vendedores de igual forma.

¿Puede alguien soportar el renunciar a esta fuente de poder?

El poder, a pesar de ser una fuente, debe de ser percibido si es que existe. Dos ingredientes de la percepción son esenciales: El negociador debe de saber o pensar que él tiene el poder, mientras que el oponente debe creer que el poder existe y aceptar la autoridad. La figura 3 representa el concepto de poder que incorpora tres elementos: Fuentes, percepción y anatomía de la negociación.

Para percibir el poder objetivamente, no es suficiente solo preguntar "¿Cuánto poder tengo en relación a mi oponente?".

Las preguntas que deben de hacer caen en tres categorías:

A. Preguntas relacionadas al poder del negociador:

1. ¿Cómo el negociador percibe su propio poder?
2. ¿Cómo el negociador cree que su oponente percibe su poder?
3. ¿Cómo el negociador quiere que su oponente perciba su poder?

B. Preguntas relacionadas con el poder del oponente:

1. ¿Cómo el negociador percibe el poder de su oponente?
2. ¿Cómo el oponente percibe su propio poder?
3. ¿Cómo el oponente quiere que el negociador perciba su poder?

La percepción juega un gran papel en la creación del poder de la negociación. El gerente de una agencia de automóviles dijo que el comprador promedio es su propio enemigo. Hay muchos carros de donde escoger pero los compradores tienden a enamorarse de un modelo después de andar comparando aquí y allá por algunos días. Una vez que la elección ha sido hecha el comprador pierde las ventajas de un mercado muy competido. Un buen vendedor percibe y explota este cambio de poder elevando el precio. Si los compradores se detienen a analizar su percepción del poder antes del arreglo, se darán cuenta de la situación y evitarán pagar precios elevados.

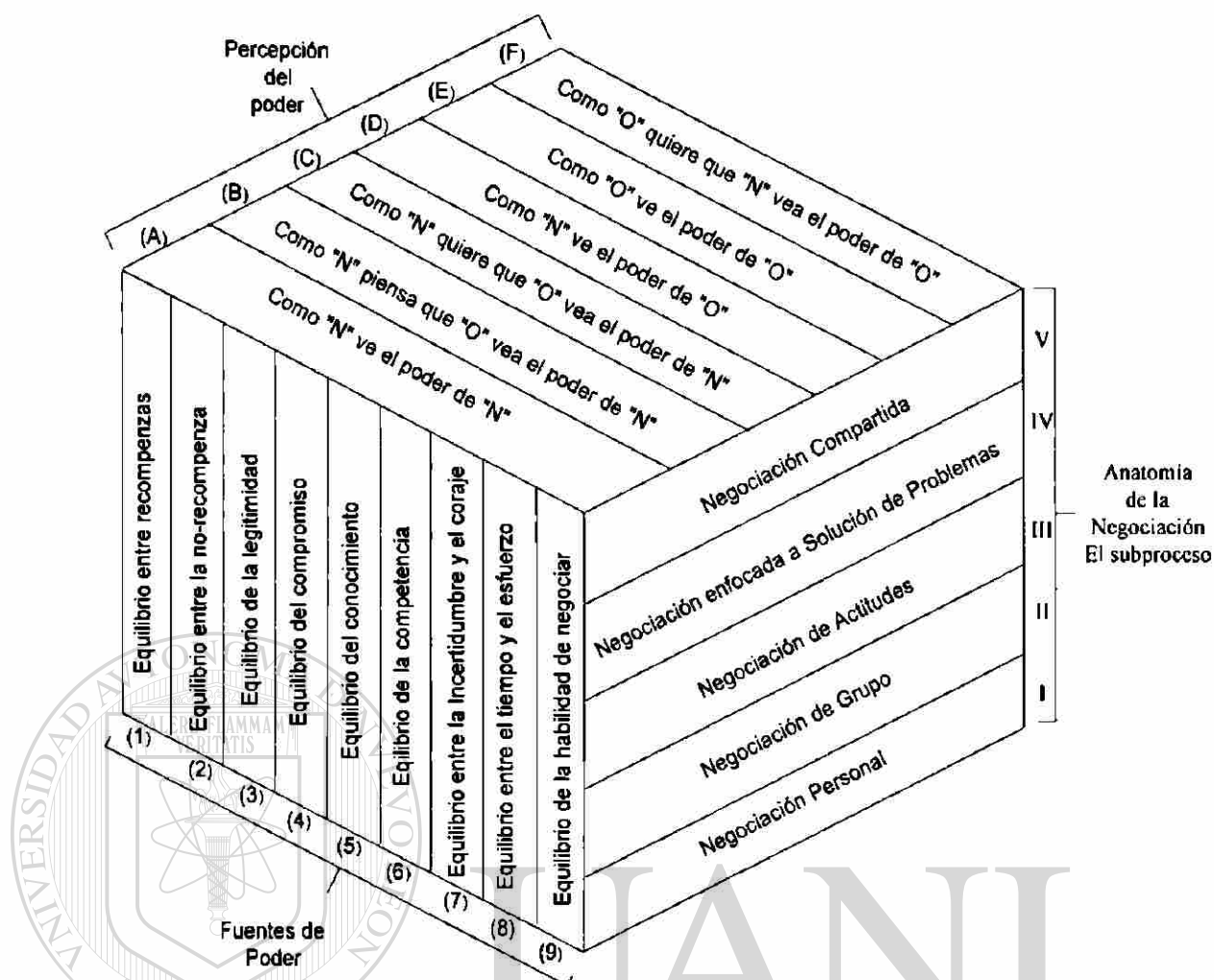


Figura 3. Modelo de la percepción y del poder

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La anatomía de la negociación

El modelo mostrado en la figura 3, indica que el poder debe ser percibido en términos de cinco sub-procesos de negociación, más adelante veremos a fondo la anatomía de la negociación, en este momento basta con indicar cuál es su significado en cada proceso y puntualizar que el poder debe de ser analizados en términos de cada proceso individualmente. Por ejemplo, Las relaciones de poder existen y deben ser percibidas en relación a la decisión de grupo del negociador (En grupo) tanto como en relación al oponente.

Negociación Compartida.- Es el proceso por el cual los oponentes comparten o racionan los arreglos entre ellos mismos, si uno obtiene más, el otro obtiene menos.

Solución de problemas.- El proceso por el cual ambas partes trabajan juntas para solucionar los problemas de cada uno. En este proceso ambos ganan al mismo tiempo.

Negociación de actitudes.- El proceso en el cual una relación de actitudes de trabajo mutua se desarrolla para facilitar la negociación.

Negociación de grupo.- El proceso en el cual un negociador actúa junto con los miembros de su equipo y el grupo de toma de decisiones, para alcanzar los objetivos de la organización.

Negociación personal.- El proceso por el cual el negociador toma decisiones conductuales involucrando conflictos personales, necesidades y metas.

Seis preguntas creadoras del poder

Entender la estructura del poder y percibirlo correctamente está bien, pero no es suficiente. Un buen negociador debe de saber cómo manipular el poder a su favor.

Las seis preguntas creadoras del poder , escritas a continuación, permitirán al negociador buscar una curso de acción diseñado para mejorar su base de poder.

1. ¿Puedo fortalecer mi base de poder tomando alguna acción que hasta hoy no he tomado?
2. ¿Puedo fortalecer mi base de poder permitiendo o forzando a mi oponente a tomar alguna acción que hasta hoy no ha tomado?
3. ¿Puedo fortalecer mi base de poder provocando que mi oponente y yo mismo tomemos alguna acción juntos que hasta hoy no hemos tomado?
4. ¿Puedo fortalecer mi base de poder no tomando alguna acción que hasta hoy he venido tomando?
5. ¿Puedo fortalecer mi base de poder previniendo que mi oponente no tome alguna acción que hasta hoy ha estado tomando?
6. ¿Puedo fortalecer mi base de poder previniendo que mi oponente y yo mismo no tomemos alguna acción juntos que hasta hoy hemos tomado?

Hasta este punto de nuestro análisis hemos discutido los principios y las fuentes del poder. De esto hemos desarrollado la base por la cual el poder puede ser percibido, probado y manipulado. Ahora la atención la enfocaremos a cuatro aspectos interesantes del poder, llamados: "No-poder", Políticas arriesgadas, Punto focal y la irracionalidad.

El Poder del "No-Poder"

Tengo buenas noticias para aquellos negociadores que siempre se están quejando de que tienen muy poco poder. Hay poder en el no poseer nada de poder. Deudores escurridizos se pueden volver hacia los acreedores en la base del poder del "no-poder". He escuchado de deudores que responden a las amenazas de sus acreedores ofreciéndoles la elección de pagar cuarenta centavos por peso que se deba, o declararse en quiebra y no pagar nada. La mayoría de los acreedores aceptan los cuarenta centavos por peso.

La ley no es indiferente con los proveedores que se contratan para tareas más allá de sus capacidades, ni deja de proteger a aquellos menores quienes firman contratos de instalaciones. Brasil, Argentina y México le deben a los banqueros Americanos, cientos de billones, pero hay muy poco que los banqueros puedan hacer. Los banqueros deberán ayudarles más de lo que quisieran si es que esperan recuperar algo. Ahí existe poder en el "no-poder".

El poder de las políticas arriesgadas

"Políticas arriesgadas" es una frase utilizada por John Foster Dulles cuando fue Secretario de Estado de los Estados Unidos. Su concepto de diplomacia estaba basado sobre una venganza masiva: Si los Soviéticos iniciaban la guerra, ellos en América la terminarían a pesar de lo que costara. No necesito decir que dicha política estaba llena de peligro, por el precio tan alto de que ambas partes pudieran volar en pedazos por tan pocas razones.

Las "políticas arriesgadas" tienen un lugar en las negociaciones. Es una válida, aunque peligrosa, forma de alterar el equilibrio del poder. Para entender como

trabaja, imaginemos a dos negociadores escalando de bajada una montaña resbalosa, de tal forma que, si uno resbala el otro también lo hará. El poder de cada parte recae en su habilidad de controlar el destino de la otra parte. Enfrentan juntos un futuro incierto, ambos deberán cooperar o ambos pagarán el precio.

En las negociaciones comerciales la táctica de las “políticas arriesgadas” puede ser muy efectiva. Cuando una parte amenaza a la otra con la acción de una tercera parte si el arreglo no se lleva a cabo para cuando se llegue al límite del tiempo establecido, se está implicando que con el siguiente paso ambos se puedan ir al precipicio juntos. La táctica de las “políticas arriesgadas” afecta el equilibrio del poder cuando una parte es más temerosa que la otra para aceptar los riesgos.

El Poder del punto focal

El poder existe dentro de situaciones algunas veces por sí mismo, y tiene poco que ver con factores económicos o sociales. Quizá no tenga nada que ver con la cuestión o demanda, o aún con los hechos.

La historia nos muestra que las fronteras naturales tienen poder por sí mismas. El Río Grande es un lugar lógico para separar los Estados Unidos de México. El paralelo 38 en Corea era el lugar lógico para separar el norte del sur. Lo que hizo que la guerra de Vietnam fuera tan dura, fue que no existía un punto natural a cual referirse. Para reemplazarlo, fue creada una zona política desmilitarizada. El poder inherente a esta línea arbitraria fue evidenciado ya que ambas partes fingieron estar de acuerdo con esta.

El punto focal juega una parte en el establecimiento de la relación de poder entre oponentes. Una buena auditoría o análisis de costos están basados en estándares aceptables mutuos, mientras que un simple reporte es menos creíble porque le falta estándares. El negociador con habilidades puede ser el que tenga la capacidad de formular situaciones con fuerzas naturales favorables.

El poder de la irracionalidad

Algunas veces es bueno no ser razonable e irracional en una negociación. Hace un tiempo negocié con el hombre más irrazonable que he conocido. Mi casa necesitaba pintura, así que decidí invitar a concursar a tres pintores que yo consideré que harían un buen trabajo, después de revisarlos me decidí por el más barato, a la hora de estar ya finiquitando detalles, me dijo que no haría el trabajo a menos que le adelantara dinero. Todos sabemos que no es conveniente dar dinero antes de que el trabajo este terminado y más cuando se trata de trabajadores en pequeña escala. Aún así el hombre dijo que sería la única forma de que él trabajaría y me contó de que siempre ha trabajado así y que a ningún cliente le ha quedado mal, así que ¿porqué yo estaba siendo irrazonable?. Para agregarle credibilidad a su petición me permitió seleccionar tres de sus clientes para pedir referencias. Todos hablaron muy bien de él, después le pagué por adelantado y, en efecto, hizo muy buen trabajo.

No existe ninguna ley que diga que los negociadores deben de ser lógicos. Recuerden que es difícil separar los hechos de las emociones, intuiciones y suposiciones que van dentro de un proceso de interpretación aún cuando se tenga la intención. Quizá la irracionalidad pueda ser una buena táctica si el negociador puede: 1) Estar seguro de que sus oponentes entienden lo que pueden ganar obteniendo un arreglo y 2) Convencer a sus oponentes de que esta emocionalmente comprometido con lo razonable de su posición irrazonable. La lógica del oponente quien cree que el negociador está emocionalmente comprometido le forzará a aceptar algunos beneficios en lugar de ninguno.

La psicología del poder

Desde la infancia nos hemos visto expuestos a conflictos de poder, desde el nacimiento, intentando lograr la independencia en un mundo que exige un cierto grado de sumisión por cada incentivo que ofrece, hasta que crecemos, esforzándonos en tener más autodeterminación primero, en la selección de alimentos, y después en ganar la libertad del control de los padres. Cada

movimiento hacia la libertad envuelve la amenaza de perder la seguridad paternal. En la etapa de ser adulto la lucha por el poder se extiende hasta incluir personas de fuera e instituciones.

El motivo de la autodeterminación, resulta en un intento de influir en otras personas y en el lograr ser competente para las tareas por hacer. El éxito crea una auto-estima elevada y una creciente creencia en el poder de uno mismo y en la competitividad para situaciones nuevas.

La mayoría de los psicólogos están de acuerdo que, quienes están inseguros de su propia estima y preocupados por su capacidad de controlar personas o eventos, se vuelven excesivamente inquietos por lograr poder. Los hijos de padres autoritarios tienden a valorar más fuertemente la autoridad, la tradición y la disciplina que quienes crecieron en un hogar más permisivo. Tienden también a volverse padres autoritarios. Por otra parte tienden a seguir buscando el confort de la sumisión cuando se enfrenta a figuras poderosas. En pocas palabras se tornan exigentes cuando tienen el poder y sumisos cuando no lo tienen. Por lo contrario, las personas que tienen bajo autoritarismo muestra poca admiración hacia quienes tienen la autoridad y rechazan los intentos de influencia. De cualquier forma, estas son generalizaciones y quizá no sean aplicables para cada persona individualmente. La hipótesis es, los individuos, al parecer, están predispuestos a percibir el poder en patrones que datan de sus primeras experiencias en la vida. Y sugiero que los padres que conceden desde temprano un amplio margen para negociar entre padre e hijo, sin permitirles victorias fáciles, harán que sus hijos se conviertan de adultos en negociadores efectivos. Estos adultos estarán predispuestos a resistir a la presión de las influencias y a mostrar poco respeto a las tradicionales estructuras de poder.. Desafortunadamente no cuento con ningún experimento que soporte esta hipótesis.

Conclusión

Conforme nuestra nación crezca y la sociedad provea de oportunidades en lugar de una forma de sobrevivir a sus pobres, seremos testigo del crecimiento de la impotencia del poder. Las fuentes tradicionales de poder, tales como reconocimiento financiero, castigos y competencia son ya menos impresionantes de lo que fueron hace poco. Los símbolos convencionales de autoridad van a sufrir conforme nuestro mundo se retire más de los valores de supervivencia hacia una era de individualismo e ideas.

Cuando eramos pequeños el simple letrero de "NO PISAR EL CESPED" decía sólo eso. No había mucho que razonar al respecto, pero no había ninguna duda que las consecuencias de caminar un tramo más largo, eran menos problemáticas que encararse a las represalias del jardinero. Y nunca nos cuestionamos el por qué del letrero.

Nuestros hijos lo ven de forma diferente. Ellos observan el letrero y el lugar a donde se dirigen, si no les hace sentido caminarán sobre el césped, entonces el sabio jardinero decidirá que se verá bien una banqueta de concreto justo donde los niños han hecho su camino. En los negocios, como en las relaciones internacionales la gente tiende a sobre estimar el poder de sus oponentes y a subestimar el propio, especialmente donde se conciernen aspectos del poder poco tangibles.

Hace algunos años, Dylan Thomás escribió un poema de la muerte de su padre, el cual se llamó: "No vayas despacio hacia esa bella noche". Me gustaría decirle a todos los negociadores, "No vayas despacio hacia el día". Tienes más poder del que te imaginas.

6. PERSONAS QUE INFLUYEN

“Si tienes el poder de expresión, tendrás como esclavo al Médico y al Maestro, y quien genere riquezas las recolectará, no para él, sino para ti que eres capaz de hablar y persuadir a las multitudes.” - Plato -

Los ejecutivos en publicidad han descubierto lo bastante acerca del arte de influenciarnos hasta el punto de enloquecer con los comerciales de televisión, que a menudo me pregunto si se le invirtió más tiempo en y talento en hacer los comerciales que en el programa mismo. Nosotros, quienes nuestra profesión es negociar, podemos aprender mucho de aquellos quienes su profesión es persuadir.

Si vamos a entender la persuasión, debemos hacerlo en una forma sistemática. Una vez que el proceso de la persuasión este entendida, descubriremos como difieren las personalidades de quienes cambian opiniones y quienes no.

El Modelo de la persuasión

Una conferencia de negociación captura en ese momento la vida personal y de negocio de los participantes. Es un escenario en donde los participantes son ambos: actores y audiencia. El modelo de la persuasión, que se muestra en la figura 4, es aplicable en la negociación ya que describe el proceso por el cual un orador influye sobre una audiencia. Muestra como la audiencia recibe mensajes de cuatro direcciones al mismo tiempo: El orador, el tema en cuestión, los medios, y la situación por sí misma. El mensaje total es entonces entendido por la audiencia desde un punto de vista personal. Si es aprendido y aceptado, el cambio sucede.

Con este modelo en mente, consideraremos cada elemento del proceso de influir y su relación con las negociaciones.

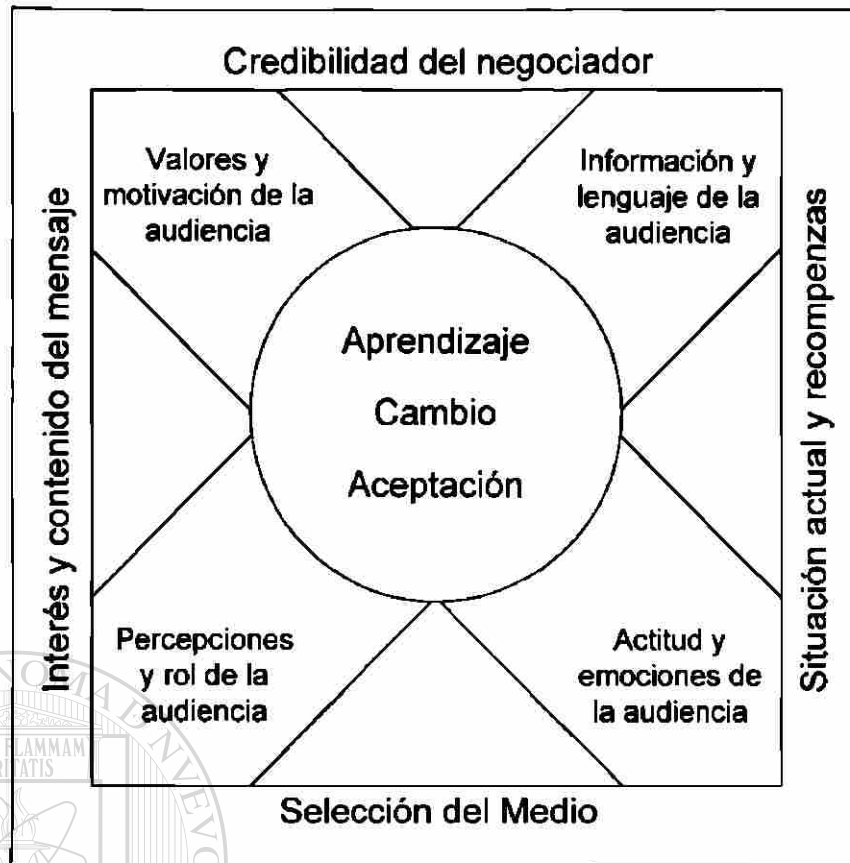


Figura 4. Modelo de la persuasión

A quién le cree la gente

En *El violinista en el tejado*, Tevye, un pobre lechero con cinco hijas solteras, está deprimido. Conforme sueña despierto en cómo serían las cosas si tuviera dinero, su cara se le ilumina y comienza a cantar "*Si yo fuera rico*". Si él hubiera sido rico, la gente hubiera ido a su casa con problemas desconcertantes y hubieran esperado pacientemente para escuchar sus palabras llenas de sabiduría. No importaría lo que dijera, si estaba correcto o equivocado o aún si no hubieran entendido sus respuestas. Si hubiera sido rico, le creerían y se marcharían contentos.

Tevye habla de la credibilidad del orador. Los psicólogos confirman que Tevye está en lo correcto. Cuando el orador disfruta del estatus público, se vuelve creíble y su imagen se engrandece por su título, posición, grado de educación o riqueza.

Se le cree a una persona cuando el que escucha lo considera un experto y confiable. Pero la credibilidad no siempre se basa en los hechos, seguimos atrapados en imágenes y tradiciones. No debiera ser pero la gente que es bien parecida, de edad y con canas gozan de mayor influencia que aquellos que no son así. Las personas con mayor estatus en las empresas, tienen más credibilidad en la escritura que quienes hacen el trabajo ordinariamente. Cuando a una persona se le cree en un tema, tiene una tendencia de credibilidad en otros temas. Afortunadamente esta transferencia de credibilidad tiene sus límites, cuando el sentido común establece sus propias fronteras.

Desde el punto de vista de la negociación la necesidad de la credibilidad está claro. Debemos engrandecer la credibilidad del equipo de negociación, de todas las formas posibles y hace sentido que se llame la atención del oponente en la experiencia y calificación de los miembros del equipo, claro que la discreción al hacerlo es de sobrada importancia.

Los negociadores que han hecho la tarea, han adquirido conocimiento del producto, del mercado, regulaciones, etc. tiene ganada la credibilidad ante sus oponentes. La ignorancia y desgana tienen sus propias maneras de sobresalir.

De cualquier forma la cuestión de credibilidad no se debe de dejar al azar, sino que se deberá cultivar cuidadosamente.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mensaje (¿Qué dijo?) contenido e interés

Todo lo que acontece en una negociación es un mensaje, inclusive la negociación misma. Un mensaje debe involucrar compromisos, amenazas, estrategias y preguntas tanto como elementos no verbales las cuales discutiremos más adelante. Las sugerencias listadas a continuación están basadas en la evidencia de experimentos recientes.

1. Es más efectivo el presentar ambas caras de la moneda
2. Cuando se están discutiendo los pros y los contras de una cuestión lo mejor es presentar el más convincente punto de vista del orador al final.

3. La audiencia recuerda mejor el principio y el final de la presentación que lo que pasó en la mitad.
4. La audiencia recuerda el final mejor que el principio, particularmente cuando no están familiarizados con el tema.
5. Las conclusiones deben ser explícitamente manifiestas, en vez de dejarle la decisión a la audiencia.
6. La repetición del mensaje conduce al mejor entendimiento y a la aceptación.
7. El mensaje que crea una necesidad y después provee de información para satisfacerla es mayormente recordado. De cualquier forma cuando un mensaje creador de necesidades esta amenazando, la audiencia tiende a rechazarlos.
8. Cuando dos mensajes deben de ser dichos y uno es agradable y el otro desagradable para la audiencia, el más agradable debe de ser dicho primero.
9. El mensaje que pretende la mayor cantidad de cambios de opinión, producirá el mayor cambio. Aquí como en otros aspectos de la vida, el nivel de aspiración está relacionado con el éxito.
10. El aprendizaje y la aceptación se mejoran si se hace hincapié en similitudes en lugar de diferencias.
11. El arreglo es facilitado cuando se hace hincapié en el deseo de llegar a un arreglo.
12. El arreglo en cuestiones controversiales se mejoran si se relacionan con arreglos que puedan ser fácilmente alcanzados.

Añadiéndole a esto algunos hallazgos de estudiantes del comportamiento humano, que descubrieron que quienes ponen a la defensiva a las personas, no tienen éxito para convencerlas. Las personas que hacen menos la opinión de los demás, pelea y siempre refleja seguridad se su punto de vista hace hostiles a sus oponentes. Quienes son amigables, piden la opinión de los demás y abogan por

la justicia, merecimiento y excelencia, tienen mayores oportunidades de cambiar la opinión de los demás.

Las opiniones son en muchas formas como las posesiones personales. Las personas reaccionan violentamente a ser asaltados y robados. Pero serán sensibles para aquellos cuyas necesidades son claras y razonables.

El medio está muy relacionado con la credibilidad de los hechos. Los canales de comunicación le dan autoridad al mensaje. Un artículo financiero en el *Wall Street Journal*, en el rango de interés, es más leído que otro en alguna otra revista financiera. Un costo estándar derivado del conservar los registros contables, es más creíble que otro hecho con puro análisis. Los libros de contabilidad, Procedimientos formales, regulaciones e impresiones de computadoras, son medios que tienen el mismo impacto que el periódico y la televisión.

La elección del medio siempre está disponible en las negociaciones. Podemos seleccionar ayudas visuales, documentación escrita, notas de pizarrón o videos para presentar un punto de vista. Ciertamente, el contenido del mensaje depende en mucho del medio por el cual es difundido.

El mismo mensaje puede ser rechazado en algunas condiciones sociales y en otras no. Yo mismo, que normalmente soy una persona con quien se puede tratar, soy impredecible antes de mi primer taza de café. En las negociaciones las condiciones propicias pueden incluir factores como: Lugar de la junta, horario, hotel donde estemos hospedados, la forma de la mesa y la distancia de casa. Aún cuestiones como las fiestas de Navidad o de septiembre, pueden influenciar el curso de la negociación. Un compañero de trabajo que siempre trata de hacer las negociaciones el viernes en la tarde. Esta convencido que en este horario se puede obtener mejores condiciones, ya que los proveedores están ansiosos de retirarse a su fin de semana.

El medio es cuestión de elección. No hay ninguna garantía que el medio correcto para el mensaje, hará que este se concrete por sí mismo, y probablemente no lo hará. Con respecto al escenario tenemos más elecciones de lo que piensas.

No existe ninguna razón para aceptar el lugar, la hora, etc. para una negociación. El escenario en sí mismo es negociable.

La Audiencia

Las negociaciones más complejas son las que involucran más de una persona por lado. No es posible para una persona ser experto en cuestiones técnicas, leyes, contabilidad y economía. Los miembros de un equipo son individuos con intereses comunes y no comunes. A pesar que las políticas dictan que el líder debe de ser el negociador, esta papel lo puede asumir el ingeniero. Los miembros de equipo no son de la misma jerarquía organizacional. Para complicar más aún la negociación, existen quienes ya se quieren ir a casa.

El vendedor de bienes raíces, hace su negocio de reconocer las necesidades de compra de las familias en motivos individuales. Los buenos puntos de una casa son descritos de tal forma que se despierta el deseo de cada persona.

En el modelo de persuasión, se mostraron siete factores de la audiencia. Un negociador que quiere persuadir a su oponente debe tomar en cuenta cada uno de ellos desde el punto de vista individual como de equipo. El deberá dar que pensar a las percepciones, información, actitud, motivo, lenguaje, valores y papeles de la audiencia. Además, dos puntos deben de mantenerse en mente: Primero, una audiencia responde a los mensajes que proveen recompensas, les gusta los mensajes que refuercen las opiniones personales o de grupo, y que les gusta escuchar información que les haga sentir bien. Por el otro lado, se vuelven hostiles a los mensajes que representan una amenaza a su estatus o seguridad. Segundo, a las personas les gusta el equilibrio en sus vidas y percepciones. Si a ellos les gustan Juan y Claudia, se sentirán incómodos si a Juan no le gusta Claudia. Si son inteligentes, están inconformes con el ser pobres. Si son importantes en el trabajo, se molestan por alguna escena de la oficina que no refleje su importancia. La ambigüedad y el desequilibrio crean tensión en la audiencia. Este sentimiento de intranquilidad puede ser una oportunidad para los intentos de una persona de persuadir al oponente, de aquí que es una tendencia

humana el reducir la ambigüedad y la incertidumbre tan rápido como se pueda. Muchos prefieren cerrar el trato a casi cualquier precio, con tal de que no se prolongue la indecisión o el estancamiento.

Un análisis de la estructura del equipo del oponente desde el punto de vista de la reacción de la audiencia puede facilitar a el cambio de opinión. El aprendizaje y la aceptación se mejoran cuando el mensaje está hecho a la medida de la audiencia. Si el mensaje falla en tomar en cuenta las fuerzas sociales en el trabajo, o de los hechos, métodos, metas y valores de la audiencia, es como si habláramos a oídos sordos.

Aprendizaje, Aceptación y Cambio

Un cambio puede ocurrir sólo si el mensaje se ha aprendido y aceptado. El proceso de aprendizaje involucra el escuchar y entender. La aceptación implica que la persona sienta que la información es relevante y que le guste la idea. La persona que escucha debe de ser lo suficientemente inteligente para aprender y estar bien motivada para aceptar, si es que se persigue cambiar su comportamiento.

La mayoría de nosotros nos hemos preguntado, ¿porqué existen personas a las que se les puede vender casi todo?. Los psicólogos explican a estas personas como quienes tienen una capacidad adecuada para aprender y evaluar pero quienes tienen una inusual motivación para verse a si mismos utilizando el producto. Los vendedores saben que existen personas que se auto convencen de comprar aparatos costosos con aditamentos que nunca van a usar, estas personas se auto persuaden.

Habiendo repasado los elementos que constituyen al proceso de la persuasión, estamos en una mejor posición de dirigir nuestra atención a las diferencias de personalidad entre las personas que pueden cambiar opiniones y quienes no. Un mensaje que es emitido con habilidad y entendimiento, puede cambiar el punto de vista de aún el más duro para resistir las influencias.

La personalidad de los que pueden cambiar opiniones y quienes no

Algunos de nosotros somos muy crédulos y otros no. Conozco gente del trabajo quienes dicen que si a casi todo lo que oyen. Esta es la clase de gente que no se resiste a comprar lo que otros tienen para vender. Si en el curso de una negociación se enfrentan a una de estas personas, sean corteses y ganen con gracia.

Pero ¿cuál es la diferencia entre los que cambian de opinión y quienes no? Probablemente, el auto-estima es el factor más importante. Quienes piensan bien de ellos mismos son menos vulnerables a cambiar de opinión y a ser influenciados que quienes no lo hacen.

La relación entre el auto-estima y la persuasividad se ve claramente en el caso de un jefe de trabajo que yo tuve. Cuando lo conocí, lo acababan de promover a la gerencia y estaba un poco temeroso. Lo que ponía las cosas peor es que su predecesor había hecho el mismo trabajo y muy bien.

En los primeros meses el hombre toma consejos de todo el mundo. Escuchaba atentamente a sus amigos y compañeros, y muchas de sus primeras decisiones estaban basadas en los consejos de estas bien intencionadas personas. Por casi un año yo estuve viajando mucho, por lo que perdimos contacto, pero escuché que él iba ganando aceptación de los directivos. Cuando nos encontramos de nuevo el cambio era obvio. No era que se viera bien, vistiera mejor o su oficina tuviera un toque de buen gusto. Todo esto era cierto, pero solo en un sentido simbólico de algo más. Él dijo, "Sabes , he aprendido en este trabajo que mi capacidad es mayor que la de la mayoría de las personas que me aconsejo. Me tomó un año darme cuenta que yo obtuve este trabajo y ellos no, porque soy mejor." me fui sin una palabra de consuelo. La auto-estima está muy relacionada con la persuasividad, pero existen de cualquier forma otros factores críticos.

Unos investigadores condujeron una serie de experimentos con un grupo de personas clasificados por psicólogos como los que cambian de opinión y los que no. A estos sujetos se les dio una serie de siete pruebas en un esfuerzo de reconocer la diferencia de personalidades. Veamos las diferencias.

En una prueba, el sujeto y un cómplice de los investigadores fueron sentados en un cuarto oscuro. Un rayo de luz se proyectó en la pared y luego fue movido. El cómplice trató entonces de influenciar al sujeto en la consideración de cuanto se movió. Quienes no cambian de opinión formaron sus propias bases para juzgar el movimiento que tuvo la luz; quienes cambian de opinión no lo hicieron. En una prueba de percepción en donde se involucraron orientación en una silla con movimiento y figuras ocultas en dibujos, los cambiantes fueron menos capaces de identificar cambios sutiles en su mundo físico y visual que los no cambiantes. Tres cuestionarios fueron aplicados. El primero probó si los sujetos eran dirigidos por sí mismos o por la sociedad. Encontraron que los cambiantes tienen una fuerte necesidad por aprobación, seguridad y conformidad de la sociedad, mientras los no cambiantes se interesan en su propia expresión, esfuerzo de creatividad y logros. Los cambiantes enfocan sus ideas en las personas mientras que los no cambiantes les interesó las ideas y principios. El segundo cuestionario probó si los sujetos eran autoritarios o no. Los cambiantes condenaron severamente las desviaciones de la sociedad, tendiendo a rechazar las nuevas ideas y admirando a quienes tienen el poder. Los no cambiantes tienden a aceptar más y mostraron poca admiración por el poder. En la tercera prueba, los investigadores confirmaron que los no cambiantes tienen una impresión más alta de sí mismos.

En las dos últimas pruebas se exploraron los mundos de fantasía de los individuos. En un ejercicio de dibujo de figuras, los cambiantes dibujaron a individuos, débiles, con escasez de características sexuales. Los no cambiantes dibujaron individuos más fuertes con características sexuales y sensuales. Una prueba de Rorschach fue aplicada y demostró que los cambiantes tenían una auto imagen pasiva, falta de imaginación, y no eran críticos con ellos mismos ni con otros. Los no cambiantes, por el otro lado, fueron asertivos, analíticos, creativos y valuales.

Otras dos variables aparecieron para predisponer a las personas para ser fácilmente influenciadas. Una fue la alta necesidad de la aprobación social; la

otra es la incapacidad para tolerar la ambigüedad y lo incierto. Paradójicamente, aquellos con menos inteligencia son a menudo más cerrados a la persuasión, porque no pueden entender lo que se les está diciendo.

En base a esto podemos concluir que las características de la personalidad de un no cambiante son auto-estima, se dirigen según ellas mismas, tolerancia a la ambigüedad, alta asertividad, bajo autoritarismo, y bajo nivel de ansiedad.

Conclusión

El concepto total de la planeación de una negociación, debe de incluir una planeación sistemática para la persuasión. Mientras es cierto que algunas personas son intuitivamente buenas para persuadir a otras, para la mayoría de nosotros el patrón más real para el éxito recae en saber qué es lo que queremos ganar y decidir sistemáticamente cómo vamos a lograrlo. El modelo de la persuasión fue diseñado para ayudar a quienes su intuición no es tan perfecta.

Puedes tener una idea brillante y saber que es lo correcto, y aún así ser incapaz de convencer a los demás. En el último análisis, el arte de convencer a los demás consiste en decir y hacer las cosas que les provoque hacer a los demás lo que tu quieres que ellos hagan. Los puntos de vista descritos en este capítulo no pueden asegurar el éxito: No existe ninguna garantía que las ideas de uno, vayan a ser aceptadas por sus oponentes. Sin embargo sin estas herramientas de persuasión las cosas se verían peor de lo que debieran.

7. INOCULACION CONTRA LA INFLUENCIA

“Este animal es demasiado malicioso; Cuando se le ataca, se defiende.”

- Anónimo -

¿Pueden las personas ser vacunadas contra la influenza? Yo creo que sí se puede. En este capítulo veremos lo que he descubierto y cómo puede ser aplicado al mundo real de la negociación.

Un biólogo crea la inmunidad pre-exponiendo al paciente a una dosis debilitada del virus. El paciente desarrolla una resistencia que después le ayudará a sobrellevar un ataque verdadero. De la misma forma se puede vacunar a las personas contra la influenza con varias defensas, para después ver cuál de estas defensas reacciona mejor. El plan es simple: 1) Encontrar ideas en las que todos creen, 2) Proveer a quienes creen buenas razones para creer, 3) Atacar la creencia, y 4) Medir qué tanto cambio de opinión existe.

No es fácil encontrar ideas en las que todos creen, pero siempre hay algunas. Entre ellas pueden estar tales como: “Es buena idea el cepillarte los dientes después de cada comida, si es posible”; “Las enfermedades mentales no son contagiosas”; y “Todos deberían de tomarse una radiografía del tórax al año para detectar síntomas de enfermedades, en etapas tempranas.”

Los individuos los dividiremos en tres grupos. Un grupo recibirá un tratamiento de defensa el que le dará razones para soportar sus creencias. Al segundo se le permitió desarrollar razones contra la creencia y contra-argumentos que desvíen dichas razones. Al tercero se le dio un doble defensa , esto es, todo el soporte del primer equipo combinado con toda la negatividad del segundo.

Después de un rato de adaptación, cada creencia fue expuesta a un masivo ataque y a una medición del cambio de opinión. He aquí lo que se encontró:

1. La doble defensa que se le dio al tercer equipo probó ser la más efectiva. Una creencia esta mejor reforzada si la persona a) desarrolla argumentos en favor

de su creencia y b) practicando el desviar los argumentos de quienes no creen en ello.

2. La segunda defensa fue el siguiente mejor. Cuando el creyente practica desviando los argumentos de los no creyentes, desarrolla inmunidad.
3. La defensa menos efectiva, fue por lejos, a la que se le dio a los creyentes sólo buenas razones para soportar sus opiniones sin ninguna defensa a las opiniones de los no creyentes.
4. La mejor forma de desarrollar cualquier defensa es asegurar que las personas participen activamente en su desarrollo.
5. Entre más numero de argumentos tenga una defensa, mayor será el grado de vacunación alcanzado.
6. La interpretación de la defensa se vuelve menos efectiva con el tiempo. Aquellas en que el creyente no tomó parte activa y aquella que sólo provee argumentos de soporte, decae rápidamente.
7. La resistencia contra la influencia no tuvo su mayor alcance inmediatamente después del tratamiento, sino varios días después. Tal y como en la inmunización biológica, algún tiempo tiene que pasar para que el suero tome efecto. Aparentemente las personas tienen que digerir los argumentos antes de poder usarlos.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es evidente que algunas formas de desarrollar la defensa son por mucho mejores que otras y que cualquier defensa es mejor que ninguna. Para quienes desean negociar desde una posición de fortaleza, las implicaciones están claras: Vacúnate, o paga el precio.

Personalidad, la vacunación incorporada

La personalidad tiene mucho que ver con la capacidad de resistir o no resistir a la persuasión.

Probablemente la mejor defensa propia es un ego efectivo y un alto nivel de autoestima. Las personas que se tienen a sí mismos muy alto y tienen conciencia de

sus propios valores, necesidades y capacidades, no son tan fácilmente distraídos de sus metas.

La inteligencia puede contribuir también a la resistencia, pero su forma de trabajar es menos predecible. Las personas inteligentes pueden evaluar las proposiciones de los oponentes antes de aceptar sus argumentos.

El nivel de ansiedad de las personas pueden contribuir en su capacidad para resistir la persuasión. Las personas ansiosas rechazan cualquier nueva información que represente una amenaza. Pero quienes se rigen solo por su ansiedad, ven peligro en todas partes. Conozco un vecino que cualquier trabajo que se va a hacer en su casa, por pequeño que este sea, debe de estar por escrito en un contrato. El simplemente se resiste a creer en cualquier cosa que no este por escrito.

La motivación es un buen predicador de resistencia, Actúa como una vacunación incorporada. Cuando alguien está altamente motivado para alcanzar una meta, serán menos probable a desviarse de esta. De cualquier forma, siempre existe el peligro de que dicha persona no reconozca el compromiso en su pasión por mejorar sus objetivos.

Podemos concluir que las características que más probablemente proveerán de resistencia son auto-confianza, agresividad, motivación y en la mayoría de los casos inteligencia. Las características que menos se resistirán son la dependencia, indecisión, ansiedad, estar a la defensiva, inseguridad social, hipersensibilidad, sentimientos de inferioridad y falta de asertividad.

Compromiso de comportamiento

Tan importante como lo es la personalidad, y no es garantía de éxito. Cuando los negociadores se comprometen a si mismos en un curso de acción se inmunizan a sí mismos contra los cambios de opinión.

Un compromiso puede hacerse simplemente con la toma de una decisión. El acto de decidir que una creencia es digna de mantenerse, provee estabilidad a la

creencia. Las personas que deciden por sí mismas, tienen más oportunidades de vivir a su forma que aquellas quienes son forzados a obedecer.

Otra forma de hacer un compromiso es anunciar en público lo que se pretende hacer (más adelante veremos cómo las compañías utilizan esta técnica para inocular a sus negociadores) Cuando el presidente Bush, de los Estados Unidos, quiso convencer a Iraq que los EU estaba preparado para proteger a Arabia Saudita y liberar a Kuwait, Lo anunció para que todos lo escucharan que enviaría cerca de 500,000 tropas al desierto. Las declaraciones hechas en público pueden ser tan importantes como las privadas en las negociaciones.

Una acción tomada en beneficio de una opinión, fortalece a esta opinión. En un experimento anterior descubrimos que las personas que tomaron parte activa en su defensa, mantuvieron sus creencias. Podríamos esperar del mismo modo que el comprador que defiende su objetivo se administre para resistir el ataque de su oponente.

La idea del compromiso de comportamiento no es nuevo para la negociación. La minuta firmada en señal de negocio evita que la persona pueda cambiar de opinión al día siguiente. El acto de hacer un depósito usualmente es suficiente para asegurar que el comprador regresará a terminar el arreglo. Algunas veces el compromiso de compra está establecido por el simple hecho de hacer una oferta. Por esto los vendedores de carros y bienes raíces pelean muy duro para conseguir que el prospecto realice una oferta.

Atando las creencias a los valores

Esta técnica puede ser llamada también *La teoría dominó de las creencias*: Si una cae, caen todas. Cuando una meta puede ser atada a un negocio, principio o práctica importante, se vuelve difícil de no cumplir.

Por ejemplo, El vicepresidente de una compañía me dijo que le había dado la instrucción al gerente de compras de tratar de ganarle hasta el último centavo posible a los proveedores. Cada comprador sabía que un trato justo y razonable

no era el objetivo de la compañía. Así todas las negociaciones que se hicieren están atadas a esta forma de pensar.

A todos nos es familiar ver el miedo como un inoculador. Un comprador quien está amenazado con ser despedido si no alcanza un objetivo, se mostrará omiso a los argumentos del oponente. El temor vacuna contra la persuasión, pero también vacuna contra la toma de decisiones de cualquier tipo.

Algunos gerentes piensan que el equipo de negociación debe de estar encendido para ganar, así que tratan de cultivar la agresividad en la forma de pensar de su equipo. Inducir a la agresividad es de cualquier forma una técnica peligrosa porque puede conducir a la negociación a un punto de estancamiento innecesario.

Creando inmunidad en una Corporación gigante

A los compradores en muchas grandes y bien organizadas empresas, se les exige un plan previo a una negociación de alto valor para el abasto. El plan consta de los siguientes puntos:

1. Razones para la selección de la fuente.
2. Historia del abasto
3. Análisis detallado de un especialista en costos
4. Puntos detallados del comprador considerando, precio objetivo, precio límite máximo y entregas.
5. Requerimientos especiales impuestos por un contrato anterior o por el producto en si.

Además, la directiva estipula que las diferencias de opiniones entre los miembros del equipo acerca de los objetivos sean aclaradas y explicadas. El plan final requiere de aprobación de alto nivel y no puede sufrir cambios sin una autorización escrita específica.

En el requerimiento de un fuerte compromiso de comportamiento por parte del comprador y su equipo, las políticas tienen mucho que ver. Las compañías que

adoptan políticas que alientan al equipo a tomar un gran compromiso para conseguir las metas, harán mejores compras que sus competidores.

Conclusión

Construir una resistencia al la persuasión es un trabajo importante que puede ser hecho correctamente o por lo mismo dejarse sin hacer. De acuerdo a mi experiencia ésta siempre se ha hecho superficialmente.

Los argumentos usuales contra la inoculación son: No existe suficiente talento o tiempo disponible; y la naturaleza del proceso de la negociación por sí mismo desarrolla nueva información que hace que muchos de los contra-argumentos sean menos útiles que su justificación económica. Estas son, efectivamente, consideraciones importantes que no se pueden desdeñar fácilmente.

En las negociaciones, el proceso es el producto, y la inoculación juega un papel clave en este proceso. Además de los beneficios en la mesa de negociaciones, un esfuerzo de inoculación bien organizado revelarán los riesgos inherentes de los puntos principales. Mostrará y cuestionara las metas y valores estratégicos. Probará el grado de intensidad con el cual se han conseguido las metas y la lógica de las salidas alternativas de una negociación. Ayudará a definir una estrategia en términos de operación. Obligará a la gerencia a participar en situaciones en las que se mantendría al margen.

Estos son beneficios internos para una organización. Desde el punto de vista externo, la diferencia entre una ejecución promedio y una buena ejecución puede ser la inoculación. Lo que se necesita es un compromiso con la idea de que no se puede enfrentar una negociación adecuadamente sin ella.

8. ESTATUS

“En América, tú eres lo que tú haces.”

- Daniel P. Moynihan -

Hace algunos años alguien me contó sobre una película de entrenamiento de la Fuerza Aérea acerca de negociación, en la cual un equipo era liderado por un Coronel y otro equipo por el Mayor. Se reía mientras recordaba que todos en la sala sabían quien iba a ganar. ¿ Pudiera ser posible en la vida real que le demos el beneficio de la duda al Coronel?.

El comportamiento humano puede ser analizado del punto de vista de la relaciones sociales, tales como el estatus, Papel y Grupo de acción. En este capítulo nos enfocaremos en el estatus, el cual está definido en el diccionario como “Posición o rango en relación con otros.”

Los sistemas de predominio existentes en las organizaciones animales y humanas. La mayoría de nosotros estamos familiarizados con los hábitos de picotear de las gallinas. Al principio no nos damos cuenta de ningún orden, pero en cuanto se identifica individualmente a cada gallina nos damos cuenta que no todas picotean igual, de entre dos gallinas una picotea y la otra no, una rige y la otra es sumisa. Existe un claro orden de dominio en el corral.

Los animales de más alto orden comparten sus rasgos. La relación de dominio se desarrolla cuando los animales comparten un área o compiten por la comida. cuando el conflicto existe, uno o el otro se dan por vencidos. El oso grizly domina al oso negro, quien domina a los lobos. Los animales con un estatus más alto predominan sobre la comida, parejas y territorio.

¿Cómo establecen sus diferencias? A diferencia de los humanos, raramente pelean. En su lugar, el ganador es seleccionado por su capacidad de poder en empujones, gruñidos o rugidos. El ladrido determina la pelea, no la mordida.

El estatus actúa como una guillotina social entre los humanos. Rara vez he escuchado que las caídas de las industrias afecten a los que están en la cima. Las clases sociales están relacionadas a las pertenencias en los humanos como en los animales.

Nos inclinamos a creer que los Estados Unidos es una sociedad de clases. Nada está más retirado de la realidad. A pesar de que es un hecho, que la gente se puede mover de clase en clase, seguimos consientes del estatus aquí como en cualquier parte. Todo el mundo tiene un lugar en la pirámide, y lo sabe.

Existen tres caminos por los cuales una persona puede reflejar estatus: riqueza, mujeres, y derroche. El primero dejando de trabajar totalmente por dinero. Las mejores clases pronto entregaran sus energías a las actividades menos productivas como la cacería de zorra, la cual pronto se convirtió en un oficio: La vocación de hoy para los verdaderamente ricos.

A principios de siglo era fácil mostrar qué tan rico eras, grandes carruajes, yates, dinero, sirvientes, fiestas que hacían la diferencia de cualquier otra persona. En los años de depresión, los ricos se dieron cuenta que la discreción era lo mejor de la ostentación. Se convirtió en una buena idea el no desplegar los millones mientras permanecían ociosos. La riqueza ahora no es tan fácil de verse a simple vista.

Pero sigue existiendo una buena forma de demostrar las riquezas, y es derrochando el dinero. A principios de siglo consistía en furgones de ferrocarril privados y grandes yates. Ahora los símbolos de derroche son un poco más sutiles, consisten en botes que raramente se usan, Mansiones carísimas que están vacías y Roll-Royces sin chofer llevando a los niños a costosas escuelas privadas. La riqueza y el derroche siguen siendo las piedras angulares sobre las cuales el estatus Americano está construido.

Conforme se esta acabando el siglo veinte, símbolos más modernos de estatus han emergido. Primero, existe una clase de titulados. El título de la universidad ha partido a la clase media en dos grupos: Quienes tienen trabajos prestigiosos y

quienes no. Y aún ahora los poseedores de título se ven amenazados por los ejecutivos que conocen de computación, Maestrías y Doctorados. Así que los ejecutivos de hoy en día se verán dificultados al enfrentarse a una tecnología para la cual no están preparados.

Los métodos modernos de financiamiento y la estabilidad de la economía Americana, se han combinado para crear muchos propietarios de terrenos. Las casas han resurgido como el primer símbolo de estatus reforzado por accesorios de oro de los baños, escaleras en espiral, candelabros de cristal y los créditos expandibles a treinta años.

La belleza del estatus es que no existe casi nadie que no supere a alguien más. En nuestra sociedad, todos tenemos un lugar. Quienes están al fondo de la escalera, siguen tratando de imitar a los de arriba, y no es más evidente que en el mundo del trabajo.

“En América tu eres lo que tu haces” La ocupación de una persona es la clave para su estatus. Esencialmente parece existir cinco clases de trabajo. ¿Cuál es la suya?

- I. Especialistas médicos, Científicos prominentes, Ejecutivos corporativos de alto nivel, Abogados de Wall Street, Oficinistas generales de apoyo, Jueces Federales.
- II. Practicantes generales, Especialistas en computación, Editores, Ingenieros, Jueces locales, Abogados locales, Profesores, Ejecutivos locales de grandes compañías.
- III. Banqueros, Compradores, Representantes técnicos de ventas, Maestros, Pequeña y mediana gente de negocios.
- IV. Agentes de seguros, Gerentes de menudeo, Soldados.
- V. Trabajadores en general

No pretendo asegurar que estas clases están correctamente clasificadas, pero sí que están cerca de su rango. Las personas tienden a rodearse de quienes

sienten que son de su mismo nivel y por ello desarrollan una imagen de su propia posición en la pirámide ocupacional.

El sistema de clase organizacional es bien conocido por todos los que trabajan en una compañía, de hecho a nadie se le permite olvidarlo ni por un momento. Y no es necesario ser un Sociólogo para percatarse de ello. Hace algún tiempo atendí una negociación en la que un comprador menor se enfrentó con dos vicepresidentes con bastante reputación. El comprador, prácticamente les regaló el negocio a sus oponentes. Si el gerente de compras hubiera intervenido por lo menos unos segundos, por cuestión de estatus hubiera resultado una negociación más equitativa.

Uno podría argumentar que los vicepresidentes no sabían el rango de su adversario. Yo estoy en desacuerdo, porque el rango de una persona está expresado en toda la corporación, en términos del título del trabajo, tamaño de la oficina, localización, compromisos, equipo, carro, salas privadas, etc. Los símbolos del estatus son tan obvios para un ejecutivo, como lo son la insignias para un militar.

Hallazgos experimentales

Podemos ver mejor como trabaja el estatus, si lo vemos desde el punto de vista de la auto-valoración. El estatus de una persona esta íntimamente relacionado con lo que piensa de sí misma. Es difícil el asignarse a uno mismo a una posición de bajo rango y aún así disfrutar de una alta auto-estima.

Los investigadores han encontrado que las personas de bajo estatus inician con conceptos irrelevantes cuando platican con sus jefes. Por el otro lado, los que gozan de un alto estatus inician la plática directo al trabajo. En otro estudio a la mitad del grupo de les dio razones para sentirse altos en el rango, y a la otra mitad bajos en el rango. Se encontró que los de bajo rango sintieron una necesidad más fuerte de comunicarse con los de arriba que viceversa. De cualquier forma en la sociedad son los altos los que inician una conversación,

invitaciones a cenar, y sugieren el tuteo mientras que los bajos esperan a que les hablen.

De acuerdo con los resultados antes mencionados, parece que la gente se aparta a si mismos de quienes están muy por encima de ellos. En un reportaje lei que el ochenta y tres por ciento de los matrimonios escogen a su pareja de su propia o siguiente cercano clase social. Los matrimonios entre un carnicero y la hija de un millonario, son muy escasos. El contacto social entre un comprador y el Gerente Divisional es igual de escaso.

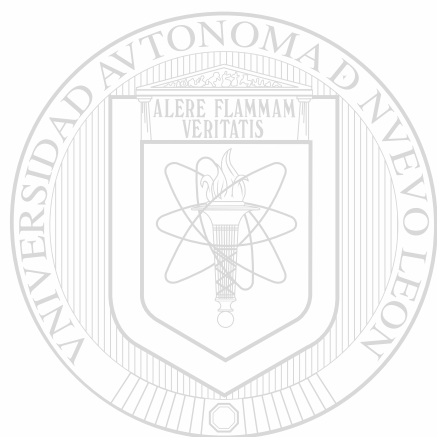
Por esto, los Sociólogos han llamado al estatus como un proceso de intercambio. La teoría dice que las personas intercambian estatus tanto como intercambian bienes. Cuando una persona de alto habla con una persona de bajo, transfiere estatus para beneficio de naturaleza real o psicológica. Una negociación está en este concepto.

El estatus afecta a las ejecuciones y percepciones tanto como a la comunicación. Las personas esperan más de quienes están en un alto rango, los que tienden a aceptar la obligación de hacerlo. Un estudio mostró que los de abajo esperan que los de arriba participen en acciones comunitarias. Cuando se les preguntó a los de arriba, ¿por qué se involucraron?, muchos respondieron que sólo hacían lo que se esperaba de ellos. En otro experimento, se les pidió a los sujetos que estimaran los resultados de las personas altas y bajas en actividades no relacionadas con lo que hacen y tienen reputación. Los resultados fueron que se esperó que lo hicieran mejor, quienes tienen un alto estatus. Con esto concluimos que , "el estatus crea estatus".

Aunque la evidencia no está completa aún. Los individuos con un estatus más alto parecen ganar terreno en las negociaciones sobre su contraparte con un estatus menor.

Conclusión

La cuestión del estatus en las negociaciones es muy controversial. En los seminarios que he asistido sobre negociación, las personas de mayor experiencia siempre han tenido duda sobre su importancia. Sus argumentos son que otros factores, como el poder, son más críticos. Estoy de acuerdo que el estatus en si mismo no es suficiente para ganar una negociación. De cualquier forma, creo que juega un papel, a menudo ignorado, en la determinación del resultado. El estatus tiene un efecto en el liderazgo del equipo, toma de decisiones, nivel de aspiración y percepción del oponente. El estatus es como el dinero en el banco, siempre puede ser cambiado por algo más de valor.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

9. EL PAPEL DE PAPELES

*“Todo el mundo es un escenario,
Y todos los hombres y mujeres son sólo actores
Todos tienen sus entradas y salidas;
Y un hombre en su momento realiza muchas caracterizaciones...”*

- Shakespeare -

*“Siembra un pensamiento, y cosecharás una acción.
Siembra un acción y cosecharás un hábito.
Siembra un hábito y cosecharás un carácter.
Siembra un carácter y cosecharás un destino.”*

- Charles Reade -

Hace algunos años trabajaba para una compañía como comprador, nuestro equipo participó en una negociación en una ciudad lejos de casa. Era una ciudad bonita pero no lo suficiente como para pasar el cuarto día y puente del 16 de septiembre en ella. Para alivio de ambas partes el día 15 ya muy tarde terminamos una negociación muy complicada y el puente se salvó. Sospecho que un mayor número de arreglos desproporcionados son tomados el día antes de Navidad, Año Nuevo, o de Reyes.

Un negociador es alguien partido para todos lados por los papeles que se le imponen. En este capítulo trataremos de lograr el entendimiento de los papeles en conflicto en una negociación. El concepto de papel se origina en el teatro. Los papeles, como las partes en las obras, son patrones de comportamiento que son aprendidas e interpretadas. Los actores realizan diferentes partes de obra en obra; En cada una se convierte en una mezcla de las palabras del autor y la personalidad del actor. Los directores de cine, con todas sus habilidades, hacen errores de reparto. Los actores y actrices ganadores del Oscar, han sido desperdiciados en más de una ocasión. Los ejecutivos, cuando están seleccionando negociadores fallan también al hacer el reparto.

El modelo del papel de negociación, mostrado en la figura 5, es un forma de ver la negociación desde el punto de vista del vocero y de aquellos que afectan su

vida. Sabemos que las personas no siempre se comportan como se esperaba. El modelo nos ayudará a saber porqué. También nos ayudará a entender conceptos como emisión de papeles, expectación de los papeles y recepción de papeles. La forma de trabajar del modelo se deberá de aclarar conforme lo discutimos y los cruzamos estos conceptos entre si.

Papel de emisario y papel de conflicto

Cada uno de nosotros pertenecemos a algún grupo de manera formal o informal. Estamos unidos a otros por medio de líneas políticas, religiosas, comerciales, etc. Jugamos un papel en cada grupo y por esto aceptamos algunos deberes a cambio de algunos beneficios. Entre los emisarios de mi papel están mi esposa, mi jefe, el cobrador de la renta y mi amigo Pedro.

El modelo muestra que un negociador tiene ocho emisarios de papeles. Cada uno evalúa su papel de diferente forma y espera otra cosa de las negociaciones. De una forma o de otra están indicando cómo desean que se comporte el negociador. La mejor forma de ilustrarlo es con el ejemplo de un caso de daños personales en donde quienes impartirán la justicia para el arreglo final involucran a la persona afectada, a la compañía de seguros, a la parte culpada, el gerente de jurídico, al representante jurídico y al ajustador. Todos jugando una parte en el comportamiento del abogado de la contraparte. Cuando tanta gente esta en expectación y envía diferentes suposiciones de papeles, gobernando el comportamiento de un individuo, es inevitable que el conflicto de papeles ocurra.

El tipo más común de conflicto ocurre cuando dos enviados quieren cosas diferentes. Si mi jefe quiere que negocie algo el sábado, no podré llevar a mis hijos al juego de fútbol. Si el ingeniero debe de solucionar un problema técnico en la línea de ensamble, no podrá dar un soporte adecuado en la mesa de negociación.

Ocasionalmente el conflicto se crea cuando una persona envía dos papeles que son incompatibles. Por ejemplo, no es común que un ingeniero le pida al

comprador que negocia bajos precios y al mismo tiempo que no se tarde con la compra del material. La esposa de un comprador le exige que pida un aumento pero al mismo tiempo que llegue temprano del trabajo todos los días. Otra fuente de conflictos ocurre cuando las demandas de un papel son incompatibles con los valores personales.

El conflicto de papeles crea ambigüedad y tensión. Un negociador no puede actuar todos las partes asignadas pero debe en su lugar negociar una ejecución aceptable con quienes tienen autoridad sobre su comportamiento. Debe de complacer algunas demandas, modificar otras e incluso ignorar las demás. La manera en que se resuelven los conflictos depende de la personalidad y de la relación con los diferentes emisarios de papeles.

Como la ejecución altera las expectativas del papel

En una ocasión tuve como subordinado a una persona que se suponía que debería llegar a las 8.00 a.m. pero llegaba alas 10:00 a.m. todos los días. Por el contrario era un empleado excelente que se quedaba hasta la hora que fuese para terminar el trabajo. Pronto aprendí a esperarlo llegar a las 10.00 a.m.. Sus acciones hicieron cambiar, con el tiempo, mis expectativas. De la misma manera, el comportamiento del negociador cambia las expectativas de sus clientes.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La mejor forma de ver la relación entre el emisario y el receptor de papeles, es imaginarlos negociando entre sí. El emisario dice "Esto es lo que quiero que hagas" y el receptor contesta " Sé razonable, no eres el único que me está pidiendo algo" Ambos se dan cuenta rápido que deberán comprometerse o romper relaciones. En lo que queden dependerá, como en cualquier negociación, de la personalidad, necesidades, relaciones, poder de negociación de cada uno de ellos. El problema se complicará cuando se enfrenten a que otros siete poderosos emisarios de papeles, están tratando simultáneamente de ser escuchados. Nadie tiene el éxito de obtener todo lo que quiere.

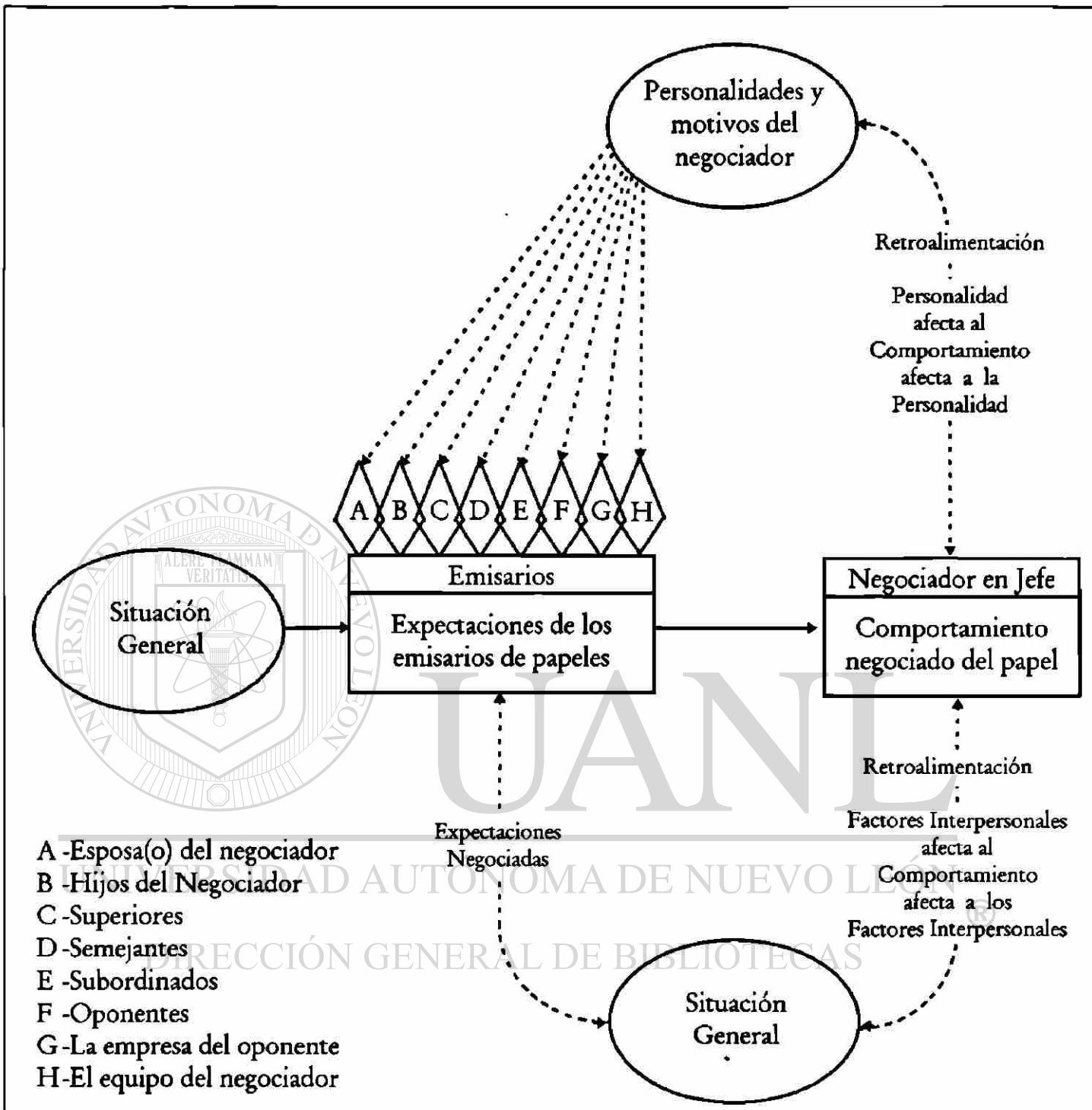


Figura 5. El modelo del papel de negociación

Las personas tienden a aceptar el nivel de ejecución del papel que obtuvieron. Una vez que el ejecutor logra un nivel más alto de ejecución, los demás aprenden a esperar lo mismo. Contrario a esto, nosotros acostumbramos a quienes siempre fallan a vivir con nuestras expectativas. Siempre existe una retroalimentación entre el emisario y el receptor de papeles.

La personalidad y el papel

Las investigaciones en este aspecto no son muchas, pero algo se ha obtenido. Un investigador descubrió que las personas de mente abierta gustan de aceptar nuevos papeles que los autoritarios tienden a rechazarlos. En otro estudio se encontró que las personas difieren en la sensibilidad del papel en conflicto. Quienes más se afectan tienden a ser introvertidos, emocionales e intensamente motivados para una meta en particular.

Existe una evidencia de observación en cuanto a que el comportamiento en un papel puede afectar a la personalidad. Las personas en un papel parecen decir “Yo soy, por lo tanto debo ser”. En aquellos casos en que el comportamiento es incompatible con lo requerimientos del papel el actor sufre una pérdida de identidad que da lugar a la ansiedad.

Conclusión

Los papeles contribuyen al balanceo del poder. Un análisis sistemático de estos permitirán al negociador entender las fuerzas humanas que contribuyen a la percepción del riesgo e incertidumbre que tiene el oponente.

10. NECESIDADES, METAS Y ACCIONES

“Para las millones que se las tienen que arreglar con solo una comida al día, la única forma aceptable en la que Dios se atreve a aparecer es la comida.”

- Gandhi -

“No solo de pan vive el hombre”

- Deuteronomio -

“El placer y la nobleza, entre ellos abastecen de motivos para actuar en lo que sea”.

- Aristóteles -

Cada transacción de negocios involucra un intercambio de motivos. Para entender la motivación desde el punto de vista de las negociaciones, haremos tres cosas: 1) Construiremos una estructura básica por la cual las necesidades y las metas puedan ser reconocidas. 2) Desarrollar un modelo que integre las necesidades, metas y percepciones y 3) Proponer un método sistemático por el cual la satisfacción de las metas pueda ser incrementada en ambas partes.

Las necesidades básicas

El comportamiento humano es motivado por el deseo de ganar satisfacción. Una forma útil y atractiva de entender el comportamiento fue desarrollada por Abraham H. Maslow, quien decía que las personas organizan sus necesidades por rangos de la más importante a la menos importante. Ya que nunca es posible satisfacer todas las necesidades, la que ejercen más presión se colocan en primera línea. Uno se puede imaginar estos requerimientos como una pirámide de cinco episodios. La estructura mostrada en la figura 6 incluye necesidades de : 1) Supervivencia o básicas, 2) Seguridad, 3) Amor, 4) Merecimiento y 5) Auto realización. Este es popularmente llamado Jerarquización de necesidades de Maslow.

Las necesidades que están en la base son las más fuertes. Una persona hambrienta buscará por comida primero y dejará para después el amor y lo demás. Los hombres en la prisión de Andersonville durante la guerra civil de los Estados Unidos se canivalizaron cuando se les sometió a el hambre extrema. En la parte superior de la pirámide las personas hacen lo que mejor saben hacer: realizar su mayor potencial. Aunque no solo de pan vive el hombre existen muy pocas personas en la tierra que estén profundamente comprometidas en la auto realización. La mayoría tiene que trabajar muy duro para sobre llevar el día a día. Las personas tienen necesidades en todas las escalas a pesar de las circunstancias. Cuando las necesidades de más bajo nivel son razonablemente cubiertas, las energías son direccionadas, entonces, hacia necesidades mayores. Conforme una se cubre otra toma su lugar en una cadena interminable, de necesidades y aspiraciones que van cambiando a través de la vida de las personas.

Las necesidades están relacionadas a las metas. Cuando una necesidad es insatisfecha el comportamiento es enfatizado hacia las metas. En este sentido las necesidades dan energía al comportamiento mientras que las metas lo direccionan. Una meta, como el dinero, es capaz de satisfacer muchas necesidades de golpe. Veamos a las metas humanas para tener un vistazo más profundo del porqué negociamos.

Metas

Las personas se esfuerzan en lograr sus objetivos para satisfacer sus necesidades incompletas. Una breve mirada a nueve de las mayores metas del hombre promedio será de mucha utilidad.

Dinero. Muchas personas piensan que en la sociedad de Monterrey, el dinero es la meta más importante. Sugerir que otras metas puedan ser tan importantes, puede parecer como desafiar al sentido común. En un estudio acerca del impacto

motivacional del dinero, se encontró que los trabajadores, en efecto, querían incrementar sus ingresos. Sin embargo no estaban dispuestos a hacerlo a costa de la pérdida de control del entorno de su trabajo. Ven al dinero como un símbolo o medida de logro más que como el valor en sí mismo. Las personas no desean quedarse atrás en la carrera del dinero, pero no se inclinan hacia el aumento de la productividad por el hecho de un aumento de ingresos.

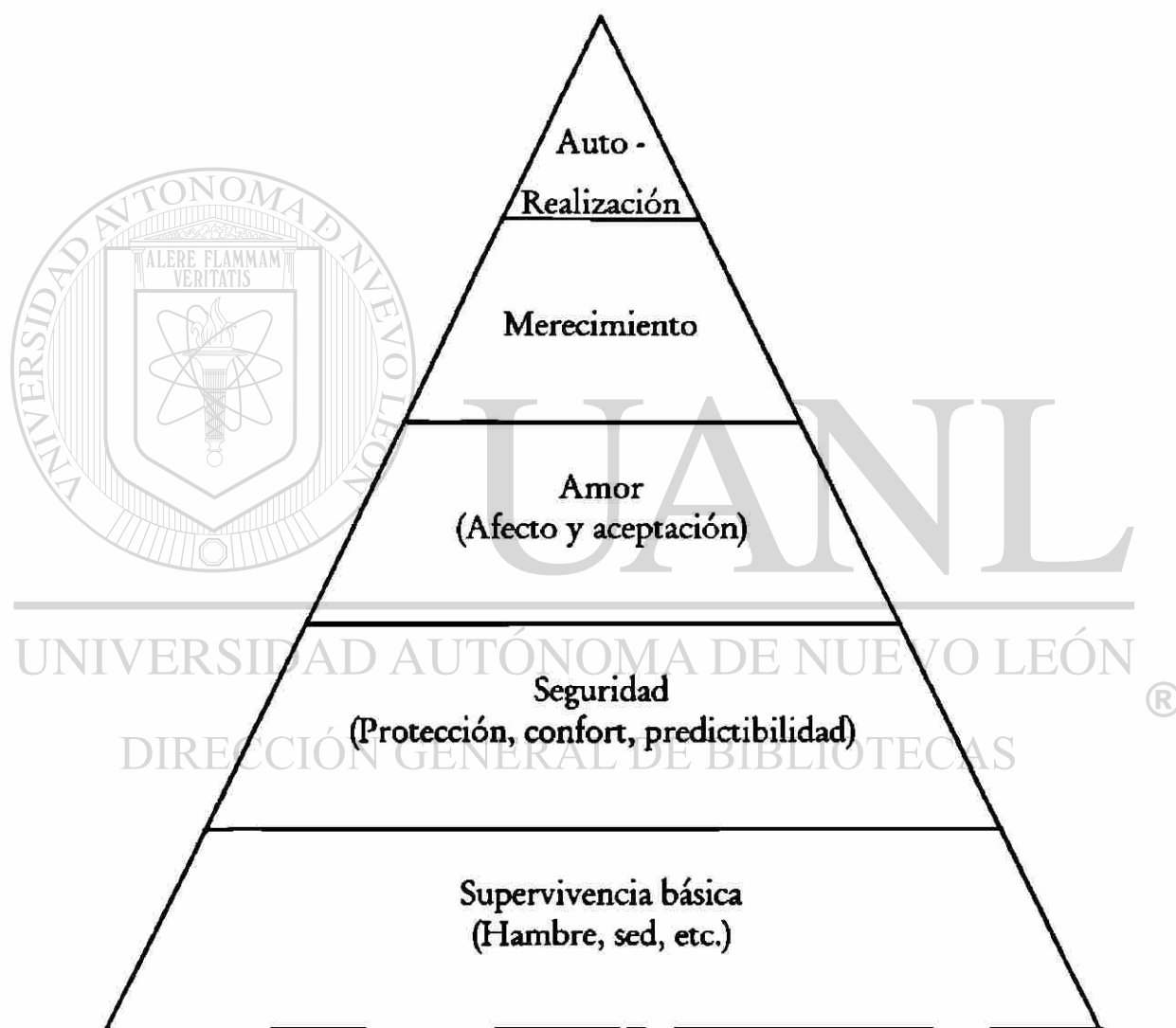


Figura 6. Jerarquización de necesidades de Maslow

La evidencia muestra que el dinero es solo una de las muchas metas por las que las personas se esfuerzan y que permanecerá con la importancia que tiene en

las sociedades capitalistas por un largo tiempo. Sin embargo su posición en a pirámide decrecerá conforme la sociedad sea más opulenta.

Poder y competencia. Estas metas están relacionadas. Ambas reflejan la necesidad de las personas de controlar su destinos. En algunas personas la metas dominan a las tareas y en otras a las personas. Nos esforzamos por la independencia desde temprana edad y continuamos valorándola a través de la vida.

Conocimiento. Los seres humanos tienen un deseo universal por conocer y entender el mundo que los rodea. Las personas civilizadas han aprendido que el conocimiento es el camino hacia el poder y los ingresos, y gastan gran parte de sus recursos en buscar esta meta.

Logros. Algunos individuos trabajan duro, porque desean hacer algo que valga la pena para ellos mismos. Tienen necesidad de logros, los que son más importantes que las recompensas implícitas. (Los logros y su relación con la negociación fue discutido en el capítulo 4.)

Excitación y curiosidad. Todas las personas comparten un deseo por la excitación y estimulación, pero no en el mismo sentido. Conozco personas que viven para negociar sin importar de lo que se trate, simplemente porque lo encuentran excitante. Un amigo, cuando viaja, disfruta más de regatearle a las personas que venden recuerdos que el paseo en sí. Se entusiasma tanto en el trato que puede llegar al punto de estancamiento por cinco pesos.

Las metas de excitación y curiosidad juegan un papel en cada nivel de necesidades. En mi opinión Las Vegas tienen éxito más por la excitación y curiosidad que por el dinero que se gana o se pierde en sí.

Social. Las personas necesitan de personas. Los americanos en particular parecen tener una mayor necesidad por unirse a organizaciones. Los administradores técnicos, exhortan a los ejecutivos a poner atención a las organizaciones informales, ya que creen que la clave para incrementar la productividad recae en motivar a estas pequeñas, inoficiales agrupaciones sociales.

Reconocimiento y estatus. Las personas quieren sobresalir. Los símbolos de estatus de la condición de un ejecutivo son valorados por quienes gozan de sus beneficios. El tamaño de la oficina, computadoras, posición jerárquica, son marcas de distinción. Las personas se ven atraídas hacia los objetivos que fortalecen su capacidad de sobresalir de entre los demás.

Seguridad y evasión de riesgos. El hecho de que el futuro es desconocido, fuerza a las personas en interesarse por reducir sus peligros. Un comprador no puede afrontar el poner en riesgo su trabajo por un proveedor desconocido, tanto como una empresa no lo puede hacer al arriesgarse a una gran pérdida en una venta. La industria de las aseguradoras ha crecido rápidamente en respuesta a la meta por seguridad inherente en todos nosotros.

En los casos de daños personales, el elemento de la incertidumbre juega un papel importante en la definición del balance de poder y en el último arreglo. Hay Abogados que son capaces de vivir bajo la incertidumbre y otros que se quiebran bajo esta presión.

Congruencia. En una ocasión escuche a un prestamista decirle a un deudor moroso, "Si eres tan listo, porque no eres rico." El comentario desmoralizó al deudor porque minó su meta de congruencia. El deudor tenía una apreciación de sí mismo de ser listo, y no le gustó verse confrontado con el hecho de estar casi en bancarrota.

Las personas buscan el equilibrio en sus vidas. Quienes tienen poder o conocimiento encuentran insufribles los bajos ingresos. Se comportan de tal forma hasta remover el origen del desequilibrio.

Las nueve metas, dinero, poder, conocimiento, logros, excitación, reconocimientos sociales, seguridad y congruencia, es por lo que las personas negocian. La percepción de las metas, juega una parte importante en el proceso de ganar satisfacción y alcanzar acuerdos.

Percepción.

Los oponentes no acostumbran a decirte cuáles son sus metas. Para averiguarlo tienes que realizar una gran tarea. El modelo mostrado en la figura 7, metas, necesidades y percepción, provee de un marco muy útil para el análisis de las metas del oponente en una forma disciplinada y bien pensada.

Con un vistazo en el modelo nos sugerirá seis preguntas perceptuales. Las primeras tres referentes al negociador y las últimas tres referentes a los oponentes.

A. Preguntas relacionadas con las metas del negociador:

1. ¿Cómo percibe el negociador sus propias metas?
2. ¿Cómo cree el negociador que sus oponentes perciben las metas del negociador?
3. ¿Cómo quiere el negociador que sus oponentes perciban las metas del negociador?

B. Preguntas relacionadas con las metas del oponentes:

1. ¿Cómo percibe el negociador las metas del oponente?
2. ¿Cómo percibe el oponente sus propias metas?
3. ¿Cómo quiere el oponente que el negociador perciban las metas del oponente?

El solo preguntarse esto, no garantiza las respuestas. Se deben de hacer suposiciones basadas en hechos y observaciones. Una cosa que hace las cosas más fáciles es que las personas somos predecibles.

Las personas son predecibles

Raramente escuchamos de una persona que actúa de forma inesperada, y cuando lo hacemos resulta interesante su comportamiento. Por cada persona que pudiera actuar de esta manera, existen millones que se amontonan cada mañana en su tortuoso camino a la oficina. Ahora y por esto simpatizamos en silencio con el confiable empleado del banco quien estafa millones y corre a Las Vegas por un gran derroche. Pero para la mayoría de nosotros existe una muy buena probabilidad de que mañana hagamos lo que hicimos ayer.

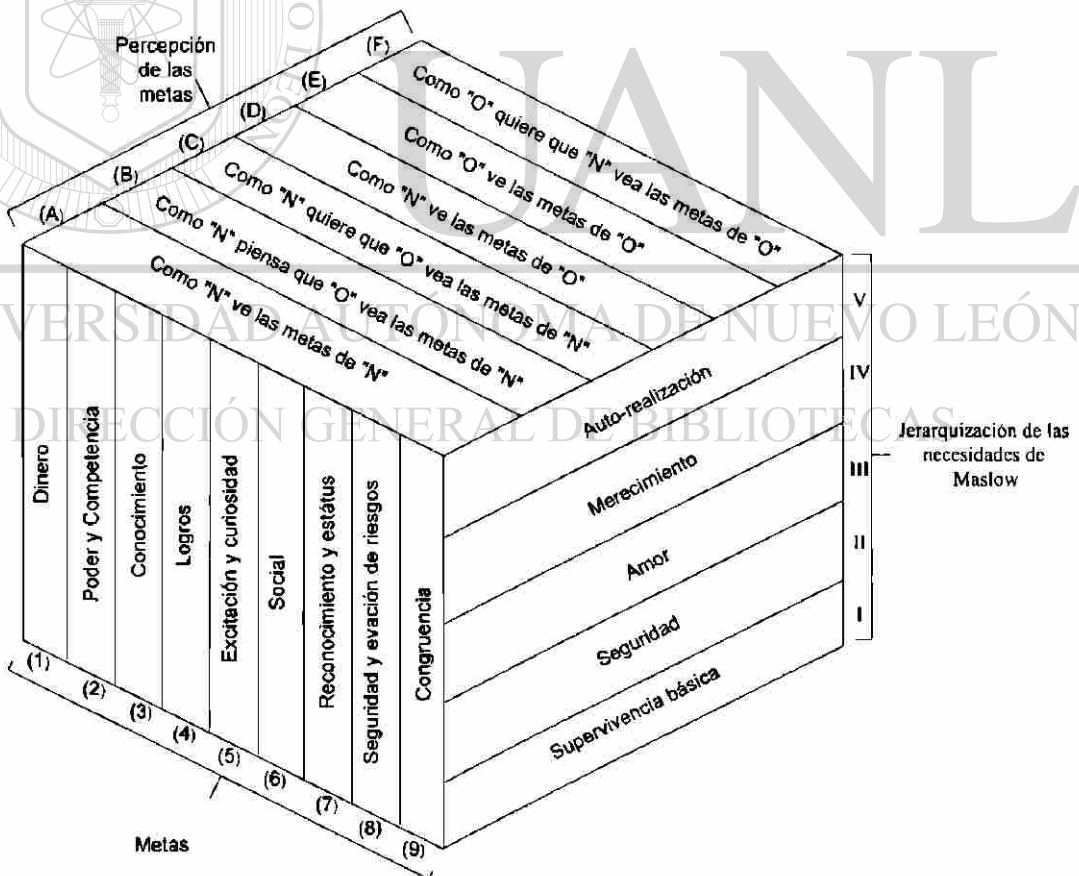


Figura 7. Metas, Necesidades y Percepción

La mejor forma de predecir el comportamiento, es echarle un vistazo a la historia de una persona. Un estudio cuidadoso de los hábitos del oponente de su temperamento, opinión y valores, revelará un patrón muy útil. Las características de personalidad de alguien tienden a guiar su comportamiento de acuerdo a sus mayores intereses.

Las personas reaccionan a la frustración o al estrés en patrones ya conocidos, algunos se comportan con paciencia, humor y creatividad; otros irrealistas y se comportan a la defensiva. Dan excusas, esconden hechos, olvidan, injurian a otros, se ponen hostiles, huyen o se vuelven emocionales bajo presión. Si sabemos lo que hicieron ayer, podemos hacer una clara suposición de la defensa que usarán mañana.

Los valores no cambian de una día para otro. De una persona que tiene historia de doble trato se puede esperar que use esta técnica un vez más. Una persona con reputación de tomar riesgos, estará predispuesta a tomarlos en el futuro. El oponente que pone gran valor al estatus, irá en busca del estatus.

Cuando se mira al comportamiento del pasado, es conveniente recordar que las personas actúan de acuerdo en lo que ellos creen que esta en favor de sus propios intereses. Podemos asumir que las personas creen que su comportamiento es racional y desean proteger su propia imagen. Como observadores, podemos pensar que ciertas personas están mal, pero debemos reconocer que su comportamiento hace sentido desde su punto de vista.

Todo lo que hace uno sirve para proteger o acrecentar la imagen personal, la que está ligada desde las experiencias de la infancia. Si se tiene la paciencia de escuchar la imagen propia del oponente saldrá a flote.

Debemos recordar que todas las predicciones son adivinanzas. Entre más información tenemos mejor podemos adivinar.

Maximizando la satisfacción de las metas.

Las personas negocian por el motivo de obtener satisfacción de las metas. Es posible, para un negociador, aumentar la satisfacción de ambas partes mediante

un disciplinado acercamiento hacia la solución de problemas. Y esto puede ser hecho mejor haciéndose cuatro preguntas durante el proceso de solución de problemas.

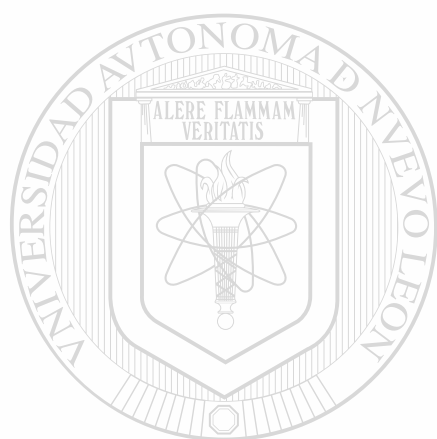
1. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante el esfuerzo del negociador por lograr unir las metas?* Esto, por ejemplo, puede realizarse cuando el negociador (comprador) provee al vendedor de personal técnico especializado con el fin de asegurar el buen desempeño del vendedor.
2. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante el esfuerzo del negociador por lograr las metas del oponente?* Esto puede ilustrarse con la situación en la cual el oponente (vendedor) es recompensado con una publicidad favorable en alguna revista de comercio. El reconocimiento del vendedor y sus metas de estatus están satisfechos con la publicación de su asociación con un cliente importante.
3. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante la ayuda del negociador hacia el oponente para obtener las metas del oponente?* Por ejemplo un negociador (vendedor) se puede ofrecer a proveer a la organización del comprador de facilidades de computación o de literatura técnica que no está disponible de otra forma. De esta forma el comprador está en la mejor posición de satisfacer sus metas de dinero y conocimientos.
4. *¿Cómo se pueden beneficiar ambos mediante la renuncia del negociador de alguna metas individuales o compartidas en favor de otros?* Esta situación se presenta cuando un contratista principal y un sub-contratista acuerdan en aceptar y compartir los riesgos con el fin de obtener un contrato mayor. En este caso las metas por evitar riesgos han sido sacrificadas en favor de metas futuras de poder y dinero.

Ningún grupo de preguntas puede garantizar automáticamente que ambas partes tomarán las acciones correctas para maximizar la satisfacción de las metas. Esto

necesita de creatividad, buena voluntad y paciencia. Estas preguntas sugeridas son solo un paso en la dirección correcta.

El cambio de valor de los motivos.

Nosotros, los negociadores, encaramos todos los días los conflictos de intereses. Rara vez, si es que alguna, las prioridades y valores de la corporación encajan exactamente con las propias. En alguna ocasión será importante para un comprador bajarle un 2% al precio del proveedor y al mismo tiempo carecer de importancia para la empresa.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

11. LA ANATOMÍA DE LA NEGOCIACIÓN

Irving Stone, en *La Agonía y el Extasis*, describió el interés de Micheangelo por comprender la anatomía humana como sigue: “ El escultor no puede crear un movimiento sin percibir que lo hizo moverse; no podría retratar la tensión, conflictos, drama, esfuerzo, fuerza a menos de que viera cada fibra dentro del cuerpo...¡Debe aprender la anatomía!”. Para comprender la negociación, debemos de comprender su anatomía. Nuestra tarea, por lo tanto, es hacer lo mismo que Micheangelo, disectar esta cosa llamada negociación en dos secciones, contenido (o sustancia) y tiempo.

En los intercambios entre personas o naciones, toman lugar cinco niveles de negociación: 1) El proceso de negociación compartida. 2) El proceso de solución de problemas. 3) El proceso de negociación de actitudes. 4) El proceso de negociación personal. 5) El proceso de negociación en grupo. Cuatro de estos procesos son discutidos a lo largo del excelente libro “Teoría del comportamiento de las negociaciones laborales” de Richard E. Walton y Robert B. McKersie. Veremos brevemente cada uno de estos procesos y después nos enfocaremos a la anatomía del tiempo.

El proceso de negociación compartida

Comprar un carro usado a un particular, es un buen ejemplo de la negociación compartida. Si el precio más bajo del vendedor es de \$10,000 y el más alto del comprador es de \$13,000, Cualquier arreglo entre estas cantidades será mejor para ambos que ningún arreglo. Cuando se ha establecido una negociación en \$12,000 el vendedor ha ganado una mayor parte del rango que el comprador. En las negociaciones compartidas, lo que uno gana el otro lo pierde. La negociación compartida es aplicada en cosas que involucren la división de dinero, propiedades, poder o estatus . Y requiere de un alto grado de concentración. Si las personas desean obtener altas metas, deberán descubrir la mayor

información que puedan de sus oponentes, mientras que al mismo tiempo esconder la suya. Una negociación compartida exitosa involucra una intensiva búsqueda de hechos, análisis, discreción y tacto. por ejemplo, en una negociación de hace algún tiempo, un ingeniero dijo inocentemente al proveedor que su oferta era la única de seis que fue aprobada desde el punto de vista técnico. En el celo del ingeniero por salvar las especificaciones la posición de negociación de la compañía se había debilitado. Cuando fue confrontado con el resultado de su revelación, el ingeniero dijo que el vendedor probablemente sabía lo mismo de su posición competitiva que nosotros. Esta fue una tonta y costosa suposición.

La meta de las negociaciones compartidas es encontrar el punto de arreglo que resuelva el conflicto de intereses en favor de uno mismo.

El proceso de solución de problemas

En cada negociación, es posible para ambas partes, ayudarse mutuamente sin costo alguno. Si cada uno comprende los problemas del otro y tratar abiertamente de solucionarlos, ambos pueden salir beneficiados.

Conozco una persona que tiene tres tarjetas de crédito, pero nunca las usa para tomar prestado. Diferente a todos nosotros el gana dinero de ellas, Cuando anda de compras visita varias tiendas, compara modelos y precios y hasta después compra en la más barata. Cuando el encargado está haciendo la nota de crédito sugiere recibir un descuento por pago en efectivo. Casi siempre funciona, la mayoría de las casas comerciales prefieren el efectivo que el papeleo y el retraso en el cobro, prefieren hacerle el descuento del 6% al cliente que pagárselo a la compañía financiera. Mientras el paga una cantidad por la membresía de la tarjeta, gana una cantidad mayor por los ahorros que logra. El ha descubierto el principio básico del proceso de solución de problemas, esto es, ganar la satisfacción de una o ambas partes a costa de ninguna.

Las oportunidades de solucionar problemas mutuos ocurren en cada negociación. Cuando un ingeniero y un proveedor trabajan juntos para definir las

especificaciones, se están comprometiendo en la negociación de solución de problemas. Es común para un comprador amarrar el contrato con un proveedor con un exceso de cláusulas, para proteger su posición legal. Estas pueden provocar un conflicto con los procedimientos del proveedor y crear una dificultad innecesaria.

La política de comprarle a los proveedores de más bajo precio de varios competidores, puede ser mejorada simplemente con involucrar al proceso de solucionar problemas. Se le debe de comprar a los proveedores de precio más bajo solo después de considerar las oportunidades de solución de problemas. No tiene sentido cerrarse a las ganancias que pueden obtenerse por este proceso solo porque ya hemos recibido tres cotizaciones.

Todo lo que se necesita para solucionar problemas es tiempo adecuado, buena voluntad, mente abierta y motivación. Un clima de soporte, sin prejuicios y comunicativo ayudan a las partes a encontrar nuevas formas de asistirse mutuamente.

Negociación de actitudes

¿Cuál es la mejor forma de contener a un oponente agresivo? ¿Es mejor responder de forma militar, pacifista o combinado? Mi experiencia me indica que a un oponente agresivo lo contiene con una estrategia mixta, esto es, una estrategia que sea algunas veces cooperativa y otras agresiva, pero nunca con un patrón predecible. Desafortunadamente cuando una parte es conciliatoria la otra es intratable, el desbalance frecuentemente favorece al más competitivo en el corto plazo. Es por esto necesario comprometerse en una negociación de actitudes, con el fin de asegurar que las negociaciones sean realizadas en un clima que resulte en un acuerdo final estable.

Las relaciones y actitudes entre oponentes son negociables. Ambas partes invariablemente inician con una idea preestablecida acerca de la mejor forma de actuar hacia la contraparte. Las bases de estas ideas preestablecidas tienen raíces profundas, conforme las personas maduran, su forma de ver la vida y su

auto-estima resultan en un patrón relativamente estable de conducta. Sus creencias, opiniones y prejuicios tienden a convertirse en actitudes consistentes las cuales son emocionales y racionales al mismo tiempo, son difíciles de cambiar. Sin embargo, una negociación satisfactoria no puede darse hasta que ambas partes estén dispuestas a modificar sus actitudes para comprometerse en una negociación compartida y en el proceso de solucionar problemas.

He visto titubear negociaciones por razones emocionales. Aún en estos días se sigue viendo como hace veinte años negociaciones llenas de incertidumbre y desconfianza. De una forma similar, las negociaciones fracasan cuando las personas tienen un fuerte sentimiento en contra de la raza, creencias religiosas o preferencias políticas de su oponente. Estas personas deberían hacerse a un lado y dejar hacer el trabajo a alguien más.

Compradores y vendedores deben de entender sus prejuicios si desean ser efectivos. Los compradores, en algunas ocasiones, son muy desconfiados y dominantes con los representantes de ventas. Los vendedores, demasiado seguido, ven a los compradores como burócratas de oficina y regateadores que buscan algún presente en Navidad. Estos puntos de vista casi siempre son injustificados. Aunque las actitudes son por naturaleza emocionales, un conocimiento de uno mismo, puede llevarnos a algún grado de objetividad.

Un proceso de negociación de actitudes, asume que el deseo de relacionarse puede estructurarse a través de la negociación con el oponente. Cinco relaciones son básicas para la mayoría de las negociaciones, y son: 1) Agresión extrema, 2) Agresión suave para propósitos de disuasión, 3) Mutuo acuerdo, 4) Cooperación abierta, 5) Colusión directa con el oponente. En la conducción de los negocios es necesario definir cuál de las cinco relaciones es la apropiada desde un punto de vista estratégico.

El proceso de negociación personal

Cuando dos personas se sientan en los lados opuestos de una mesa, cada uno es confrontado por un adversario adicional: el mismo. Recordarán la negociación

del 15 de septiembre del capítulo nueve. Desde el punto de vista personal, existía una cuestión escondida: regresar a mi ciudad antes del puente del 16 de septiembre.

El proceso de negociación en grupo

Invariablemente, los negociadores regatean por otros así como por si mismos. Un individuo puede hacer negocios con un agente de bienes raíces cuando no está en compañía de su familia, pero está involucrada como si estuviera sentada en la mesa. Es importante comprender cómo algunos negocian con sus representados, esto es, las personas de su propia organización o grupo social.

De una forma estricta, Las organizaciones no tienen objetivos, sino a gente que trabaja en ellas. Cada miembro de las coaliciones para la toma de decisiones tiene su propio nivel de aspiraciones y una definición personal de los puntos críticos. El negociador es solo un miembro de la coalición que establece las metas del grupo. Además cada uno de los participantes tiene un sistema de valuación personal y representan un diferente grado de poder, estatus y habilidades de negociación.

Los conflictos dentro de una organización es el resultado de la diferencias de hechos, metas, métodos o valores de entre los miembros. Las variaciones provocan que los miembros del grupo vean las cosas de diferente forma y busquen soluciones de grupo que provean, en lo más posible, de seguridad y satisfacción para ellos mismos. En estos casos el negociador encara la tarea incómoda de conciliar un desconcertante número de peticiones de grupo. Desafortunadamente en estos casos, el oponente no es nada colaborador.

El dilema a que se enfrenta el negociador puede ser muy intenso. Sí, como miembro de la coalición, adopta la posición pasiva al participar en las deliberaciones, su tarea en la mesa de negociaciones se volverá más difícil. Por el otro lado, si decide participar influenciando a los miembros de la coalición a reducir sus aspiraciones, se expone a ser acusado de no creer en la causa. El

papel de división del negociador entre la organización y el oponente requiere de un buen juicio y de trato hacia ambas partes.

Existen compradores que resuelven el dilema de la peor forma posible. Se concentran en disminuir las aspiraciones de su propia coalición, en lugar de las del oponente. Como resultado, rara vez fallan en conseguir sus objetivos, por que sus peticiones son bajas desde el principio. Estos compradores casi siempre tienen problemas cuando tienen un presupuesto limitado o un jefe muy exigente.

Como se enfrentan los negociadores al estrés, causado por las demandas del grupo, es crítico. Pueden responder de una forma pasiva o activa, dependiendo de su personalidad y percepción de la situación. Una respuesta activa consiste en esfuerzos para demorar el juicio final del grupo hasta tener la mayor información posible. El negociador activo tiene que enfrentar también metas irrealistas persuadiendo a los miembros a modificar sus aspiraciones en base a los nuevos resultados en la mesa de negociaciones.

El pasivo, puede tomar una apreciación totalmente diferente, permitiendo el estancamiento y dejando a los miembros que averigüen la forma de salir de él. Y se conocen por comentar en secreto a sus oponentes que sus empresas no van a tomar en serio ciertas demandas. Es obvio que se debe de escoger a las personas activas lo más posible. Además, deben de poseer suficiente prestigio y seguridad para asegurar que expresarán sus ideas sin temor.

Una apreciación del proceso de la negociación de grupo, permite al negociador comprender cómo el oponente hace las decisiones estratégicas y tácticas. Con este conocimiento deberán ajustar sus propios planes para cambiar los del oponente en valores y expectativas del grupo.

Negociación, Un drama en tres actos

Poco después de que el Presidente Nixon de los Estados Unidos tomara el poder, visitó Europa. Tan pronto regresó los reporteros le abordaron con preguntas de la negociación en Vietnam, las cuales no habían tenido resultados en los últimos tres meses. El Presidente comentó que las pláticas estaban

iniciando la segunda fase, la etapa de la negociación difícil. Las investigaciones hechas por Ann Douglas, concluyeron que las negociaciones siguen un patrón de un drama en tres actos. La Fase I era "Fuego Verbal". En este acto ambas partes se comportan de forma agresiva, pero cuando se les entrevistaba mantenían una cálida estima hacia el otro. Sabían que esto que decían significaba más para los de casa más que para la contraparte.

La Fase II, La negociación difícil ha comenzado y los adversarios se vuelven en serio, revisando los acuerdos y buscando áreas de compromisos. Teniendo retiradas calculadas y cada uno buscando sutiles señales de alguna concesión. El comportamiento se vuelve incierto conforme ambas partes intencionalmente involucran confusión generando incomprensión, demoras y resistencias dentro del proceso. No hay ninguna concesión y cada parte prueba la tensión del contrario una y otra vez.

La Fase III, Inicia con una fuerte búsqueda de los puntos de resistencia y esta marcada por la crisis y los arreglos. Las negociaciones de grupo, juega un papel crítico conforme los negociadores establecen canales de comunicación cercanos con los miembros de su organización. Al mismo tiempo los negociadores experimentan una mayor libertad cuando son menos los miembros de la coalición que están a la expectativa.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Conforme se acerca la fecha límite de la tercera fase, las alternativas comienzan a fluir. Los convenios de naturaleza privada y semi-oficial se vuelven importantes. El acuerdo finalmente es alcanzado y registrado en un memorándum, después del cual ambas partes expresan invariablemente una buena disposición y respeto mutuo. Ambos están felices de haber terminado.

La próxima ocasión que se encuentre frente a una negociación, vea si las observaciones de Ann Douglas se aplican. Le aseguro que así será.

		Etapas	Función	Subproceso de la negociación	Competencia	Solución de problemas	Actitudes	En grupo	Personal
Escenario de la preconferencia de la negociación		1	Formulación de Requerimientos		Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo
		2	Fase formal de abastecimiento		Medio	Medio	Alto	Alto	Bajo
		3	Negociación formal de la planeación de la conferencia Organización, Búsqueda de Hechos y análisis		Medio	Alto	Medio	Alto	Medio
Escenario de la conferencia de la negociación	Fase I (Fuego Verbal)	1	Introducción Reglas y acuerdo de la agenda tentativa		Medio	Medio	Alto	Medio	Medio
		2	Establecer el rango máximo de negociación e identificar problemas y factores Revisión de planes		Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
	Fase II (Negociación difícil)	3	Establecer acuerdos y rango de conflictos Modificación de rangos Solución de Problemas		Alto	Medio	Medio	Medio	Medio
		4	Negociación del rango de conflictos		Alto	Medio	Medio	Alto	Alto
	Fase II (Crisis)	5	Clausura y acuerdo		Alto	Medio	Alto	Alto	Alto
Escenario de la postconferencia de la negociación		1	Elaboración del acuerdo		Bajo	Medio	Alto	Alto	Medio
		2	Aprobación Coordinación		Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
		3	Elaboración e integración administrativa (formal e informal)		Medio	Alto	Alto	Medio	Medio
		4	Acuerdo, Antítesis y clausura		Alto	Alto	Alto	Alto	Alto

Figura 8. Modelo de la negociación en fases de tiempo

Negociación en fases de tiempo

En mi concepto de la dimensión del tiempo, percibo a la negociación como un proceso continuo más que en episodios. El modelo de la negociación en fases, mostrado en la figura 8, incorpora el ciclo de Douglas en el escenario de conferencia de la negociación.

Los tres escenarios de la negociación incluyen el período de la preconferencia, la conferencia y la postconferencia. En la preconferencia, los requerimientos son definidos, se formulan los objetivos, se inicia el proceso de abasto y se inician formalmente las actividades de prenegociación de la conferencia. Dichas

actividades incluyen: Planeación de la negociación, Organización, búsqueda de hechos y análisis. Durante el escenario de la conferencia, se llevan cinco etapas. En la primera, las partes negocian la agenda y las reglas; en la siguiente intentan establecer un rango de acuerdos y identifican problemas y temas; la tercera se caracteriza por modificar el rango y la solución de problemas seguido de una dura negociación y por último la clausura y el acuerdo dan por terminado este escenario. El escenario de la postconferencia es crítico porque el proceso de la negociación es imperfecto y estimula al conflicto entre la solución de problemas y la negociación compartida. Este escenario consiste de cuatro actividades: Elaboración del acuerdo, aprobación del acuerdo, administración del contrato y cierre final del contrato.

Conclusión

Una mezcla de factores de tiempo y sub-procesos de negociación esta mostrado en la figura 8. Para considerar las estrategias y tácticas apropiadas es necesario percibir todo el proceso a lo largo del tiempo, en donde cada cambio de un subproceso es importante. Hemos logrado con nuestra disección hacer las negociaciones más claras que antes. En cualquier caso, el conocimiento de la anatomía del tiempo y del proceso de la negociación contribuye a un mejor resultado en la tabla.

12. TEORÍA DE SATISFACCIÓN ESPERADA

Cómo hacer ambos, tratos ganadores

“Solo podemos esperar a observar sistemáticamente los fenómenos si tenemos un conjunto de instrucciones que nos dicen que buscar. Estos conjuntos son, simplemente diferentes teorías; diferentes formas de ver la realidad algunas que son útiles y otras no.”

- Peter Newman -

La mayoría son más teóricos de lo que dicen ser. Generalmente contratan gente, toman decisiones del producto y penetran a nuevos mercados con una extraña precisión que solo puede ser explicado con las bases de las teorías de las personas y la economía. Las buenas teorías es posible que guíen a las buenas prácticas porque es una forma útil de ver a la realidad.

La satisfacción esperada es una teoría que provee un marco mediante el cual el proceso puede ser entendido mejor. La teoría sirve para dos propósitos: 1) Permite ver a las negociaciones de una nueva forma y 2) Ayuda a destruir algunas viejas creencias de los negocios.

Teoría de Satisfacción Esperada

El modelo de satisfacción de la negociación está mostrado en la figura 9. Este modelo se aplica a transacciones entre personas así como países. Se aplica tanto a la compra de una casa como a la de un sistema de misiles. La mejor forma de comprender la teoría es por ejemplos, después de lo cual estableceremos la teoría en términos simples.

Imagine por un momento que un turista esta entrando a una pequeña tienda en un pueblo Mexicano, en donde los precios no están marcados. En el estante hay cinco polvorientas y muy pequeñas latas de frijoles. Al turista le gustan los frijoles y hace mucho que no los come. El no reclamaría por comprar las cinco latas al precio correcto, pero se las arreglaría con solo una. Desde el punto de vista del

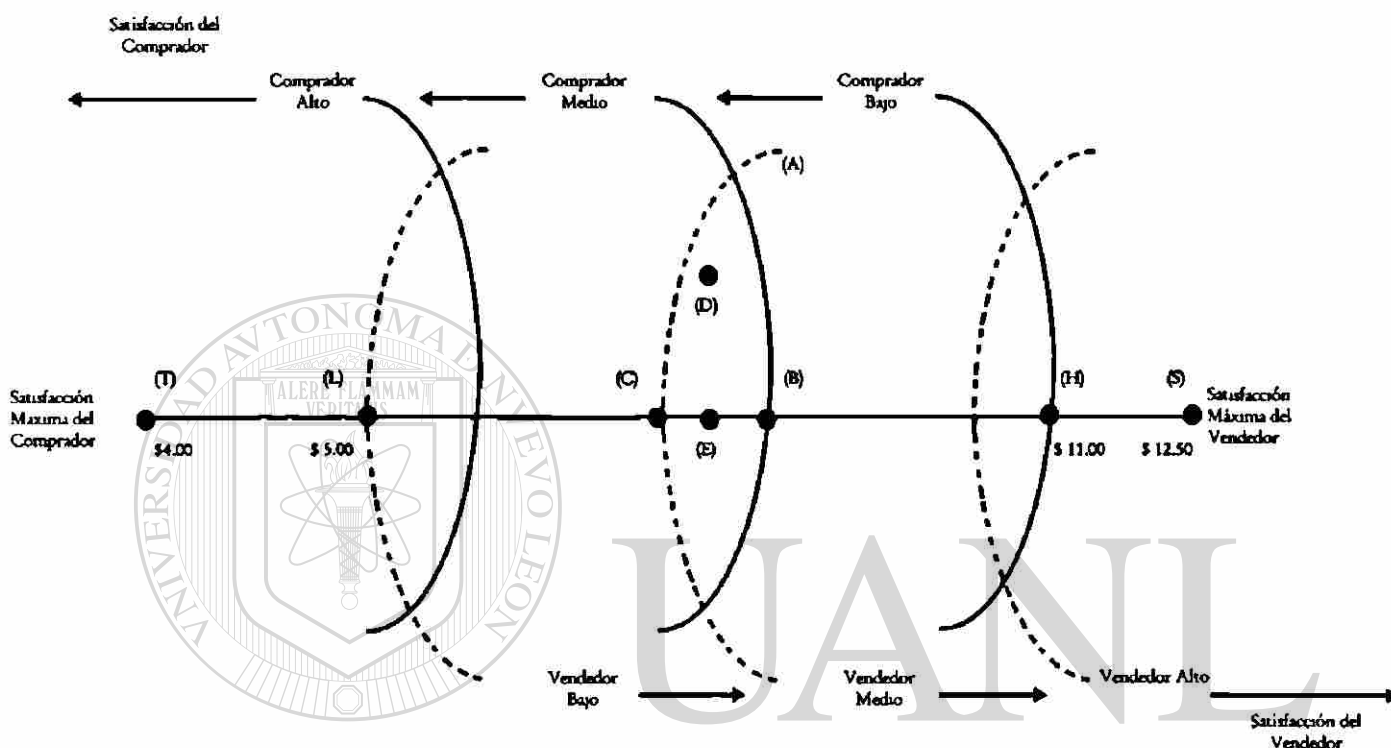
precio, el turista estaría encantado de pagar \$4.00 pesos por ellas que es el precio normal de ellas en el lugar donde vive, pero estaría dispuesto a pagar hasta \$11.00 pesos por ellas si es necesario. Conforme el precio se mueve de \$4.00 a \$11.00 pesos el turista se sentirá menos y menos satisfecho. (Mostrado en el diagrama por las tres líneas curvas etiquetadas "Comprador alto", "Comprador medio" y "Comprador bajo").

El dueño de la tienda necesita de efectivo y estaría encantado de librarse de estas latas de poco movimiento. El trabaja bajo el principio de que nada debe venderse con pérdidas, y por esto él prefiere no vender que hacerlo por debajo de los \$5.00 ya que sabe que tarde que temprano las cinco latas se venderán a un rango de \$5.00 a \$12.50 pesos. Conforme el precio se va abaratando de los \$12.50 pesos la satisfacción del vendedor se vuelve menos y menos cada vez. (Mostrado en el diagrama por las tres líneas curvas punteadas etiquetadas "Vendedor alto", "Vendedor medio" y "Vendedor bajo"). Cualquier arreglo en el rango del precio entre los \$5.00 y los \$11.00, dejará a ambas partes más satisfecha que si no hubiera existido trato alguno.

La primera pregunta que debemos hacer es si existe algún punto de equidad en satisfacción para ambos. La segunda es si existe un punto en el cual ambos obtendrán igual satisfacción marginal del trato. La respuesta para ambas es, no necesariamente.

El hecho es que el de la tienda y el turista tienen diferente sistema de valoración. El turista tiene \$1,000.00 pero se rehusa a ser timado en cualquier negociación y prefiere salirse que pagar \$12.50 por una lata de frijoles. El de la tienda necesita efectivo y cada centavo es importante, pero prefiere quedarse sin venta antes de vender por debajo de los \$5.00. Además, el turista y el de la tienda no valoran en la misma forma la lata de frijoles. No es necesario decir que no existe una forma de medir si ambos salieron con una satisfacción igual de cualquier tipo de trato. Todo lo que podemos decir es que ambos tendrán algo de satisfacción si el precio se establece entre los \$5.00 y los \$11.00.

Con esto en mente, tomemos la conversación donde ambos están considerando cerrar el trato en \$7.50 (Mostrado como la propuesta A en el diagrama). A este precio el de la tienda obtiene una ganancia de \$2.50. ¿ Será esta la mejor situación para ambos?. No, Las cuatro propuestas mostradas a continuación son superiores a la propuesta A.



Propuesta	Precio	Precio Unitario Promedio	Ganancia total del vendedor	Ganancia o Pérdida de satisfacción relativa a la propuesta (A)	
				Comprador	Vendedor
(A)	1 por \$ 7.50	7.50	2.50	—	—
(B)	3 por \$22.50	7.50	7.50	Ninguna	Ganancia
(C)	5 por \$27.50	5.50	2.50	Ganancia	Ninguna
(D)	2 por \$14.00	7.00	4.00	Ganancia	Ganancia
(E)	5 por \$31.50	6.30	6.50	Ganancia	Ganancia

* Costo del vendedor =1 peso

Figura 9. Modelo de satisfacción de la negociación

Propuesta B.- Si el de la tienda fuera inteligente, hubiera ofrecido las 3 latas en \$22.50, en la cual la ganancia hubiese sido de \$7.50. El precio promedio para el turista se hubiera mantenido en \$7.50. *Esta propuesta hubiera representado una mejora para el de la tienda sin ser una pérdida para el turista.*

Propuesta C.- El turista pudo contar con una oferta de comprar la cinco latas por \$27.50, lo que hubiera representado una gran mejora y hubiera mantenido la ganancia de 2.50 original de la propuesta A para la tienda.

Propuesta D.- Si la oferta anterior fuera rechazada, el turista puede hacer la oferta de comprar dos latas por \$14.00. En este caso ambas partes se mejorarían, ya que la ganancia de la tienda ascienden a \$4.00 y el precio promedio para el turista desciende a \$7.00.

Propuesta E.- Finalmente, ambos se hubiesen visto más inteligentes si hubieran concluido en cinco latas por \$31.50 en donde la tienda ganaría \$6.50 y el turista pagaría \$6.30 por lata. *No existe mejor trato para ambos en relación a la primer oferta.*

Las propuestas B, C y D representan las del tipo comercial o de solución de problemas. En cada caso era posible encontrar una mejor solución para una o ambas partes combinando las necesidades de los dos en una negociación en paquete. Finalmente, se llegó a un punto en el cual ninguno podía mejorar su satisfacción sin lastimar la del otro. Si en el ejemplo anterior, el de la tienda hubiera rechazado la mejor opción e insistiera en \$32.00 por las cinco latas, entonces el precio unitario para el turista se elevaría a \$6.40 mientras la ganancia del vendedor andaría por los \$7.00. La ganancia del de la tienda aumentaría a costa del precio que pagaría el turista. Por esto, la propuesta E es considerada como un caso de negociación compartida.

Un punto más importante debería de ser ilustrado. Ni el turista ni el de la tienda saben cuánta satisfacción obtendrán del negocio. Ambos tienen expectativas acerca del futuro. El de la tienda podría hacer el negocio y ver salir, un momento después, a un turista que pagó \$15.00 por lata. El turista podría abrir las latas y

encontrarlas echadas a perder. El elemento de la satisfacción esperada es una parte integral de cada transacción. Las personas evalúan de una forma muy personal los eventos futuros y les proporcionan deferentes valores monetarios y psicológicos. A menudo pagan por privilegios que raramente si es que alguna vez los disfrutan. Por ejemplo, conozco una pareja que se gasta 1,000 pesos en membresías que usan solo una o dos veces al año. El hecho de que existen personas optimistas y pesimistas es también una parte vital del proceso de la negociación.

Resumen de la teoría

La teoría de la satisfacción esperada puede ser resumida en los términos de siete proposiciones básicas.

Proposición 1. Las negociaciones no son simplemente un buen trato para ambas partes. Mientras que ambas deben de ganar algo, es muy *improbable* que lo ganen en forma equitativa.

Proposición 2. Ninguno de los sistemas de valoración parecen ser los mismos. El concepto de los frijoles y el dinero del dueño de la tienda no es idéntico que el del turista. Las personas tienen más o menos las mismas necesidades pero *logran diferentes grados de satisfacción de las metas obtenidas.*

Proposición 3. En todas las negociaciones existe el potencial mutuo de obtener satisfacción sin perjudicar al oponente. Entre más intensa sea la búsqueda por unir las mejoras, mayor será la disposición de las personas por encontrar mejores soluciones. Este proceso de unir las mejoras es llamado *negociación de solución de problemas.*

Proposición 4. En todas las negociaciones se alcanza un punto en el que la ganancia de una parte se gana a costa de la pérdida de la otra. Este proceso es llamado *negociación compartida.*

Proposición 5. Todas las transacciones están basadas en la *esperanza futura de satisfacción*. Ninguna de las dos personas parece estimar la satisfacción de la misma forma.

Proposición 6. Del último análisis sabemos que las personas no negocian por bienes, dinero o servicios sino por satisfacción. Las cosas materiales solo representan el lado visible de los aspectos de una transacción.

Proposición 7. Un negociador solo puede hacer suposiciones de la satisfacción, expectativas y metas del oponente. Un propósito importante de la negociación es probar estas suposiciones. Las verdaderas intenciones del oponente solo pueden ser descubiertas mediante un vigoroso proceso de sondeo ya que él esta solo un poco consiente de ellas.

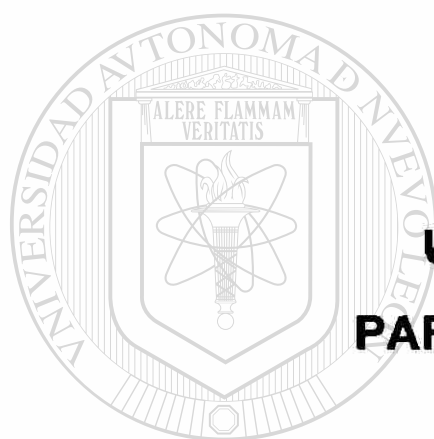
Conclusión

La teoría de la satisfacción esperada tiene un significado práctico para quienes desean negociar más efectivamente. Se aplica tanto a relaciones interpersonales como a los negocios o la diplomacia. Las buenas teorías y las buenas prácticas están íntimamente relacionadas. La teoría de la satisfacción esperada es una forma útil de ver a la realidad.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARTE III



UN PROGRAMA PARA LA EJECUCIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCIÓN, PARTE III

Esta tesis ha sido escrita para mejorar las ejecuciones de los negociadores proveyéndoles de un conocimiento más profundo del proceso. Si alguna mejora debe de hacerse, debe de tenerse una buena teoría y práctica en la mesa de negociaciones.

He encontrado en mis investigaciones que los negociadores profesionales otorgan gran valor en la planeación y la preparación. El credo "haz tu tarea" tiene mucho sentido en la escuela como en el trabajo. El problema en la negociación es que la materia es confusa. Hacer la tarea significa tantas cosas diferentes para tantas personas diferentes que esta frase se vuelve vacía.

Debería existir un marco de referencia por medio del cual pudiéramos decir " He hecho un buen trabajo de planeación, ya que he hecho aquellas preguntas que se deben de preguntar y respondido aquellas que económicamente se pudo responder."

Antes de iniciar la planeación, deberíamos de saber en qué consiste un buen plan. En el modelo tridimensional de la planeación ofreceremos una nueva forma de ver al proceso. Si nuestras aspiraciones son las de optimizar la ejecución, es necesario regresarse un paso antes de la planeación. Debemos de organizarnos más efectivamente. Yo estoy convencido de que no es difícil organizarnos para ganar siempre y cuando tengamos la vista bien puesta en esto. La tercera parte de la tesis se dedica a la planeación, estrategias, tácticas y organización. En ella encontraremos un programa práctico para una mejor realización.

13. ESTRATEGIA

“A qué te dedicas” - Le pregunté -, “al negocio de hacer dinero” - me contestó -, “Pero qué haces”, “Cualquier cosa que deje una ganancia” - él puntualizó -. Me sacudí la cabeza conforme me bajaba de sus yate. “Esa no es ninguna estrategia”.

- Anónimo -

La planeación estratégica esta involucrada con las metas y valores a largo plazo. La planeación táctica involucra las maniobras y tácticas. Una buena estrategia puede ser opacada por algunas malas tácticas; las buenas tácticas hacen sobresalir a una estrategia pobre. El negociador efectivo lleva a cabo ambas en buena forma.

El estudio en el capítulo 3 descubrimos que la planeación estaba en primer plano para la mayoría de las personas, y es lo que al menos los negociadores hacen bien. En este capítulo daremos un vistazo más profesional a la planeación de la negociación. Mi propósito es el de establecer un marco de referencia de relevancia para compradores, vendedores, abogados y diplomáticos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Planeación de la negociación - Un vistazo tridimensional

La planeación tiene tres dimensiones: estratégica, administrativa y táctica. La planeación estratégica esta involucrada con las metas de negocio a largo plazo. En la planeación administrativa interviene el tener a los individuos y la información donde son requeridos para que la negociación se lleve a cabo de forma suave. La planeación táctica simplemente busca tener los mejores resultados en la mesa de negociaciones.

La tabla 2 muestra que las decisiones mayores asociadas con la estrategia involucran relaciones básicas de productos y mercados. Por otro lado las tácticas proveen de la respuesta necesaria a las negociaciones; están enfocadas al final.

Este capítulo se referirá exclusivamente a la fase más importante de la planeación; la planeación estratégica. Primero analizaremos cuatro aspectos de la estrategia: 1) Metas del producto y mercado, 2) búsqueda de hechos, 3) Análisis del valor y 4) Toma de decisiones. Después veremos cómo las grandes compañías realizan su planeación y cerraremos el capítulo con puntos dirigidos a los problemas de compradores y vendedores. No mencionaremos nada de la planeación administrativa, excepto para sobresaltar lo obvio: Que los recursos deberán estar orientados a obtener buenos resultados en la mesa de negociaciones. A menudo este aspecto de la negociación se deja para el último minuto.

Metas del producto - Mercado

De haber decidido, el ferrocarril, que su negocio sería el de la transportación en lugar de el de transportar personas y carga por medio de las vías, de seguro estaríamos hablando de una de las empresas más poderosas de América hoy en día. Esta decisión estratégica les impidió liderar el mercado de los aviones y automóviles desde su inicio. Fue una pobre meta de producto - mercado más que un error táctico. Un negociador puede también pasar por alto las metas principales en su intento por hacer un buen negocio.

El primer problema para una negociación estratégica es hacer las decisiones de producto - mercado. Mucho antes de que la negociación inicie, el vendedor debe preguntarse si el cliente representa el mercado al cual le desea vender y al mismo tiempo los

compradores deben determinar si el producto ofrecido encaja en su mezcla de mercado - producto. La estrategia del producto - mercado es cuestión de propia identidad corporativa. Y se pregunta, "Cuál es el negocio en el que estoy y cómo esta transacción encaja en toda la foto" Si una compra o venta no encaja en esta, no deberá ser ni siquiera considerado.

Las decisiones de producto - mercado para un comprador conciernen con hacer una compra, precio del producto terminado, calidad del producto, competencia,

explotación del poder y relaciones a largo plazo con los proveedores. Para el vendedor las decisiones son similares. Cuando un comprador decide comprar un producto, el vendedor realiza una decisión equivalente. Obviamente las mesas de negociaciones no son lugar para las políticas de producto - mercado, ni siquiera existe un precio correcto para un mal producto.

Tabla 2
Planeación de la negociación - Una vista tridimensional

	Planeación Estratégica (Política)	Planeación Administrativa	Planeación Táctica (Operacional)
Problema	Seleccionar y negociar con las fuentes que optimisen la competitividad, posición y objetivos de toda la empresa.	Organizar al personal, poder y recursos de información y optimizar la ejecución de la negociación	Optimizar la realización del potencial de la negociación
Naturaleza del problema	Decide cuales metas estratégicas son más importantes, cuánto son requeridas y como lograr obtener los objetivos principales	Organización, adquisición y desarrollo del personal, poder y recursos de información.	Determinación de metas alternativas, argumentos de persuasión y definiciones apropiadas para alcanzar las metas estratégicas; probar la intensiones del oponente.
Decisiones Claves	<ul style="list-style-type: none"> • Mezcla de producto - mercado • Coacción del cliente y el medio • Estructura de toma de decisiones • Filosofía de la competición • Metas básicas - Administración de la técnica, precio y distribución • Ventas • Identificación y toma de riesgos • Relaciones de poder • Relaciones de actitudes • Métodos para la búsqueda de hechos • Control de propuestas e información (seguridad) • Valores éticos • Selección del negociador en jefe • Análisis del merecer 	<ul style="list-style-type: none"> • Organización: Equipo de soporte y asistencia especial • Información: búsqueda de hechos, análisis de los canales, probar la seguridad y las suposiciones. • Recursos: Herramientas personales, entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Sub-metas; asuntos, problemas, objetivos, prueba de suposiciones • Técnicas: Agenda, cuestionarios, confirmaciones, concesiones, escuchar, compromisos, movimientos, amenazas, promesas, recesos, retrasos, estancamientos, comunicaciones no verbales, puntos focales y estándares • Inoculación • Maniobras: Tiempo, inspección - asociación, autoridad, Cantidad, Fraternalidad, Diversión

Búsqueda de hechos y Seguridad

La búsqueda de hechos y seguridad son primero estrategias que problemas técnicos. Aunque el negociador puede aprender mucho acerca de su oponente en la mesa, la información deberá de tenerse presente desde antes, También, el problema de proteger la propia posición en la negociación no debe de iniciar en la negociación sino que debe de ser parte de un programa anual de seguridad.

La información de cotizaciones, costos, préstamos, competencia, cuestiones técnicas y motivos deben de ser ocultadas. Una compañía tiene la política de aislar a su gente en un hotel durante las últimas semanas de algún gran propósito, permitiendo a los familiares visitas únicamente durante los fines de semana. Estas precauciones extremas son solo para los proyectos principales. De cualquier forma, la compañía es extremadamente cuidadosa con los proyectos menores. Han aprendido desde hace años que, la información que no se cuida llega a la competencia sorprendentemente rápido. El ocultar hechos y la búsqueda de ellos son cuestiones que no se deben de tomar a la ligera.

Un líder demócrata de California una vez dijo: "El dinero es la leche materna de los políticos". Yo podría decir algo parecido "La búsqueda de hechos, es la leche materna para la negociación".

La pregunta es, "¿Qué tan lejos debe de ir un negociador para entender los motivos y la forma de hacer negocios de un oponente?" Las negociaciones, comunes del día con día, no son guerras por la supervivencia de un país, pero de cualquier forma nunca debemos tolerar que por éstas se llegue a la corrupción o sobornos y debemos protegernos de todas las formas posibles de estos males. Nosotros, quienes estamos en el negocio, no podemos engañarnos con la creencia de que la ética en familia es mejor que la que demostramos en los negocios.

Entonces, ¿cómo podemos entender la necesidades y metas del oponente? La respuesta se basa en una tarea y cuidadosa búsqueda. Se debe de estudiar la historia de negocios del oponente. Analizar la negociaciones anteriores, exitosas y no exitosas, nos dará pistas muy útiles. Datos financieros, artículos de

periódicos, biografías de la compañía o simplemente el visitar al oponente en su empresa y hacerle algunas preguntas, será suficiente para entender sus objetivos.

En una gran empresa, La información de los proveedores se mantiene en una base de datos. La responsabilidad de los compradores se convierte en expertos en la estructura de producción, financiera y ejecutiva de algunos proveedores específicos. Se mantiene un expediente para cada proveedor estratégico, el cual incluye cuestiones personales como de negocios. La historia de ejecución y de negociación se utilizan de forma dinámica para construir el poder de la negociación. La empresa se ha dado cuenta que la búsqueda de hechos bien coordinada e inteligente, es la piedra angular de la fuerza de la negociación

Análisis del valor

El tercer factor para la planeación de la negociación es el análisis del valor. Para comenzar no es lo mismo que el análisis del costo, y la diferencia la vamos a ilustrar con el ejemplo de un amigo mío que se dedica a ser maestro tres días a la semana y el resto como asesor en una compañía, en una ocasión le pidieron dar una plática en una ciudad cercana, para lo cual debería de tomar un día entero. La pregunta, es entonces, “¿Cuál es el valor de un día de trabajo?”.

Existen varios caminos para realizar el análisis. Si se utiliza como base la pérdida del tiempo de trabajo en la escuela, entonces la plática vale \$500. Si consideramos en su lugar el de asesor en la compañía vale \$2,000. Pero si se utiliza como el estándar la habilidad que tiene para manejar grupos, la experiencia y conocimientos sobre tema de la plática, entonces el valor se incrementa a \$3,500. Por último, se debe de analizar también, desde el punto de vista del efecto en la asistencia del público interesado al conocer el nombre del famoso expositor programado. En el análisis del valor todos los factores, económicos o psicológicos, son pertinentes. En el análisis de costo a menudo los datos pierden importancia conforme se aproximan al primer plano.

El valor es el poder para satisfacer los deseos. Su impacto depende de lo que se este considerando como útil o deseable en la situación específica de una persona. El costo es solo uno de los muchos elementos que se deben de considerar para asignárselo al valor. Si una refacción de \$100 es requerida en la producción y el retraso de un día cuesta \$2,000, el comprador esta justificado para pagar lo que sea con un máximo de \$2,000 por salvar un día de producción. No importa si el costo del proveedor es de \$1.

En muchas industrias los compradores se estancan en la rutina, como aguja en disco rayado, están aferrados al costo, costo, costo. De esta forma evitan tratar con la cuestión más difícil del valor.

Para entender el valor, el vendedor debe de saber lo suficiente del negocio del comprador como para conocer cómo se pasará el precio hasta el consumidor final. Si el consumidor esta obligado a absorber todos los costos o no tiene otra elección, será fácil para el proveedor elevar los precios. Los compradores deben saber que la compra encaja en el plan de ventas del proveedor y podrán aprender que los proveedores están menos interesados en las ganancias inmediatas que en otras metas a largo plazo.

Una vez que los compradores y proveedores se comprometen a un profundo análisis económico y de valor se verán obligados a enfrentar los siguientes problemas.

1. ¿Cuál es el valor de un bien o una venta?
2. ¿Cómo los riesgos, conocidos o no, pueden ser contabilizados para hacer un estimado en libros?
3. ¿Qué tan exacto u objetivo puede ser un registro contable?
4. ¿Qué es lo que realmente significan expresiones como "Bajo costo", "Costo de oportunidad", "Amortización", "depreciación", "Gastos generales" ?
5. ¿Cómo se pueden relacionar los costos de un período con los logros de otro período?

6. ¿Cuál es la medida apropiada de rentabilidad a corto y largo plazo?, ¿Se reflejan como costos, ventas, inversiones o bienes?
7. ¿Cómo se relacionan los costos, ganancias y volumen de negocios?
8. ¿Cómo se le debe de asignar el precio a un nuevo producto?
9. Cuánto cuesta realmente una refacción comprada antes de llegar al usuario final?

Las personas contables y de análisis de costos, tradicionalmente evitan estos temas. También evitan la responsabilidad de relacionar el costo del producto con la función del producto. En el futuro se verán obligados a aceptar este reto, para un análisis del valor más profundo es indispensable una planeación de primera clase.

Toma de decisiones estratégica

Alguien tiene que decidir cuáles serán las metas estratégicas más importantes que otras. Cuando es poco lo que está en juego, es simple una sola persona puede tomar la decisión; pero cuando se trata de una negociación complicada, la decisión se convierte en una responsabilidad de grupo.

En los análisis anteriores, los grupos no tenían metas, pero los individuos dentro de estos grupos sí las tenían. Cada integrante tendía a estimar la situación desde su propio punto de vista y nivel de aspiración. En el curso de la interacción del grupo, se lleva a cabo una negociación que da como resultado lo comúnmente conocido como "objetivos de grupo". Es el poder y la habilidad de negociar, tanto como los hechos y las suposiciones, los que determinan cuestiones como la mezcla de producto y mercado, hacer o comprar, el uso del poder, los métodos de búsqueda de hechos y la selección del negociador en jefe.

Suposiciones y Racionalidad limitada

Las decisiones son inseparables de las suposiciones en la que están basadas. Pocas personas se detienen para analizar el grado en el que las suposiciones

son usadas en su vida diaria. Yo trabajo y supongo que se me dará un cheque en la quincena, el banco supone que yo ahorraré una parte al día siguiente. Pueden prestarle mi dinero, que tengo ahorrado, a algún negocio suponiendo que yo y otros tantos como yo, no les pediremos el dinero al mismo tiempo. Todas estas son suposiciones razonables, ¿o no?

Durante la crisis, mucha gente se quedó sin trabajo, y a los que lo mantuvieron, no les aumentaron los sueldos, por un largo tiempo. En lugar de depositar para ahorrar, la mayoría retiró su dinero del banco, quién rápidamente se quedó sin fondos y requirió sus pagos a quienes le debían de los préstamos hechos. Los negocios no pudieron pagar y su crédito futuro se vio afectado. Los negocios a su vez no pudieron pagar a los empleados, quienes corrieron al banco, quien corrió con los negocios. Y en este círculo la economía se colapsó.

Aquí tenemos un principio de la teoría de decisión llamado "racionalidad limitada" y significa que los seres humanos deben de tomar decisiones sin toda la información. Estando limitados en conocimientos, herramientas e inteligencia, no pueden encontrar la solución óptima del problema no importa cuánto traten o se esfuercen. Este principio se aplica a todo el mundo que se encuentre en estas circunstancias y deba de tomar alguna decisión.

Lo que las personas no saben suele ser mucho más de lo que saben. Solemos hacer un pésimo trabajo al buscar soluciones para algún problema, ya que nunca vemos todas las alternativas posibles. En su lugar lo simplificamos al tomar la primera satisfactoria y damos gracias a Dios por haberla encontrado. Si sugerimos algunas soluciones alternativas, necesitaremos de herramientas o inteligencia para saber qué pasaría al escoger una. Y como debemos hacer conclusiones lo hacemos lo mejor que podemos con la información que tengamos. Desafortunadamente tenemos aún otro gran problema: No sabemos el futuro, y encarados con este obstáculo, la mayoría de nosotros pensamos en línea recta, es decir, si las cosas van de subida, predecimos que así seguirán, de igual forma si van de bajada.

Pero, a pesar de estos límites a la racionalidad, las personas tomamos decisiones. Lo hacemos haciendo suposiciones y como los icebergs, mostramos alguna parte de ellas, pero la mayoría permanecen escondidas. Entre las suposiciones escondidas cuidamos que estén en la toma de decisiones que los miembros del comité responsable posean valores que correspondan con los de la compañía; que han buscado considerablemente soluciones a los problemas detrás de las pocas alternativas consideradas; y que han evaluado las consecuencias de cada alternativa de forma imparcial. Claro que puede ser que ninguna de estas premisas sean ciertas.

Las suposiciones deben ser identificadas y probadas a través del proceso de la negociación casi de la misma forma que los científicos validan sus teorías. Las personas que fallan en esto se convierten en víctimas de su propia racionalidad limitada

Un espacio para el vendedor en particular

No hace ningún bien planear para un negociación que nunca ha de existir. Por esto un paso importante en la planeación de un vendedor es asegurar que exista una. Las siguientes sugerencias son para este punto:

1. Una propuesta nunca está lo mejor posible, ya que representa un compromiso basado en las limitantes de energía y tiempo. Los intereses de ambas partes están dados si el vendedor revisa la propuesta antes de exponerla. Invariablemente encontrará que algunos puntos se han pasado por alto y que esa parte de la propuesta necesita clarificarse.
2. Los cambios a una propuesta son perfectamente apropiados. El vendedor debe de sentirse libre de preguntar al cliente si esta de acuerdo con la propuesta y qué se puede hacer para aclarar cualquier duda.
3. Una compra negociada no es lo mismo que una compra de bajo precio. En el abastecimiento por contrato le es permitido al comprador informarle al proveedor cual precio ya es considerado muy alto. También es permitido

para el vendedor, cambiar una propuesta después del intercambio de información de la negociación.

4. El vendedor debe de monitorear la propuesta después de emitirla. Aunque algunos compradores no están dispuestos a discutir el estatus, otros si lo están. En cualquier caso, la información puede algunas veces ser obtenida por la discusión con especialistas, auditores y analistas de costos, cuya presencia en el negocio del proveedor son, en si mismas, buenas noticias.
5. Se deben de notar las señales silenciosas de consideración. Notas casuales, actitudes, miradas o gestos pueden ser tan reveladoras como la firma del contrato.
6. Un proveedor que invierte tiempo con la ingeniería del cliente así como con la gente de compras, desde el principio en la etapa de especificaciones, recibe dividendos en la etapa de la selección.
7. El vendedor debe de estar familiarizado a consciencia con la propuesta y tener una copia siempre disponible.
8. El vendedor debe de invertir gran parte de su tiempo en tres áreas: 1) Un buen sistema de cotización, 2) Un buen sistema de costo contable y 3) Especialistas competentes y analíticos en establecimiento de precios. La mejor defensa contra la negociación del comprador es el precio basado en datos acumulados de una forma metódica, seria y ordenado.
9. El vendedor sabe más de su producto y estructura de costos que lo que comúnmente sabe el comprador. Esta importante fuente de poder no debe de ser olvidada o menospreciada.

Un espacio para el comprador en particular

Mi primer trabajo fue atender un puesto en un mercado tipo "pulga". Lo primero que aprendí vendiendo aparatos eléctricos, fue que "el cliente siempre tiene la razón." Un paso importante en la planeación de un comprador es asumir que el tiene la razón. Las siguientes recomendaciones serán de mucho valor:

1. En la mayoría de los casos ser el comprador es un posición muy ventajosa. Este poder debe de ser preservado y acrecentado a través del proceso de la negociación.
2. Sea o no real, a competencia es una fuente de poder. Si el proveedor cree que existe tal competencia, entonces y para fines prácticos, existe.
3. El objetivo del comprador a lo largo del ciclo de la pre-contratación, es aprender lo más posible acerca de las metas, valores, organización y productos del vendedor. Pero inversamente, entre menos aprenda el vendedor del comprador será mejor.
4. Los compradores deben de saber lo que están comprando, una tarea que no siempre es fácil, y a menos de que alguien en el equipo conozca el producto, no será posible hacer un buen trabajo de negociación.
5. Ya que el vendedor conoce más acerca de los costos y del producto en sí, es imperativo que el comprador se sepa defender. Deberá de poner en práctica su mejor talento para entender, cuáles son los valores del proveedor y su estructura de costos y mercado.
6. En muchas industrias, la forma de presupuestar y el sistema de costos no son buenos. Un buen análisis de costos y de ingeniería, puede revelar algunas áreas de oportunidad en la cotización del proveedor, especialmente cuando ésta envuelve varios procesos. Un comprador con experiencia, asume que el sistema de estimación del vendedor es malo y procede a investigar que tan malo es realmente.
7. Un buen analista de costos e ingeniero, usualmente aprende más pasando algunos días en el negocio del proveedor que mirando cotizaciones por un mes.
8. El proveedor se muestra renuente a discutir los riesgos técnicos por temor a no obtener la orden. Una toma e identificación de riesgos realista son los mejores elementos para la compra y la negociación. El comprador debe

probar para descubrir este mutuo y no placentero aspecto del abastecimiento.

Clientes y Abogados

Un abogado de la empresa donde trabajo me preguntó si este modelo de planeación es aplicable a su trabajo. Las decisiones estratégicas que discutimos en este capítulo son de importancia para él así como para cualquier persona que negocie. Un abogado debe primero decidir cuál es su producto y mercado y perseguir sus oportunidades consecuentes. No podemos especializarnos en divorcios, daños personales, leyes, criminales y hacerlo efectivamente en cada área. Todavía hay mucho que hacer y que saber para hacer todo bien.

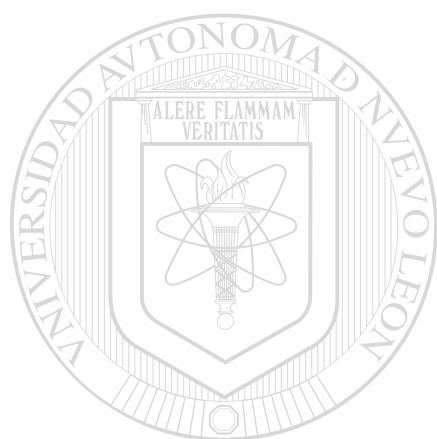
Aunque la repartición de honorarios es mal vista, seguirá existiendo, por una buena razón económica. Si estas razones no existieran tampoco lo haría la repartición de honorarios. Siempre que un abogado obtiene un caso que está fuera de su especialidad, debe de considerar el hacer equipo con otros abogados o investigadores. Esto no es diferente al la toma o compra de decisiones hecha por los ejecutivos de las empresas.

Las relaciones en la toma de decisiones son, de seguro, de importancia estratégica. A menos que los abogados de la compañía de seguros estén familiarizados con las políticas y estructuras ejecutivas del cliente, se verán luchando contra su cliente y el demandante o actuando como mensajero entre ellos. El poder, la búsqueda de hechos y la ética debe de ser analizados antes de que la negociación inicie. A menos de que esto sea hecho todo el nivel de conocimientos, incertidumbres, recompensas, y el poder de litigar será usado de forma impropia.

Conclusión

La planeación estratégica es la piedra angular de la negociación efectiva. Hoy en día uno no planea cuando ya sentado en la mesa de negociaciones. El negociador y su organización deben de saber a dónde quieren llegar y por qué

las tácticas anteriores pueden ser seleccionadas. Sin un plan, los negociadores son como un marinero sin brújula. irán a donde el viento los lleve y usarán la mayoría de su esfuerzo solo para mantenerse a flote.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

14. TÁCTICAS, ESTANCAMIENTO Y CONTRAMEDIDAS

Tácticas: *Ciencia y arte de disponer y maniobrar las fuerzas en el combate; El arte o habilidad de emplear los medios disponibles para llevar a cabo un fin.*

- Webster -

“Cuando el fin se ha acordado, lo único que queda por hacer es establecer los medios, y estos no son cuestiones políticas sino técnicas, es decir, que solo pueden ser establecidas por expertos.”

- Isaiah Berlin -

“Todos los medios tienden a convertirse en un fin”

- Ignazio Silone -

En los negocios, como en la diplomacia, es importante reconocer que las tácticas están limitadas por la estrategia.

No hace mucho bien el obtener una meta a corto plazo, si se viola la meta a largo plazo. En el mundo de los negocios el vendedor que emplea maniobras poco decorosas, pronto gana mala reputación y pierde su clientela. El trabajo del negociador en jefe es el mantener unidas todas las consideraciones importantes y diseñar tácticas que satisfagan a los objetivos a largo plazo. Al hacerlo deberá definir las cuestiones, problemas y Sub-metas y deberá de inocular al equipo contra la persuasión. Finalmente, deberá decidir cuál es la mejor forma de probar las suposiciones, intenciones y aspiraciones del oponente a través del uso de maniobras y técnicas.

Maniobras

Las tácticas pueden ser divididas en dos áreas, maniobras y técnicas. Una maniobra no es una estrategia. Si estuviéramos hablando de tácticas militares, una maniobra podría ser descrita como un movimiento diseñado para asegurar una posición de ventaja para propósitos defensivos u ofensivos. Una maniobra

en la negociación, es un movimiento diseñado para crear una situación en la cual las metas pueden ser alcanzadas y la posición negociadora defendida.

Tabla 3
Maniobras de negociación

<u>TIEMPO</u> Paciencia Fecha límite Velocidad Hecho consumado Sorpresa Estado actual Aplazamiento	<u>AUTORIDAD</u> Autoridad limitada Aprobación Rutas de aprobación Persona ausente Arbitraje
<u>INSPECCION</u> Inspección abierta Inspección limitada Confesión Confesión calificada Tercera persona Prohibición	<u>MONTO</u> Justo y razonable Tómelo o déjelo Jugar a tentar Falso presupuesto Chantaje Escalada Intersecciones No-Negociables Subasta inversa
<u>ASOCIACIÓN</u> Alianzas Asociaciones Disociaciones Naciones unidas Sobornos	<u>DESVIACIONES</u> Señuelos Rechazo Retirada El bueno y el malo Estadísticas falsas y el error Huevos revueltos Juego sucio Sinvergüenza

No todas las maniobras son éticas. Aquellas que no lo son no tienen lugar en nuestra sociedad y las que están en el límite de lo correcto, deberán ser vistas con escepticismo. El hecho es, sin embargo, que aún existen personas que sus estándares de integridad están tan distorsionados que cualquier cosa es aceptable. Para protegernos a nosotros mismos debemos de entender ambos extremos de las maniobras y reconocer cuándo están siendo utilizadas por el oponente. Para conseguir esto he clasificado las maniobras en seis categorías,

mostradas en la tabla 3, y estas son: 1) Tiempo, 2) Inspección, 3) Asociación, 4) Autoridad, 5) Monto y 6) Desviaciones.

Tiempo (establecimiento del tiempo y duración de los eventos) Las maniobras del tiempo son importantes por que son una fuente de poder básica. Los eventos que gobiernan el tiempo pueden ser reales o imaginarios. Pero en ambos casos el límite del tiempo no existe para los propósitos prácticos de negociación, a menos de que sean creíbles.

Las personas en la sociedad industrial, están hartas del significado oculto del reloj. Cuando alguien dice, "tengo que tomar el avión a las cinco", todos sabemos que quiere decir. Lo mismo sucede cuando el comprador dice que colocará la orden de compra a un proveedor en la mañana siguiente. De las siete maniobras mostradas a continuación, tres de ellas, paciencia, aplazamiento y fecha límite son especialmente importantes. Las demás, con excepción del Hecho consumado, se entienden por si mismas y no se les dará especial cuidado.

1. Paciencia (Voluntad de continuar con la situación)
2. Fecha límite (Hasta donde podemos llegar)
3. Velocidad (Arreglos rápidos)
4. Hecho consumado (Realizado e irreversible)
5. Sorpresa (Toma desprevenidos)
6. Estado actual (Condición estática y sin cambios)
7. Aplazamiento (Retraso hasta que la incertidumbre se ha reducido)

La *Paciencia* requiere de madurez para soportar la tentación de tomar las satisfacciones inmediatas a cambio de la expectación de ganar más en el futuro. La mayoría de las personas tiene una gran necesidad de terminar con la tensión impuesta en la negociación lo más rápido posible. Como ya vimos en los experimentos, las negociaciones rápidas no generan buenos arreglos.

Una forma especial de la maniobra de la paciencia es el *aplazamiento*. En este caso una parte toma la decisión deliberada de extender las negociaciones a un período largo de tiempo con el fin de que algunas incertidumbres ocultas o no se solucionen antes de la decisión final.

La Fecha Límite. Esta es una maniobra poderosa porque se da la posibilidad de una verdadera pérdida para ambas partes. Lo extraño de la fecha límite, es que las personas toman como propias las de otras personas, a pesar del hecho de que limitar el tiempo tiene una forma de imponer disciplina en ambas partes que favorece más a una que a la otra. No fue por accidente que en el experimento del principio de la tésis, tantos arreglos se tomaran en los últimos 5 minutos, ya que real o imaginaria, el límite del tiempo puede precipitar una decisión.

El Hecho consumado. es una maniobra no muy conocida por la gente de negocios pero muy recurrida por los diplomáticos. Cuando una nación toma el territorio de otra en un ataque sorpresivo, para después negociar desde su posición fortalecida, están usando esta maniobra. Una vez que algo está hecho, se puede convertir en realidades importantes del poder de negociación. Esto es verdad a pesar de que la acción tomada sea o no legal.

Inspección (examinación y verificación) En las negociaciones, la cuestión de verdad es siempre un factor. Ambas partes presentan argumentos que requieren ser probados. La credibilidad puede ser acrecentada de varias formas. Por ejemplo, cuando un vendedor le aconseja a un comprador que puede revisar sus libros, el efecto es el de una mayor confianza en la integridad del vendedor.

Las siguientes seis maniobras son utilizadas para establecer un clima de negociación consistente en una necesidad estratégica de seguridad y una necesidad táctica por credibilidad.

1. Inspección abierta (completa libertad de auditar)
2. Inspección limitada (acceso controlado)
3. Confesión (apertura total)

4. Confesión calificada (respuestas limitadas)
5. Tercera parte (acceso a un tercero de los registros)
6. Prohibición (seguridad restringida de los registros)

Asociación (amigos y enemigos) En una negociación siempre hace sentido encontrar un tercera parte que sea amiga. El poder de la negociación puede ser reforzado por varias maniobras de asociación.

1. Alianzas (compañerismo)
2. Asociaciones (amigos)
3. Disociaciones (mutuos no-amigos)
4. Naciones Unidas (una amplia alianza basada en los intereses de las partes)
5. Sobornos (pagos y colusión)

Autoridad (el que toma las decisiones) En algunas organizaciones, para la negociación de las condiciones de compra, se utilizan las maniobras de autoridad para lograr ventajas. Cuando un proveedor llegaba para la negociación, lo atendía la persona de menor jerarquía en la empresa, después de un tiempo en el cual ambos llegaban a un acuerdo tentativo, se pedía la aprobación de la siguiente persona en la escala jerárquica, el que rechazaba e iniciaba a negociar bajo su propia autoridad, y así se volvía a repetir el ciclo. Pocos proveedores tienen el aguante y dedicación para soportar tal violento ataque. Es bueno recordar que la autoridad para tomar la decisión final puede ser utilizada efectivamente para lograr o no la ejecución de un trabajo y se logra mediante las siguientes maniobras:

1. Autoridad limitada (derecho restringido para tomar la decisión final)

2. Aprobación (aprobación obligatoria diseñada para impedir un arreglo)
3. Rutas de aprobación (imposición deliberada de una secuencia de aprobaciones de mayor jerarquía)
4. Persona ausente (ausencia deliberada de la persona con la autoridad final)
5. Arbitraje (decisión de un tercero imparcial)

Pocos negociadores no se han visto, en algún momento, sorprendidos por problemas imprevistos de autoridad. El hecho de que un individuo tenga autoridad limitada prueba que esto es una oportunidad más que un problema. Quizá la mejor forma de evitar sorpresas de autoridad es preguntarle al adversario su posición organizacional y sus límites de autoridad desde el inicio de la sesión. Otro método es el determinar, en base a la historia, si otros han tenido problemas de autoridad con el oponente. En cualquier caso, nada es aprueba de tontos, los problemas de autoridad continuarán ocurriendo en tanto que alguien quiera.

Monto (Precio, cantidad o categoría) Existen muchas formas de alcanzar una meta. Los negociadores pueden establecer su precio y decir, “tómalo o déjalo” o puede “jugar a tentar” a el oponente. Pueden apelar a lo Justo o recurrir al chantaje para obtener sus fines. Nueve variaciones de maniobras de montos ocurren con relativa frecuencia.

1. Justo y razonable (equitativo)
2. Tómelo o déjelo (solo un camino)
3. Jugar a tentar (tomar u ofrecer en pequeñas porciones)
4. Falso presupuesto (precio hecho a la medida)
5. Chantaje (pagas o...)
6. Escalada (demandas crecientes)

7. Intersecciones (negociaciones simultáneas de contratos múltiples)
8. No-Negociables (demandas exorbitantes con el propósito de crear estancamientos)
9. Subasta inversa (el crujido de la negociación competitiva)

De las de arriba, algunos pueden no muy familiares, el "tómelo o déjelo" ocurre cuando una parte, no esta dispuesta a ceder más que cambios menores e inicia con la oferta final al oponente. La maniobra de intersección, busca atar los contratos existentes y futuros en el contenido de las negociaciones en curso. En una gran compañía, dos compradores pueden estar negociando con el mismo proveedor aún sin saberlo. Si estas negociaciones pueden ser interceptadas, el apalancamiento de uno puede extenderse al otro.

La escalada es una maniobra con truco que trabaja así. Después de que dos partes se citan para llegar a un arreglo, una de ellas eleva sus demandas. Cuando un vendedor eleva su precio antes de la sesión, se sorprende al comprador peleando desesperadamente por lograr el precio original, en lugar de algún descuento. La razón de la escalada puede ser legítima o puramente táctica. El negociador experimentado deberá reconocer esta táctica y refutarla desde el inicio.

Otras dos maniobras son de interés práctico. *El falso presupuesto* es usada por los compradores en la bases de su legitimidad superficial. El vendedor es enfrentado con una cantidad arreglada, la cual se convierte en el punto focal. Si el vendedor acepta este presupuesto estrangulado, entonces estará forzado a reducir el precio y alcance del trabajo.

Un vendedor nunca debe aceptar la suposición de que un presupuesto es fijo hasta probar y entender porque no están disponibles algunas otras fuentes de fondos. La mayoría de los presupuestos son más flexibles de lo que aparentan.

La parte más sorprendente de los presupuestos, es que los vendedores a menudo se meten en apuros ellos mismos. Cuando un comprador o ingeniero le

solicita una aproximación del costo meses antes de que el diseño y la cantidad fueran determinados, el vendedor ansioso de complacerlo, hace el presupuesto y con esto se encierra, porque el comprador incluye este monto en el estudio de producto-mercado. y de esto recuerdo las palabras de Shakespeare en *Hamlet*, "Las palabras sin pensamiento nunca al cielo van". Los precios presentados para el propósito de la planeación del comprador, muy a menudo son "palabras sin pensamiento."

La maniobra de la subasta inversa tiene alusiones que, si no éticas, al menos son severas. En esta el comprador negocia con dos o tres proveedores, de tal forma que cada uno sepa que los otros están siendo tomados en cuenta favorablemente. La única contramedida para esta maniobra es un análisis concienzudo de la estructura del poder y comunicaciones interorganizacionales de primer nivel. Los negociadores deben de tener el coraje sobre sus convicciones y tratar al oponente como si la competencia no fuera tan aparente. Encontrarán que la tendencia del comprador se revelará por si misma y esta proveerá una señal de trabajo por la cual las tácticas pueden ser cambiadas.

Desviaciones (Rodeos) La negociación es un negocio difícil. Es esencial aprender lo más posible acerca del oponente mientras procura que ellos conozcan lo menos posible de usted. Para hacer esto, la maniobra de desviación es utilizada de una forma o de otra. De las ocho listadas, varias son, sin lugar a duda, poco éticas. Y aunque las maniobras no éticas nunca deben de ser perdonadas ni permitidas, deben de ser comprendidas por los negociadores con el fin de protegerse a ellos mismos.

1. Señuelos (cebo o trampa)
2. Rechazo (negación o retractación de un planteamiento)
3. Retirada (falso ataque y retroceso)
4. El bueno y el malo (juego de el "dulce y el amargo")
5. Estadísticas falsas y el error (crear figuraciones y engaños)

6. Huevos revueltos (deliberada creación de confusión de temas y cifras)
7. Juego sucio (explotación por cambios deliberados)
8. Sinvergüenza (pequeños robos deliberados por renegociaciones sin fin)

De las maniobras cinco a la ocho deben ser explicadas brevemente. Al calor del proceso de negociación, las cosas pueden ponerse muy complicadas aún con las mejores intenciones. Con las peores intenciones, los errores en aritmética y estadística pueden ser deliberados y engañosos. *La falsa estadística* es peligrosa porque es muy sutil. Los números están bien, pero las suposiciones detrás de ellos son a menudo dudosas.

Huevos revueltos representa un deliberado intento de complicar más que simplificar la transacción con el propósito de crear confusión. Las personas deben de tener auto-confianza y valor para decir que no saben qué es lo que esta pasando o se verán envueltos en acuerdos estúpidos.

Juego sucio es una maniobra basada en engañar al oponente para hacerlo caer en un aparente trato con la intención de elevar los precios después de que haya caído en la trampa. Existen maquiladores que cotizan a precios muy bajos con la *deliberada intención* de eliminar a la competencia para después obtener grandes ganancias haciendo cargos por especificaciones costosas.

Sinvergüenza es una maniobra estrictamente no ética. En este mundo, algunas personas están tan trastornadas, que toman ventaja de otros de cualquier forma posible. Entender esta maniobra es mantenerse en guardia en su contra. Esta maniobra consiste en una negociación sin fin. La idea de la sinvergüenza es tentar al oponente hacia un trato haciéndole una oferta muy atractiva. Una vez que el oponente esta mentalmente convencido de llegar a un acuerdo y descartar la consideración de cualquier otro competidor, el proceso inicia en serio.

El sinvergüenza hace y deshace acuerdos verbales con impunidad. Los métodos utilizados para repudiar los acuerdos varían, pero siempre incluyen

desaprobación de una autoridad superior, incapacidad de clarificar términos, falta de comprensión, problemas de transcripciones, errores en números, retrasos legales y juegos de personas ausentes. El sinvergüenza es cuidadoso de mantener relaciones cordiales hasta que el contrato está firmado. A menos de que los oponentes sean detallistas, las palabras y las cifras experimentarán una sutil transformación para el momento del contrato. Los oponentes, al firmar, dan un aliento de alivio a pesar del hecho de que no están ni siquiera cerca de ganar lo que pensaron que deberían ganar. ¡Pobres tontos! sus problemas apenas acaban de comenzar, ya que tienen que enfrentar todavía la desigualdad de beneficios, retrasos legales, insultos, debates interminables y costos por juicios que parecen irrecuperables.

Lo que ha sido descrito le pasa todos los días a las personas que no prestan atención, codiciosas o con mala suerte. Pocos tienen la fortuna de combatirlo, el mejor consejo para tratar con estos explotadores es correr en otra dirección a la primera señal de mala fe, si no es posible, la única alternativa es buscar la ayuda de algún buen abogado, o especialista.

La necesidad de flexibilidad Las maniobras consideradas apropiadas al inicio de la negociación, pueden considerarse inapropiadas conforme nueva información es descubierta. El negociador debe de mantener una actitud flexible hasta el final de la reunión, cuestionándose las tácticas de una forma disciplinada. Los puntos sugeridos a continuación deben de considerarse en las revaluaciones:

1. ¿Deben las maniobras ser cambiadas o combinadas de diferente forma en esta etapa de la negociación?
2. ¿Existen penalizaciones asociadas con prácticas poco éticas o dudosas?
3. ¿Cómo una maniobra en particular será interpretada por el oponente en este punto de la discusión?, ¿Podría esta destruir

una deseable relación de largo plazo?, ¿Con esta realizarás el punto que realmente quieres?

La selección apropiada de la maniobra táctica no garantiza el éxito, pero el negociador que este bien adaptado a su uso y listo para hacer los ajustes necesarios, puede defender mejor sus objetivos que aquel que está “tocando de oído.”

Técnicas

Las técnicas son el mecanismo de ajuste fino por medio del cual las metas son alcanzadas. Entre las más familiares están la agenda, cuestionario, concesiones, compromisos, amenazas, estancamiento y comunicación no verbal. Como lo indica la tabla 4, existen muchos métodos disponibles para el negociador astuto. El fin de este capítulo será dedicado al análisis de las más familiares de ellas.

Tabla 4
Técnicas de Negociación

1. Agenda	14. Mediciones discretas
2. Cuestionario	15. Comunicaciones no verbales
3. Planteamientos	16. Elección de medios
4. Concesiones	17. Escuchar
5. Compromisos	18. Comités
6. Jugadas	19. Memorándum formales e informales
7. Amenazas	20. Discusiones formales
8. Promesas	21. Sondeo y escape
9. Recesos	22. liberador de hostilidad
10. Demora	23. Intermediarios temporales
11. Estancamiento	24. Lugar de la negociación
12. Punto focal	25. Técnica del tiempo
13. Estándares	

Las técnicas no son una gran estrategia, son en su sentido, armas de un arsenal. Si son bien empleadas, proveerán una fuente de poder en la mesa de negociaciones. En caso de que sean pobremente ejecutadas, pueden ser

contraproducentes y crear hostilidades innecesarias. es por esto que hace sentido saber lo más posible de ellas.

Agenda, Temas y Problemas Los negociadores de las empresas, en su mayoría, le dan menos importancia a la cuestión de la agenda que los diplomáticos. Esta representa el primer paso por el cual las expectativas, actitudes y valores de los oponentes pueden ser evaluados formalmente.

La mejor forma de ver la agenda es como un medio, y como todos los medios, tiene el poder de darle forma a un mensaje y decir la historia por si misma. Es más que solo listar las actividades del evento, es reflejar el poder de las artes y la importancia de los temas.

La agenda puede ser diseñada para jugar un papel específico en las negociaciones; puede clarificar o esconder los motivos; puede establecer reglas que sean justas o parciales; puede mantener las negociaciones en curso o permitir fácilmente la dispersión; la agenda puede ser simplemente un programa de temas a tratar o puede ser combinadas con otras técnicas o maniobras.

Sabemos de nuestra discusión de la teoría de la persuasión, que la organización de argumentos y medios son importantes donde queremos que el mensaje sea aceptado. Una agenda puede dar la introducción de argumentos y del interlocutor donde el efecto se desea mayor. Puede además facilitar el arreglo de temas difíciles, haciendo que la discusión inicie con temas menos controversiales.

Aunque es fácilmente notar que los temas y problemas son el corazón de la agenda, no lo es tanto que las reglas de negociación pueden estar formadas por esta. Una agenda bien pesada fuerza la decisión de los temas y problemas en que vale la pena pensar. Desde el punto de vista táctico, creo que casi siempre es mejor probar las metas e intenciones del oponente manejando un gran número de temas. El oponente puede probar estar menos interesado en algunos temas de lo que creíamos. Además este enfoque tiende a disminuir sus expectativas y aspiraciones.

Algunas veces es fácil olvidar que los temas, reales o imaginarios, tienen valor en el proceso de la negociación, o pueden ser cambiados por algo más.

La regla para introducir los problemas a la agenda es fácil: ponlos donde sean mejor resueltos. En general, aquellos que sean más fáciles merecen prioridad, ya que generan un clima de éxito. Ya que la solución de problemas depende de una discusión abierta y del comportamiento de valores, la agenda deberá además considerar si los problemas deben de ser resueltos en algún lugar específico diferente que los temas amargamente peleados. Por ejemplo, dejaríamos que las personas financieras resolvieran sus problemas de auditoría en una conferencia especial donde las cuestiones de esa naturaleza puedan ser discutidas en calma. La solución puede ser traída a la mesa de negociaciones como un paso hacia el arreglo general. Un problema de esta naturaleza puede generar un gran calor si se deja al toma y deja del debate.

Los diplomáticos tienden a ver la agenda como una cuestión seria por su impacto en las reglas, suposiciones y temas.

Concesión y Compromiso Cuando dos países se encuentran en guerra, miles mueren antes de que cualquiera de las dos partes haga la primera concesión, sea esta grande o pequeña. Saddam Hussein, Líder de Iraq, en la Guerra del Golfo, no hizo ninguna concesión hasta que su nación fue desbastada y 100,000 personas muertas o heridas. Tuvo muchas oportunidades para sugerir un posible compromiso pero prefirió no hacerlos.

Es difícil creer que los Estados Unidos y Vietnam permitieron que las pláticas por la paz se demoraran por que ningún país estaba dispuesto a realizar la primera concesión. Aunque es cierto de que en mi experimento encontré que en las negociaciones son los perdedores quienes hacen la primera concesión. Uno debe de preguntarse si el precio de la primera concesión en esta cuestión vale la pena.

Las concesiones tienen cuatro propósitos: determinar 1) ¿Qué es lo que el oponente quiere?, 2) ¿Cuánto se quiere?, 3) ¿Qué tanto se quiere? y 4) ¿Qué

esta dispuesto a entregar con tal de obtener lo que quiere?. Es una técnica para probar las suposiciones acerca del oponente previas a la negociación.

Varios escritores han debatido acerca de la oferta inicial y su relación con la primera concesión. Convinieron en que tres estrategias de apertura del comprador merecen consideración:

1. No revelar la oferta inicial
2. Revelar la oferta mínima
3. Revelar ambas ofertas, la mínima y la meta

En mi opinión, la primer opción es por mucho la mejor, pero desafortunadamente los vendedores son en raras ocasiones tan amigables como para dejar ir al negociador sin mostrarle la oferta inicial. Pensar un poco en la tercera opción nos revelará que es notoriamente absurda ya que asume que el comprador puede dejar fácilmente pasar una oferta alta (Meta) para llegar a una menor si el vendedor desgraciadamente rehusa a aceptar la alta.

La segunda posición merece especial cuidado porque ésta es engañosa. Si un negociador trata de quedarse con la mínima oferta, estaría loco si iniciara con esta misma. Una vez que se ha sacado a la luz, el oponente tiene muchas razones para creer que puede obtener algo mejor. lo más seguro es decir que la mejor estrategia de apertura es una oferta por debajo de la mínima deseada. suena lógico, ¿no?. En cualquier momento uno debe estar listo para conceder algo en el curso de la negociación. Por otro lado, se deberá hacer trabajar muy duro al oponente para lograr cada concesión que se haga.

Esto trae la pregunta ¿Una concesión merece otra? La mayoría de nosotros tendemos a sentir que una buena obra merece otra. Creo que no solo porque el oponente hace una concesión y espera algo a cambio, debemos de responder de la misma forma.

Cuando el oponente hace una concesión, el negociador tiene varias opciones. Puede conceder menos o más que la otra parte, puede concederlo

inmediatamente o prometerlo para el futuro, puede otorgar una pequeña e insignificante concesión en un punto a cambio de una mayor en otro. Puede también no conceder nada, no prometer nada y simplemente continuar con la plática. Puede decidir ser claro en las respuestas o deliberadamente confuso. Lo importante es recordar que cada repuesta es válida desde el punto de vista táctico y que representa diferentes grados de reciprocidad.

Las concesiones es un área en la que las buenas teorías y las buenas prácticas emergen. Cada concesión tiene un efecto en los niveles de aspiración de los oponentes y es, al mismo tiempo, un reflejo de las resoluciones del negociador por alcanzar sus objetivos. El monto, la tasa y la proporción de cambio de las concesiones son factores críticos. Uno nunca debe comprometerse en ningún punto sin pensar en las consecuencias futuras.

Compromiso Cada concesión implica un grado de compromiso o deseo de mantenerse firme. El precio de lista, le dice al oponente que tiene sólo dos caminos: Aceptar esta última oferta o permitir que las negociaciones se derrumben. En cualquier caso la decisión final es recaer completamente en el oponente. Para la mayoría de las personas es una experiencia emocional irresistible. La dificultad con los precios de lista, es que los oponentes pueden no creerlo. Entonces se debe de hacer un cuidadoso análisis en como se puede hacer un compromiso creíble.

Es posible expresar un compromiso de tal forma que suene terminal pero que permita al negociador hacer una graciosa retirada si es necesario. La solución está en encontrar el método que desvanezca la expresión de alguna forma. Esto puede hacerse variando cuatro factores: 1) Contenido (refiriéndose específicamente a lo que la expresión concierne),

2) Firmeza (se refiere a la seguridad con la que la acción final debe ser tomada),
 3) Consecuencias (referente a la acción final específica prometida) y 4) Tiempo (referente al momento preciso de la acción final prometida). Un ejemplo no ayudará a comprenderlo mejor.

El planteamiento “No puedo aceptar tus cláusulas y me iré inmediatamente si no las cambias” difiere de “No me es posible aceptar el cargo de \$100.00 diarios en tus cláusulas. Tendré que regresar con mi jefe a menos que resolvamos esta situación.” Ambos son compromisos que suenan firmes pero son de hecho engañosos. En el primero la referencia puede ser en toda las cláusulas o solo en parte de ellas. En el segundo los elementos del tiempo, consecuencias y firmeza son, en cierto grado, inciertas.

Los compromisos son un cuchillo de dos filos. Si son creídos, el trato se hace; si no, la posición negociadora se ve debilitada. La redacción exacta de un compromiso es, por lo tanto, de vital importancia. El que la técnica de un compromiso sea productiva o improductiva depende en qué tan hábilmente haya sido planeado su uso.

Preguntas y Respuestas Hace algunos años, formé parte de un grupo de auditores cuya misión era investigar a un departamento de operación. Iniciamos entrevistando a las personas claves. Para nuestra sorpresa, respondieron sin vacilar y nos guiaron a las áreas de problema que quizá de otra forma nunca las hubiéramos descubierto. Aprendimos que entre menos hablábamos, más hacían. Entre menos evaluativos seamos con sus respuestas, más críticos de ellos mismos se convertían. Las personas disfrutaban de responder las preguntas acerca de ellos mismos y de su trabajo, aún cuando esto no sea muy placentero. Quieren ser escuchados.

Hemos sido victimizados por el sistema escolar en lo que concierne a preguntas y respuestas de la negociación. El éxito en la escuela está basado en su totalidad en dar respuestas correctas. Entre más recordáramos o comprendiéramos mayor sería el grado. De cualquier forma, en las negociaciones, las respuestas correctas no son necesariamente buenas y muy seguido son un poco estúpidas.

El arte de responder preguntas en las negociaciones consiste en saber qué contestar y qué no; cuándo ser claro y cuándo no. No tiene nada que ver con estar correcto o equivocado.

Con estas bases, podemos proceder a analizar las preguntas específicamente en los términos de la persona quien las realiza y de quién las responde. Desde el punto de vista del encuestador, son apropiadas varias sugerencias. Primero, es sabio preguntar aún cuando pueda parecer un tanto personal o aún ridículo. El encuestador deberá ser recompensado con una respuesta que sea lo más creíble posible, o aprender algo de una respuesta negativa. Segundo, El propósito de una pregunta es averiguar acerca de los valores, suposiciones e intenciones del oponente. Las preguntas deben de ser diseñadas para exhibir que tan inteligente es el negociador o qué tan estúpido puede ser el oponente. Tercero, Nadie debe de ser atrapado en una respuesta, he visto negociadores jugando al abogado y convertir la sesión en un campo de batalla sin otro propósito que servir a su propio ego. Investigaciones psicológicas han demostrado que las preguntas hechas en un clima de confianza suelen obtener respuestas más útiles. De igual forma las personas que se ponen en una posición defensiva retienen información y tienden a distorsionar lo que escuchan o dicen. Cuarto, es mejor mantener preguntas simples. Se puede aprender mucho de respuestas que nos dicen quién, cómo, cuándo, dónde, qué y cuál.

Desde el punto de vista de quién esta respondiendo, las siguientes ideas pueden ser de ayuda. Primero, no todas las preguntas deben de ser respondidas. Muchas preguntas se hacen a sabiendas de que no hay una respuesta posible; otras con la expectativa de queja. La respuesta correcta es aquella que se relaciona con un plan estratégico y no con el propósito del cuestionador. Una sala de negociaciones no es un salón de clases, ni un lugar donde debemos de complacer al oponente siendo complaciente.

Segundo, el negociador debe de enmarcar sus respuestas tanto como lo hacen los políticos. Un político astuto tiene cuidado de la plataforma de su equipo, y sabe cómo integrar las necesidades de los votantes en el programa global. Los negociadores que no tienen claramente definido su plan estratégico se encontrarán en la posición embarazosa de estar dando respuestas que violan sus objetivos a largo plazo.

Amenazas Toda negociación involucra un grado de riesgo. El hecho de que las recompensas puedan ser retenidas o el castigo pueda ser influenciado por algún estancamiento constituye en alguna forma una amenaza. La pregunta central no es si las amenazas se pueden usar como una táctica sino si hacer énfasis en alguna amenaza existente puede ser benéfico. La respuesta depende de cuatro factores: 1) El plan estratégico, 2) Capacidad relativa de castigo, 3) credibilidad de la amenaza y 4) tamaño de la amenaza.

El uso de amenazas debe de encajar con las necesidades estratégicas. Lo que puede ser sano para una estrategia puede no serlo para otra. El Presidente Bush de los Estados Unidos, en el inicio de la guerra del Golfo, les hizo ver claramente a los Irakíes que estaba preparado para bombardearlos duramente y hacerles pagar un alto precio por permanecer en Kuwait. Esta amenaza, soportada por grandes fuerzas aéreas y terrestres, se mantenían de acuerdo con las metas estratégicas de América.

Las amenazas pueden ser una técnica muy efectiva, cuando una parte tiene el poder de castigar a la otra sin una substancial respuesta al tú por tú, y ambas partes lo saben.. La parte poderosa no debe de cerrarse al uso de amenazas si la relación a largo plazo y los objetivos no son violados. La cuestión crítica es si la hostilidad generada puede resultar en un acuerdo no muy estable. No es muy seguro que algunos negociadores sean más habilidosos en el uso de amenazas, ya que mucho depende de la situación y de la estrategia.

Las amenazas pueden, en ocasiones, ser hechas por escalada o por consistencia en el comportamiento. La escalada construye su propia credibilidad exponiendo al oponente a pequeñas amenazas cumplidas seguidas, si es necesario, de otras mayores. La mayoría de nosotros tratamos de usar el principio de la consistencia cuando les enseñamos a los niños a esperar castigo de lo comportamiento irresponsable. Y como cualquier padre puede testificar, ni la escalada ni la consistencia sirven para hacer a las amenazas creíbles en todas las situaciones.

El tamaño de la amenaza es el mayor factor para que el que amenaza la use y el amenazado la crea. Es inapropiado sugerir armas nucleares en respuesta de la toma de otro rehén. Existe evidencia de que las personas bloquean las amenazas masivas, pero sin embargo responden a condiciones más benignas. El tamaño de la amenaza debe de estar de acuerdo con la situación específica y su implicación con las metas a largo plazo.

Las amenazas son una técnica peligrosa, por que nos fuerzan a aplicar mayores castigos de los que vale la pena. El peligro para ambas partes se puede reducir si la amenaza es implícita en vez de propuesta, suave en vez de masiva, racional en vez de emocional. La estrategia, con su foco en las metas a largo plazo, deben de ser la guía para gobernar su uso.

Lenguaje oculto La gente se comunica con y sin palabras. Aún cuando las palabras son usadas, a menudo significan otra cosa de lo que dicen. En niveles no verbales, los gestos y movimientos pueden decir una historia que sea tan significativa como las palabras en si mismas.

Cada sociedad tiene su propia forma de hacer las cosas. El antropólogo E. T. Hall, en su libro *"El lenguaje silencioso"* indica que las sociedades pueden ser comparadas por sus actitudes hacia el sexo, territorio, tiempo, espacio, aprendizaje, juego y trabajo. Por ejemplo, en algunos países no se considera tarde, el tener que esperar por alguien una hora más, mientras que, nosotros los Americanos, nos desesperamos con sólo quince minutos. Señala que los Arabes y Americanos diferimos de nuestra forma de intercambiar. Para los Arabes, todo tiene valor de mercado, y cualquier persona inteligente lo debe de saber. Si una parte inicia ofreciendo muy poco, no es por razones tácticas, sino que es un indicio de que la persona es ignorante del valor. Si un comprador inicia ofreciendo un poco más del precio de la ignorancia, significa que desea pelear y discutir, pero no comprar. Una oferta inicial algo mayor, que este cercana al precio de mercado, significa que es un comprador serio. Si inicia ofreciendo un precio muy, muy cercano o inclusive el precio del mercado, significa que esta

deseoso de comprar y esta dispuesto hasta pagar un sobremercado. En nuestra sociedad las negociaciones inician desde un punto muy bajo, con el fin de averiguar sobre las expectativas del oponente. Las ofertas bajas son consideradas tácticamente correctas y nunca están asociadas con la ignorancia. Cada oferta y demanda lleva diferente mensaje para los Arabes y para los Americanos.

La sensibilidad hacia la comunicación no verbal difícilmente se logra solamente con leer libros. Esta se obtiene de la observación de las personas en sus actividades cotidianas y del deseo de saber más de ellas.

Estancamiento La posibilidad de estancarse, es uno de los elemento que proporciona excitación a la negociación. Es un técnica que merece ser bien comprendida, pero no lo es. En nuestro experimento un pequeño número de personas se estancaron . Cuando platicué con ellas después, estaban sumamente hostiles contra su oponente y contra mí por no darles más tiempo e información con la cual hubieran hecho el trato. Pero estaban más enojados consigo mismos y hubieran preferido, por mucho, llegar a un arreglo.

Posteriormente me involucré en una negociación personal, en la cual mi oponente y yo habíamos estrechado las propuestas, hasta el punto de que el arreglo era inminente. Entonces decidí hacer un pequeño experimento de estancamiento creando, deliberadamente, un atolladero. Después de dos días le hablé a mi oponente para decirle que accedía a sus términos. Después le pregunté, cómo se había sentido en el estancamiento. Me contestó que sufrió un sobresalto, algo de pérdida de auto confianza, un grado de culpa, y miedo de tener que volver a hacer todo el trabajo realizado con otra persona. Lo raro es que yo creé la situación pero nunca sufrí los mismos síntomas que él.

Todavía tengo algunas dudas de si el estancamiento es en su totalidad desagradable. Probablemente lo sea más para algunas personas que para otras, dependiendo de su auto estima y de sus alternativas disponibles. En nuestro experimento descubrimos que las personas con mayores aspiraciones se

estancaron más que las que tuvieron menores aspiraciones. De cualquier forma, los que aspiran más alto son más exitosos que los demás solo cuando no caen en estancamientos. Existe una razón para creer que los estancamientos, sabiéndolos usar, son una técnica muy eficiente para conseguir sus propios objetivos.

El lugar de las negociaciones ¿Dónde se debe de llevar a cabo una negociación?. En casa, hasta donde sea posible.

Durante la temporada de béisbol, hice un análisis estadístico de los resultados de los juegos en casa de los equipos de grandes ligas. De Aproximadamente 600 juegos, 385 se ganaron y 215 se perdieron en casa. Cuando consideramos los juegos de pelota las probabilidades de que gane un equipo o el otro son de 50-50. Esto nos dice que la cantidad mayor de victorias en casa pudo ser por puro accidente, pero no, en el béisbol como en cualquier cosa se tiene una mayor probabilidad de éxito en casa que fuera. Este hecho es consistente con el estudio de antropólogos y estudiantes del comportamiento animal, que indican que existe un instinto inherente en cada ser, que le hace proteger su territorio con una fuerza inusual.

Esto no significa que todas las negociaciones se pueden hacer en casa, pero de tener la elección, deberán de discutirse los aspectos importantes, bajo las propias premisas. De no ser posible, el equipo deberá ser previsto de todas las comodidades de casa para sobrellevar esta natural desventaja.

La técnica del tiempo Las maniobras del tiempo fueron consideradas ya con anterioridad. Entonces diferenciábamos entra maniobra y técnica, resaltando que la primera es un movimiento general diseñado para asegurar una posición ventajosa, mientras que la segunda es el equivalente a un arma o mecanismo por el cual podemos apuntar a un blanco. El tiempo es una poderosa arma dentro del arsenal de técnicas del negociador.

El tiempo es el común denominador por el cual varias técnicas pueden ser integradas. Las concesiones pueden ser combinadas con las amenazas; movimientos con compromisos; Los cuestionarios con los comités. Existe el tiempo correcto para comenzar una negociación y para introducir cada tema. Las cinco de la tarde de un viernes del último día del mes es, por ejemplo, el mejor del peor de los momentos, dependiendo de tu posición en la mesa de negociaciones.

El cronometrar un compromiso final puede contribuir a su credibilidad. Un compromiso hecho muy al principio puede sonar a fanfarroneo, pero una menor oferta final a las dos de la mañana puede ser electrificante. Controversialmente, un comité inmediatamente después de haber tomado un tema insignificante, puede darle a este punto, un peso inapropiado. Una llamada de larga distancia puede elevar la tensión del oponente durante la fases de crisis. El reemplazo de un negociador después de haber hecho una concesión, significa que no debemos de esperar más concesiones.

En fin...el tiempo habla.

Conclusión

De las muchas maniobras y técnicas disponibles, solo algunas he cubierto a detalle. De las tácticas la mayoría son teorías y a la vez prácticas. Las tácticas son las mejores herramientas de las estrategias. Un negociador sin perspicacia confunde una con otra. El planeador habilidoso conoce la diferencia y por esto se concentra en la estrategia antes de considerar los detalles de maniobras y técnicas. Estas se seleccionan con un ojo en la misión táctica, esto es, reducir el nivel de aspiraciones y probabilidad de éxito del oponente, mientras se eleva su nivel de satisfacción.

15. EL ADMINISTRADOR EXITOSO NEGOCIA

El cómo negociemos con nuestros superiores, socios y subordinados tiene un efecto mayor en nuestras vidas que todas las compras y ventas que podamos hacer en la vida. La idea de ver al jefe inmediato superior envuelto en un proceso nuestro de negociación es, al principio, extraño; Hace no mucho tiempo las personas en el trabajo ni siquiera soñaban con negociar con el jefe, simplemente hacían lo que se les decía. Ahora el mundo ha cambiado, la industria habla de administraciones participativas, toma de decisiones colectivas y responsabilidad compartida en todos los niveles, desde la línea de operación hasta la dirección. La actividad central de un día moderno de negocios es la negociación.

La administración moderna mira hacia los trabajadores

Una nueva imagen de personas en el trabajo ha emergido para alterar, para siempre, el viejo concepto de la administración. Douglas McGregor, en su libro *El lado humano de la empresa*, definió los aspectos ocultos de la administración del siglo diecinueve. Los empleados se comportaban como si tuvieran un disgusto inherente al trabajo y, por lo tanto, lo evitaban. Con estas bases ellos creían que los empleados requerían control y coerción antes de esperar que produjeran.®

McGregor tenía otra teoría. Él creía que las personas querían responsabilidades y que eran capaces de hacer un buen trabajo una vez que ellos entendieran su propósito. Creía que la administración debería de crear oportunidades para la participación en la toma de decisiones y en consecuencia liberar el potencial productivo inherente en las personas.

En este capítulo, describiremos seis situaciones de negociación que involucran a los ejecutivos en acción con los problemas cotidianos. Las situaciones no son ficticias, pero los nombres han sido cambiados.

Conoceremos a Tomás quién cometió el error de aceptar el sueldo que le ofrecieron en el nuevo trabajo; Daniel y Alberto, gerentes con filosofías totalmente diferentes hacia cuestiones presupuestarias; Carolina, una excelente

gerente de planeación; José, quién es competente pero tiene dificultades para lograr el reconocimiento de los demás; Héctor, quién tiene el don de influenciar a las personas; y Janette, una mujer que va de una no lograda fecha límite a otra. Cada una de estas personas pasa más tiempo negociando en su trabajo diario, de lo que alguna vez pudieran comprar o vender.

Negociando el sueldo en el trabajo nuevo

El error más grande de Tomás fue el aceptar el trabajo con el sueldo que lo hizo. El se dio cuenta tan solo unas semanas después de haber iniciado en este, pero ya era muy tarde. cinco años más tarde ha iniciado a recobrar el terreno perdido, a un costo de 80,000. Este es un precio muy alto para un empleado de nivel medio y lo peor es que se pudo haber evitado.

Tomás estaba trabajando para una compañía que realizó un reajuste en el cual se vio afectado y esto le fue avisado con dos semanas de anticipación. Todos sabemos lo difícil que es encontrar un buen trabajo en dos semanas.

Antes de poder tener cualquier alternativa pasaron dos meses. A pesar de que Tomás tenía una experiencia de quince años en compras y un título de maestría, solo pudo conseguir tres entrevistas. Cuando de una de ellas le volvieron a llamar, se puso tan nervioso como si fuese su primera vez.

No era cuestión de dinero, sino de orgullo. El había ahorrado lo suficiente y su esposa aún trabajaba, así que podía soportar la espera; pero al hacerlo hería su amor propio. Además, su padre estuvo sin trabajo y recordaba lo difícil que le fue encontrar otro empleo. Cuando revisó su propia situación se estremeció. Su habilidad para llevarse bien con la gente, sus conocimientos sobre abastecimiento y el hecho de que había subido exitosamente hasta el rango de gerente se veían un cuanto triviales en comparación de sobresalir en la entrevista.

La entrevista inició amigablemente. El gerente de compras le comentó acerca de la posición y potencial de crecimiento del puesto, alabó la experiencia de Tomás y expresó pesar en que el sueldo propuesto era diez por ciento menor que el que

tenía antes; le aseguraba que el título era de asistente del gerente pero que las responsabilidades era mayores que en el trabajo previo. Durante el curso del monólogo, el entrevistador mencionó lo duro que era conseguir gente competente y que ya tenía ocho semanas tratando de cubrir la vacante y creía que Tomás era la primera persona cuyas referencias y conocimientos eran perfectos. "Bueno", el dijo, "¿Qué piensas tu Tomás?" . El tomó el trabajo sin pensarlo dos veces.

Cuatro semanas después se lamentaba. Además de que varias empresas en donde había aplicado le habían llamado, encontró que sus compañeros con responsabilidades similares ganaban veinte por ciento más. Más aún, el había aceptado el sueldo al nivel más bajo de su categoría , cuando lo permitido era de un treinta por ciento más. ¿Cómo pudo, una persona que se ha pasado toda su vida negociando con proveedores , aceptar una rebaja del diez por ciento sin ni siquiera murmurar.?

Fácilmente, pensando como si se estuviera preparando para este evento durante toda su vida. El problema es que tenía un complejo de inferioridad. Ahora, no es bueno tener el complejo de superioridad, pero es aún peor sentir que uno mismo es menos de lo que realmente es. En lugar de percibirse a sí mismo en términos de logros, está demasiado preocupado en cuán difícil es encontrar trabajo en épocas de recesión; En lugar de elevar sus demandas de sueldo, las bajó; en lugar de buscar una posición de gerente o director, demuestra un deseo inmediato por algo menor; En lugar de escuchar y ser receptivo en la entrevista acerca de las dificultades por cubrir esta vacante del entrevistador, Tomás acentuó su empobrecida posición negociadora. No asimilo el mensaje de su oponente el cual no quería ir por todo el proceso de la entrevista más que lo que Tomás quisiera.

Después de toda una vida en los negocios, Tomás falló al no darse cuenta que el sueldo inicial era negociable. Cuando le preguntaron cuanto pretendía, pudo haber dicho que 15 o 20% más, pero no lo hizo, en su lugar dócilmente dijo que el pretendía ganar su sueldo anterior. La primera demanda no fue lo

suficientemente alta y cuando el entrevistador le hizo su primera oferta, Tomás debió de guardarse el deseo de cerrar el trato y tratar de persuadirlo lo más posible. Aún y si hubiera fallado en esta, pudo haber obtenido alguna promesa de aumento en un período, bonos extras, o alguna otra cosa, pero no fue así.

Tomás nunca vio la cuestión como una negociación. Falló al no analizar la organización del oponente y las dificultades personales de negociación; al no tratar de hacer equipo y buscar la solución a los problemas mutuos; al no analizar sus propios objetivos estratégicos y tácticas. Al no reconocer que el poder es relativo y que aquellos que aplican para un trabajo tienen más poder del que piensan; y fue un error costoso.

Negociación del presupuesto

Si el director de la compañía hubiera pedido un diez por ciento de reajuste del personal, diez por ciento del personal se hubiera despedido, Alberto hubiera reducido su departamento en un doce por ciento y Daniel solo el ocho por ciento. Alberto es un perdedor consistente y Daniel un ganador en negociaciones del presupuesto.

Alberto y Daniel son hombres competentes quienes obtuvieron puestos de mucha responsabilidad antes de los treinta y cinco años. Plantean el presupuesto anual alcanzando sus objetivos y definiendo los requerimientos del personal. Ambos saben que los objetivos nunca son tan claros como debieran y que las asignaciones de gente se hacen, en el mejor de los casos, solo con estimaciones. La diferencia entre los dos en el manejo de las negociaciones de presupuesto, vale la pena conocerla.

Alberto no cree que en el proceso presupuestario se debe de involucrar la negociación compartida, pero lo ve como una sesión de solución de problemas. Después de hacer el plan le dice todos los detalles al director, incluyendo aquellas áreas en donde existe incertidumbre. Si le piden recortar a diez personas, indica tan preciso como pueda, las actividades que se reducirán y las que se quedarán adecuadamente cubiertas. A el director se le presenta el

problema de comprender la presentación de Alberto, ya que todas las áreas están cuidadosamente delineadas y abiertas a la inspección y ajuste.

Daniel usa un enfoque diferente, él tiende a ver al proceso presupuestario como una negociación en el sentido más amplio. Mientras reconoce que parte del proceso incluye la solución de problemas, nunca olvida que existe la negociación compartida. Daniel no acepta que la necesidad de un reajuste del diez por ciento le afecta como a otros. También está consciente de que sus subordinados mantendrán un nivel moral más alto si la reducción es mínima.

De la experiencia del pasado ha aprendido que los gerentes que saben mantener alguna holgura oculta dentro de su organización se convierten en candidatos disponibles cuando el director tiene algún trabajo especial que necesita que se haga, pero que no encuentra a quién asignárselo. Por esto Daniel insiste en la política que tiende a ser incierta a su favor y por lo tanto exagera en los requerimientos de personal. Él inicia alto y concede lentamente, tal como lo hace en una transacción de compra. El resultado es placentero, Daniel siempre tiene holgura en su organización. Cuando las cosas no van bien, él pierde algunas personas, y cuando las cosas se mejoran, es el primero en recuperarlas.

Aunque ambos siguen manteniendo posiciones de igual responsabilidad, algunas diferencias pueden ser vistas en el funcionamiento de sus departamentos. La gente de Daniel parece más relajada, más informada y un poco más innovadora que la gente de Alberto. Cuando el director se retire el dilema será en quién de los dos obtendrá el puesto, ¿Quién cree usted?

Administración de la planeación y la negociación

La mejor gerente de planeación que he conocido es Carolina. En la industria uno aprende a ser algo escéptico acerca de las personas que prometen fechas de entrega y compromisos de costos, raramente materializan dichas promesas, tan es así que cuando lo hacen tiene que buscarles una explicación. Pero Carolina, al contrario, siempre entregaba lo que prometía.

El primer programa al que fue asignada, era un contrato de \$2 millones. El problema era difícil: Diseñar y hacer un sistema de cómputo en dieciocho meses con un presupuesto muy restringido. El administrador de proyectos normalmente tiene a dos o tres personas trabajando con él para mantener el curso y el costo del proyecto. El trabajo actual de diseño y manufactura es hecho por dos o más departamentos diferentes. El gerente de planeación deberá de llegar a un acuerdo con cada cabeza de departamento en tres aspectos: especificaciones, entrega y presupuesto. Tendrá la responsabilidad total del programa pero sin autoridad directa.

Cuando los jefes de departamento hacen promesas financieras o en entregas, lo hacen con base en suposiciones sobre el trabajo de terceros en quienes dependen. Por ejemplo el departamento de diseño supone que las especificaciones se entregarán en cierta fecha y que no tendrán cambios, entonces hacen una estimación del número de dibujos y costos. Si las especificaciones son entregadas tarde o si se les hacen modificaciones importantes, el departamento de diseño deberá de modificar sus compromisos y perderá su agenda. Esto es la teoría del efecto dominó: Si alguien dentro del proceso productivo falla, es probable que todos fallarán. Pocos toman en serio las juntas con los planeadores. Carolina era diferente; tomaba las promesas de ingeniería y sin temor los confrontaba, sabía que los presupuestos y calendarios que se habían acordado eran justos pero realistas.

Los gerentes de ingeniería fueron los primeros en aprender que Carolina esperaba que fueran cumplidos con su palabra o que explicaran por qué no lo fueron. También los contratistas aprendieron que los acuerdos con ella debían de cumplirse ya que de fallar sin un previo aviso satisfactorio se veían de pronto confrontando a Carolina en la oficina del jefe, en donde invariablemente estaba preparada con hechos y cifras que nunca pensaron que existían.

El gerente Divisional estaba encantado y siempre la apoyaba en contra de los jefes de departamento. En consecuencia, las negociaciones se volvieron más

serias y más realistas y se aclararon las incertidumbres de una forma de negocios.

Ya que ha mostrado ser competente a lo largo de varios grandes proyectos, Carolina ha sido promovida varias veces. Creo que su éxito recae más en la capacidad de negociar efectivamente que en competencia técnica. Entiende lo que es el poder y la persuasión además de tener alto nivel de aspiración.

Ganando el respeto del jefe y de los compañeros

José tiene cuarenta años y es Contador. Durante sus primeros quince años de trabajo en la industria ha realizado un trabajo sobresaliente en varias funciones y ha sido recompensado con promociones y aumentos. De cualquier forma y a pesar de esto, José no ha podido ganar el respeto de su jefe y compañeros. En este punto de su vida, ha aprendido a aceptar esta falla.

José tiene muchos problemas de negociación y el peor de todos es su actitud de sordera hacia el poder y su bajo nivel de aspiración. En las juntas, siempre se sienta cerca del jefe y nadie se acuerda cuando fue la última vez que estuvo en desacuerdo en algún punto con él.

Cuando alguien, del área de José, renuncia ocurre una crisis. El pensar en una requisición de reemplazo, le llena de temor. Es como la persona con un amplio crédito bancario y no va al banco por temor a que le nieguen el préstamo. El jefe ha sentido la aprehensión de José, y como tiene problemas de presupuesto, le permite quedarse sin personal. José como es una persona responsable e insegura, le es necesario quedarse tarde todos los días para probar su lealtad y para compensar la falta de personal.

El resultado es un déficit en la cuenta del respeto de José. Miedoso del poder del jefe e inseguro de su propia competencia, José desea obtener un poco de respeto y eso es lo que obtiene "poco."

El trabajador sumiso, no importa qué tan competente sea, no puede negociar el respeto de su jefe y compañeros. Para ganarlo uno debe actuar con dignidad. Quienes tienen sentido de identidad y se envuelven en el trabajo por su propio

bien, tienen respeto por sí mismos. Son capaces de acercarse a sus jefes de igual a igual, reconocen que todos tenemos algo que dar y que recibir en una relación, aceptan la autoridad pero demandan, a cambio, respeto. El jefe no puede ayudarle sino corresponder en esta negociación de persona a persona.

Haciendo amigos e influenciando a la gente en el trabajo

A sus treinta y cuatro años, Héctor es millonario. Lo merece, no a su carrera de ingeniero, sino a su capacidad única de hacer amigos y de influenciar a las personas, especialmente a los demás ingenieros del trabajo.

Los ingenieros, como la demás gente creativa, tenemos dificultad para aceptar ideas que parezcan ser imprácticas. El problema es que los diseñadores van a las ideas imprácticas como prácticas. Se requiere de una persona que conozca para filtrar los conceptos útiles de los demás, sin crear conflictos entre estas personas.

Héctor esta a cargo del mercadeo de sistemas avanzados para una gran compañía, y tiene a veinte “pensadores” a su cargo que respetan su inteligencia y buen juicio. Siendo bueno escuchando, sabe leer entre renglones y comportamientos. Su respuesta rara vez amenaza su estatus y conociendo de sus límites de poder, prefiere utilizar la persuasión más que la autoridad pura.

Héctor pasa la mayor parte de su tiempo negociando con personas y estando muy consciente de sus logros y el estatus de sus metas; nunca se permite, ni a su gente, olvidar que el desarrollo de la compañía es el objetivo que hace posible las aspiraciones personales.

Cuando los conflictos de valor afloran en el área de control de costos, Héctor negocia un acuerdo. No vacila en tomar una dura negociación y no teme en utilizar el poder para ganar algún punto crítico.

El dilema del estancamiento

Janette, encabeza un proyecto de una gran compañía, pero pronto será despedida. Se la pasa de un estancamiento a otro, y rompe sus promesas de entrega una tras otra.

Los clientes de Janette son los ingenieros de diseño, un grupo elitista de gente creativa, a los cuales parece que les importa el tiempo solo cuando ya se les ha terminado. La mayoría de las órdenes que le llegan tienen el requerimiento de ser terminadas para ayer. Siempre tienen buenas razones para las urgencias, pero las otras 100 órdenes en producción las tienen mejores. El problema de Janette no es intelectual; ella es, simplemente, un mala negociadora, alguien que no sabe decir que no.

En respuesta a la irrazonablemente alta demanda del cliente, usualmente cambia la secuencia de producción. El único problema es que ella supone que todo lo que puede ir mal, no lo hará. Además, no reconoce que las “super especiales” demandas de la alta dirección, seguirán, como lo han sido antes, anteponiéndose a las demandas que ya aún han sido calendarizadas.

Abreviando, responde a la presión interpretando la incertidumbre en favor del cliente; acepta los problemas de tiempo del cliente sin entenderlos, y como resultado, promete algo que no puede llevar a cabo.

Uno podría creer que Janette, una vez que ha sido reprendida, aprendería la lección. Desafortunadamente se pone a la defensiva cuando enfrenta al poder, ya que los ingenieros son superiores a ella. Ella piensa que “pelear con los clientes” no es bueno. Insegura de sus propios méritos y temerosa de las consecuencias confunde la negociación con la confrontación.

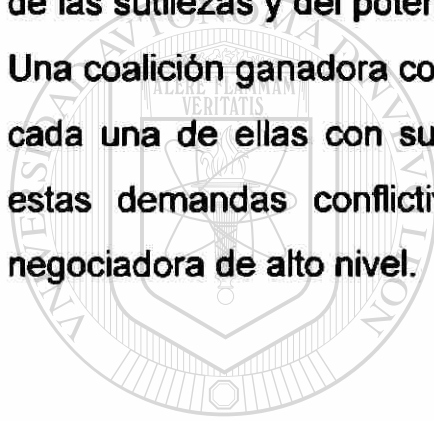
Si Janette pudiera ver a las requisiciones de los ingenieros como una negociación, se le abrirían varias alternativas, analizaría el poder y sabría cuán importante es para los ingenieros el llevarse bien con ella. Probaría que la alta dirección tiene requerimientos especiales que crean estragos con todas las prioridades anteriores. Podría contrarrestar a las extravagantes solicitudes de sus clientes ofreciendo otras extravagantes opciones. Probaría la urgencia de las

necesidades de los ingenieros con todos los hechos, persuasión y autoridad que tiene a sus ordenes.

Desafortunadamente, la incapacidad de Janette para negociar en su trabajo nunca le deja tiempo suficiente a sus subordinados para realizar un buen trabajo. Esto y la abrumadora cantidad de órdenes atrasadas le provocarán que falle.

Conclusión

El elemento crítico de la administración bien puede ser la capacidad de formular políticas de tal forma que una coalición ganadora pueda ser movilizada detrás de ella. Para que alguien pueda hacer esto efectivamente, deberá estar consciente de las sutilezas y del potencial del poder, persuasión, estatus, roles y motivación. Una coalición ganadora consiste de personas de varios niveles organizacionales, cada una de ellas con su propio sistema de valores y metas. Para reconciliar estas demandas conflictivas se requiere que el gerente posea habilidad negociadora de alto nivel.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

16. AMAR, HONRAR Y NEGOCIAR

"El matrimonio es como la vida... es un campo de batalla y no un lecho de rosas"

- Anónimo -

En un centro de capacitación donde se realizan terapias de grupos. Se reunieron diez parejas de matrimonios en un fin de semana de confrontaciones. A cada persona se le pidió que recordara tres secretos que nunca se atrevieron a decir a sus cónyuges. Cada uno, después, hizo una confesión pública de estos secretos. Tal como se lo imaginaron, pronto el ambiente estaba cargado de emociones. El psicólogo creía que los matrimonios mejorarían con el proceso. Yo no estoy tan seguro.

Mi punto de vista es un poco diferente. Mientras que ellos creen en la expresión de los sentimientos más profundos, yo creo que las parejas deberían de ajustarse mutuamente mediante el proceso de la negociación en el cual el tacto, la discreción y la paciencia juegan un papel muy importante. Los conflictos deben de resolverse en el día con día negociando y comprometiéndose más que enfrentándose con dramáticas escenas.

El matrimonio es una negociación que nunca termina. Las parejas negocian consciente e inconscientemente. Muchos que nunca han soñado en manipular a sus cónyuges, lo hacen sin darse cuenta solo con gestos o comportamientos. Los recién casados aprenden pronto que un silencio inusual y un cerrón de puerta tienen significado.

¿Qué factores determinan el resultado de un conflicto marital? En mi opinión, cualquier factor que determine el resultado de un negociación, lo hará también en el matrimonio. El poder y las habilidades para negociar juegan un papel tan importante como en los negocios. En un mundo perfecto ambas partes quedarían igualmente satisfechas. Desafortunadamente rara vez sucede, la relación tiende a reflejar las aspiraciones del más habilidoso y poderoso de los dos.

Una pregunta algo intrigosa que he venido haciendo es si los hombres son mejores negociadores que las mujeres, es difícil de contestar, pero como en todo

lo demás el mejor será el que se mejor se prepare, tenga un mejor conocimiento del objeto a negociar, esté más informado del proceso de la negociación, incluyendo las estrategias y tácticas disponibles y sea capaz de llevar la negociación hasta el punto de ganar-ganar.

Los elementos de la negociación marital.

El poder es un factor clave en el matrimonio. Hoy en día parece ser que el poder en la toma de decisiones se está volviendo más igual cada vez entre hombres y mujeres. Las personas que tienen mejores sueldos, tienen mejor educación y tienen trabajos de prestigio, tienden a gozar de más poder que quienes no.

En la misma proporción en que las mujeres participan en la fuerza laboral están, también, acrecentando su poder. Fácilmente se puede ver que el poder de la esposa es directamente proporcional a la contribución económica que aporta a la familia. Ya existen tantas mujeres como hombres en las universidades, este creciente nivel de competencia y educación ha tendido gradualmente a corregir el desbalance del poder entre hombres y mujeres.

Las mujeres están tomando un papel más importante en la administración financiera y en el pago de cuentas. Estos cambios en la división del trabajo parecen estar gobernados por las mismas fuerzas que a los negocios: Capacidad, energía, tradición, conocimiento y educación.

El juego de la negociación inicia desde la luna de miel y termina hasta el final. Uno no necesita haber tenido mucha educación para jugarlo, pero si es importante ser hábil. La capacidad para negociar efectivamente puede ser el factor que más influya al hacer la diferencia entre un matrimonio tolerable y uno feliz. De los siguientes ejemplos todos son reales, algunos han hecho un muy mal trabajo de negociación y, ahora, están pagando el precio.

Problemas de dinero

Francisco y Perla han estado casados durante veinte años y tienen dos hijos adolescentes. El está orgulloso de su éxito y tiene un sueldo, por demás, excelente. Francisco es un esposo feliz, pero Perla no lo parece.

El problema está en que él mantiene el control total de las decisiones financieras y de el pago de deudas. El tiene un método muy sencillo que lo llama "la caja", y trabaja de la siguiente forma: Tan pronto como la cuenta de cheques llega a los \$10,000, Francisco deposita un cheque en la cuenta de ahorros; cuando la cuenta de ahorros llega a los \$20,000, depositaba un cheque en la cuenta de inversión; cuando la cuenta de inversión llegaba a los \$40,000 hacía un abono sobre la casa que aún estaban pagando. Como una persona responsable también tenía una caja para las vacaciones, comida, vestido y todo lo demás. A diferencia de la mayoría, él nunca sobrepasaba su presupuesto.

Perla conoce todas las cantidades de dinero que se tiene y en qué cuenta están. También sabe que la cuenta del banco siempre tiene poco y que la compra de un vestido de \$2,000 o el gasto de más en la cuenta del teléfono pueden llevar a una pelea. Disfrutan de vacaciones sin escatimar, pero siempre es bueno ir a la playa en julio porque la temperatura está muy caliente.

Perla comienza a sospechar que se negoció a sí misma en la caja más grande de todas. Sin tener una estrategia propia, se volvió en la víctima de los planes financieros de Francisco. Aún cuando intentó, hace varios años, de convencerlo de cambiarse a una casa mejor, él se lo negó diciendo que no completaba para eso. Simplemente era muy desagradable tratar de discutir o averiguar sobre estos temas.

Hoy, ya es muy tarde. Francisco sabe que Perla no soporta oírlo hablar de sus triunfos en la deducción de impuestos. Su nivel de aspiración por una buena vida es bajo, mientras que su deseo por el capital es alto. Perla se ha dado por vencida, ya no tiene poder, habilidad o determinación para cambiar esta situación ni para divorciarse. Supongo que los únicos que disfrutarán de todo ese dinero serán sus hijos.

El dilema de la adolescencia

Carlos tiene dieciséis años de edad y vive en una de las mejores colonias de la ciudad. Asiste a una escuela privada, tiene una buena habitación, estéreo en su carro propio. A decir verdad, lejos de ser una persona agradable, se comporta como un patán.

El problema pudo haber iniciado años atrás, cuando sus padres le cumplieron todos sus caprichos. Cuando se negaba a limpiar su cuarto o a mantener ordenada su ropa, la sirvienta se encargaba de estas labores. Su desempeño en la escuela no se tomaba muy en serio porque sus padres sabían que tarde o temprano se haría cargo de los negocios de la familia. El, por otro lado, esperaba encontrar su verdadera profesión a los treinta, pero aún no tenía ni la más remota idea de lo que pudiera ser. El esta pasándola en grande, fumando, bebiendo y desvelándose hasta tarde en la madrugada en compañía de un grupo de salvajes pero adinerados amigos.

Recientemente las cosas no han ido nada bien, hasta el punto de haber sido corrido de casa. Su Padre esperaba que con la mala experiencia de no tener nada recapacitara. No fue así, al contrario, se mudó a un departamento que, junto con otros tres, no les fue difícil pagar de los ahorros que guardaban. Esa fue la primera probada de la verdadera delicia: buena compañía y libre de responsabilidades.

Después de un mes su madre, desesperada, pudo lograr una cita con él en un restaurante cercano. El muchacho pedía, para regresar, amnistía total, un mejor carro, su propio departamento en el verano y vacaciones todos los años.

Carlos sabía cómo ejercer su poder. Probablemente sintió a su madre ansiosa y sabía que su padre no podría insistir en el destierro. Aprendió rápidamente que en las negociaciones familiares, quien esté más comprometido con la relación, es quien cede el poder. El muchacho involucró exitosamente el "no poder" dentro de la negociación.

Ahora ya esta en casa, ganó la mayoría de las condiciones. En algunos años entrará a la universidad y probablemente le tomará unos seis años para terminar

la carrera habiendo aprendido muy poco que le ayude a entender la vida o aún más, a ganarse una. Habiendo ganado fácilmente en casa, esta muy propenso a enfrentar duras dificultades en negociaciones en su camino a través de las dificultades de la vida.

Parientes políticos

Julio y Katy tuvieron un noviazgo terrible. El es judío y ella católica. Julio inició la negociación más difícil de su vida el día que sus ortodoxos padres, supieron que se quería casar.

Desde ese momento tuvo que discutir el tema con tíos y tías, primos y vecinos. La familia decidió que solo existía un camino honorable. Katy se tenía que convertir a Judía. Joven y ansioso de complacer a sus mayores, Julio le comentó a Katy la propuesta familiar.

Katy se rehusó a seguir con los planes pero sí concedió el hacer una rápida visita al Rabino local con el fin de tomar un curso de judaísmo sin ningún compromiso. La fecha se llegaba y nada se había resuelto. La familia pensó que un compromiso acabaría con esto de una vez y por todas. Hicieron el anuncio público que se le consideraría a Julio muerto si llevaba a cabo la ceremonia civil sin haber convertido a Katy. El compromiso falló cuando ambos se fugaron. Sería bueno decir que ambos disfrutaron de una grandiosa luna de miel, pero los hechos son que ambos se sentían miserables.

Después de un mes de haber regresado, Julio arregló una entrevista para que Katy conociera a su familia. Los señores prepararon una cena de lujo y se comportaron sorprendentemente amables. Los vecinos se las arreglaron para pedir algo prestado y poder conocer a la extraña novia. Se la pasaron dos horas diciéndole que se había casado con un sinvergüenza y holgazán. Para ese momento ya lo sabía y si esto se lo hubiesen dicho antes de la boda quizá nunca se hubiera casado. De cualquier forma, las negociaciones continuaron por un año y se había puesto mucha presión sobre ella para que se convirtiera. Una noche

ella hizo un compromiso: o Julio se olvidaba de la conversión o ella se olvidaría de él, funcionó, siguen casados y sorprendentemente felices.

Sexo

Hace cien años una buena relación sexual era aquella en la que el hombre era considerado y la mujer sumisa. A la vuelta del siglo las mujeres se han emancipado, haciéndole la vida más interesante al hombre. Las mujeres elevaron sus aspiraciones sexuales y con ellas sus demandas sexuales también. Las aspiraciones mayores, en opinión de muchos expertos, traen también mayores satisfacciones.

Las relaciones sexuales resultan de un proceso de negociación entre personas cuyos gustos, demandas y límites difieren entre sí. No nos extenderemos en las diferencias más bien en los elementos de la negociación en sí. Todos estos factores son: poder, intercambio, satisfacción, persuasión, comunicación y división de tareas.

La comunicación sobre el sexo puede ser verbal o no verbal, oculta o abierta. La mayoría hemos escuchado frases como “estoy cansada(o)”, “hay una película muy buena en la TV”, “los niños están despiertos” Por parte de las no verbales hemos aprendido a conocer el significado de un guiño, bostezo, sonrisa, u otras.

El poder juega su papel en el sexo. Pocos podríamos negar que algunas fuentes de poder como las recompensas, castigos, tradición, conocimiento, compromiso (amor), competencia, tiempo y esfuerzo juegan un papel en las relaciones sexuales. Cada parte ejerce un grado de tensión sobre de la otra y aprende a ajustarse para balancear el poder.

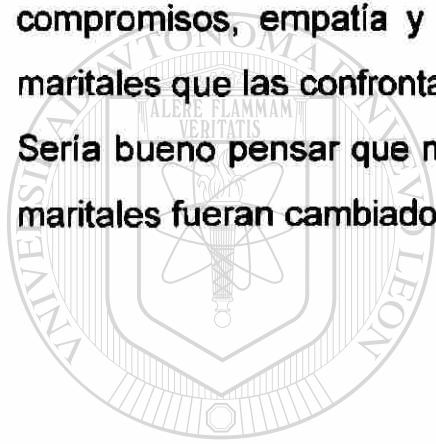
El sexo puede ser visto en términos de el intercambio. Sabemos que existen hombres y mujeres que negocian el sexo y quienes cambian su libertad por una relación más estable. En un matrimonio exitoso ambas partes obtienen satisfacción. Si por otro lado este ofrece muy poco a una parte o a ambos, el estancamiento es seguro. En el mercado del sexo, el cónyuge mal correspondido aprende pronto que existen fuentes de abasto alternativas.

Conclusión

El tema de esta tesis no es el matrimonio. Pero existen, de cualquier forma, buenas razones para ver al matrimonio dentro de un contexto de la negociación. Las negociaciones exitosas del matrimonio parecen más una negociación colectiva madura que las pláticas de paz de los Israelitas. Esto es porque el proceso de solución de problemas en una relación valiosa toma precedencia sobre la negociación compartida.

Con respecto a las técnicas sugeridas en el ejercicio de los matrimonios, me parece que el intercambio de secretos ocultos hace un poco de sentido en el matrimonio tanto como en las negociaciones. El tacto, paciencia, fechas, compromisos, empatía y persuasión tienen mejor resultado en las relaciones maritales que las confrontaciones.

Sería bueno pensar que nuestro índice de divorcios podría decrecer si los votos maritales fueran cambiados a la forma de "Amar, honrar y negociar."



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

17. ORGANIZATE PARA GANAR OBJETIVOS

“Los recursos, para que den resultados, deben de estar dirigidos a las oportunidades más que a los problemas”

“El proceso es el producto”

Existe una historia sobre negociación que siempre me gusta contar, fue cuando un amigo, que es un muy buen administrador, se estaba deshaciendo de su casa. Entonces fue cuando en un bar se encontró con una persona que habiendo sido promovida en su trabajo, se había tenido que mudar a la ciudad y estaba buscando casa. Después de ver la casa esta persona le ofreció cuatrocientos mil, los cuales aceptó inmediatamente. Una transacción de relevancia se había decidido en un instante.

Esta persona se mofaba al contar la historia a otros ya que estaba dispuesta a pagar hasta quinientos mil. Mi amigo también le encanta contar la historia porque esta seguro de haber timado a esta persona ya que el estaba pidiendo por su casa trescientos mil.

Con todo respeto a la visión de negocio de cada uno, pero en esta ocasión ambos se vieron como malos negociadores. El que hayan expresado satisfacción con el resultado no es inusual, y así como estas parece que todas las personas están inconscientes de lo que pueden lograr si se organizan para ganar, aún cuando las metas sean altas. He visto gerentes que pelean, amenazan y obligan a su gente a cumplir con un presupuesto demasiado limitado, cuando esta así solo por los errores que ellos cometen en la negociación. Con una buena capacitación y organización, estos errores se pueden evitar.

El programa que proponemos es práctico y puede ser implementado a un relativo bajo costo y con un mínimo de trastornos organizacionales. Todo lo que se necesita es el compromiso de implementarlo y reconocer la importancia de los conceptos modernos.

Un programa positivo y decidido

Existen cuatro partes en el programa. Las fases I y II deben de implementarse una detrás de la otra. Las fases III y IV involucran replanteo organizacional y pueden ser iniciadas después, pero para mejores resultados, se debe de implantar la propuesta completa. las cuatro fases son:

- I. Mejorar la planeación de la negociación.
- II. Establecer un amplio programa de capacitación.
- III. Mejorar el proceso de selección del negociador.
- IV. Establecer actividades de negociaciones de alto nivel.

Fase I “Mejorar la planeación de la negociación.”

El noventa por ciento de los líderes de negocios han ponderado a la planeación como la más importante característica, la cual en mi opinión siempre ha estado olvidada. Las siguientes etapas deben de seguirse si se quiere asegurar la efectividad de la planeación.

1. Elabora preguntas de sondeo acerca del poder, objetivos, nivel de aspiración y demás factores.
2. Mejora la información de las reuniones y el proceso de prueba de suposiciones.
3. Entiende la diferencia entre planeación estratégica, administrativa y táctica y observa que cada una se hace en el orden y clima organizacional apropiados.
4. Realiza un análisis de valor de alto nivel.
5. Desarrolla la comprensión de la amplia gama de maniobras tácticas y técnicas disponibles.
6. Comprende la anatomía de la negociación y sus aplicaciones.
7. Inoculación para el éxito
8. Organiza a la gente y a los recursos para un mayor impacto en la negociación.

Para implementar esta parte del programa son necesarias dos decisiones. Primero, la gerencia debe de aumentar sus aspiraciones en cuanto a lo que significa un buena planeación. Segundo, deben de aprender más acerca de la planeación, para que puedan distinguir entre una buena y otra mediocre. Hasta que la gerencia tome estas dos decisiones, la planeación será solo superficial.

Fase II “Establecer un amplio programa de capacitación.”

La capacitación en las negociaciones es una inversión altamente remunerable, que requiere de una sola negociación exitosa para recuperar su costo. Quizá no exista otra forma en que mejorar las habilidades, pueda convertirse tan rápido en ganancias.

Los especialistas en capacitación coinciden en que hay dos formas de hacer las cosas. Una tiende a estar completamente orientada al “cómo hacer las cosas”, mientras que la otra al “cómo pensar” u orientada al concepto. Un curso en negociación debe de incluir ambas, y no hay razón para que la idea de enseñar estos conceptos a personas negociadoras pueda atemorizar a los instructores.

Estos conceptos son una simple forma de ver la realidad, pueden ser explicados en términos simples de sentido común e ilustrados por los ejemplos de la vida diaria.

¿Cuál es la mejor forma de enseñar un curso como este? Creo que el aprender de la simple lectura es la menos efectiva, al contrario es más fácil hacerlo mediante alumnos e instructor. En mi opinión el mejor es mediante un seminario de mesa redonda, en donde la discusión de los conceptos básicos y los principios son fomentados bajo un fuerte y bien informado liderazgo. El involucramiento y compromiso de quienes enseñan y aprenden harán que ambos sean más responsables.

El valor del seminario puede ser acrecentado por la simulación de sesiones de negociación, diseñadas para ilustrar los principios. En cortos períodos que

permitan al pequeño grupo interactuar en temas relacionados con el poder o la toma de decisiones.

Ya que las capacitaciones nunca son baratas, es muy importante determinar la mejor forma de utilizar el presupuesto, por esto las empresas deben de concentrar sus recursos en las oportunidades, sugiero que la capacitación inicie con los altos ejecutivos y gerentes programación. Solo les tomará unas horas para ganar o perder millones en las negociaciones futuras.

El programa de capacitación deberá de incluir personas de ventas, compras y contratos, así como también unos cuantos ingenieros de diseño que son los que proveen de soporte técnico cuando se esta negociando. Un mayor impacto de la inversión en capacitación se logrará si los miembros del equipo de negociación saben lo que están haciendo y por qué.

Fase III “Mejorando el proceso de selección”

Solo porque alguien se empeña en las negociaciones durante el curso de su trabajo, no es razón para creer que es un buen negociador. Un excelente representante de ventas o abogado puede ser un negociador mediocre.

— Cuando los productos eran menos complejos y prevalecía el método de las tres cotizaciones, no era un gran riesgo asumir que un comprador competente fuera un buen negociador. Las empresas hoy en día tienden a comprar lo más posible por medio de negociaciones, es decir, contratos celebrados con proveedores. En vista de esta tendencia, es hora de nos enfoquemos en el proceso de selección.

Un especialista en precios soporta a veinte o treinta grandes negociaciones al año. Por lo tanto puede observar las capacidades de muchas personas durante las fases de planeación e implementación del proceso.

Releyendo este trabajo y enfocándose hacia los factores que contribuyen a la negociación efectiva, parece lógico seleccionar al personal tomando en cuenta los siguientes pasos:

1. La selección de representantes debe estar basada en una observación disciplinada. Las opiniones de los gerentes deben ser suplementada con la opinión de observadores entrenados, quienes evalúan al negociador en acción.
2. Se debe de practicar exámenes psicológicos a quienes sean los responsables de negociaciones de alto valor. Quienes tengan algún problema con el auto-estima, poder o ambigüedad, no deberían de representar a la compañía.

La mejora en la selección y capacitación van de la mano. A menos de que los gerentes y observadores sepan qué buscar, tendrán menos oportunidades de encontrar a la persona que buscan.

Fase IV "Negociación, una función de alto nivel."

Cada año solo hay unas pocas negociaciones esenciales para el bienestar de una compañía. En una pequeña empresa, el dueño se encarga de estas, ya que el movimiento no es tan grande. En las grandes corporaciones, el criterio de selección está basado en el hecho de que alguien es un buen administrador, ingeniero o abogado. Pero ni en la pequeña ni en la grande empresa el negociador en jefe es seleccionado por su habilidad comprobada como negociador profesional.

En mi opinión, la mayoría de las empresas se beneficiarían de organizar un pequeño pero elitista grupo de negociadores quienes le reportarán directamente al director, presidente o dueño de la empresa y que dentro de sus responsabilidades estuvieran el proveer los siguientes servicios:

1. Conducir todas las negociaciones corporativas esenciales, sin importar que se trate de ventas, compras, regulaciones laborales o condiciones de contratos. Aunque reconozco que los miembros de esta élite no pueden ser especialistas en todo, estoy suponiendo que son

extraordinariamente inteligentes y que poseen una muy buena motivación y por esto son capaces de llegar al escénica del tema eficientemente. De cuando en cuando se les debe de asignar a problemas que por su complejidad es necesario tener años de preparación.

2. Proveer servicios de consultoría en la pre-propuesta, en la propuesta y en la negociación de temas de menor magnitud.
3. Crear un clima de negociación a lo largo del personal de abastecimiento, contratos, ventas e ingeniería.
4. Proveer asistencia en la selección de negociadores competentes, en todos los niveles de la compañía.
5. Actuar de abogado del diablo bajo circunstancias especiales.
6. Establecer un programa formal interno para mejorar las habilidades de candidatos especiales.

Excepto por el programa interno las demás responsabilidades se explican solas. Es bien sabido que el entrenamiento médico de un doctor no se termina hasta que sirven en un programa interno bajo la dirección de los profesores. No hay razón para no adaptar esta práctica en el desarrollo de un número limitado de negociadores cuidadosamente seleccionados.

Los internos tendrán la oportunidad única de desarrollar una comprensión conceptual de su profesión y de ver los principios puestos en acción por los negociadores profesionales, quienes saben lo que están haciendo y pueden describir sus actividades de una forma disciplinada. El entrenamiento desde este enfoque no es tan caro como parece, ya que los internos pueden desarrollar muchas actividades necesarias para los representantes profesionales, mientras que aprenden. Pero esto debe de ser lógico, sería un poco ingenuo seleccionar y entrenar tan intensamente a las personas de esta élite y no darles buenos sueldos, estatus y seguridad. Ya que siempre encontrarán una mejor oferta en otra compañía.

Los argumentos para esta élite de negociadores son muy fuertes, pero su implementación requerirá de mucha energía de parte de la administración. Encaran una difícil decisión. Por un lado, pueden seguir usando los actuales abogados y especialistas para negociar los contratos esenciales y nadie será el sabelotodo. Por el otro lado pueden reconocer y organizar las negociaciones como una profesión especializada que requiere de entrenamiento, conocimiento e inteligencia del más alto orden. La última selección es difícil pero alcanzable y asigna a los mejores recursos donde se encuentran las mejores oportunidades.

Midiendo resultados

Ahora debemos encarar un problema difícil como ejecutivos, nos gustaría saber si nuestros negociadores lo hacen bien. Excepto en raras ocasiones, que seamos capaces de medir el resultado de una negociación en relación de lo que pudo haber sido.

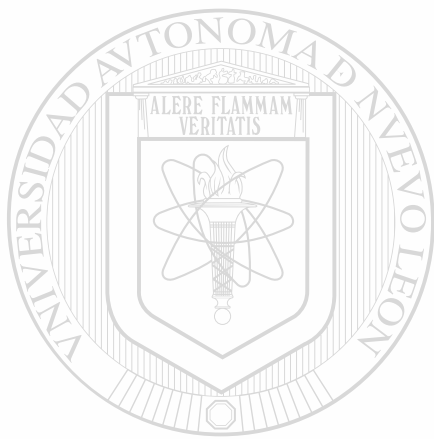
Prefiero vernos gastando nuestras energías midiendo el proceso más que el producto. Si realmente planeamos bien, seleccionamos nuestro personal cuidadosamente, los capacitamos en una forma sofisticada más que superficial y nos organizamos para utilizar nuestros mejores representantes, no podemos hacer otra cosa que hacer bien las cosas.

Esto no significa que nunca lo vayamos a hacer mal, ya que existen muchos factores que determinan el resultado, y no al último están el poder y las habilidades relativas del oponente. Lo importante es conseguir el balance del profesionalismo en negociación, en donde quienes sean más sistemáticos y están mejor informados harán mejor las cosas que los que lo hagan intuitivamente. Son las leyes de la probabilidad que favorecen al capacitado.

Lo mejor de medir el proceso y no al negociador es que el primero puede ser hecho y el otro no. Podemos aspirar a planear, seleccionar, capacitar, y organizar lo mejor posible con nuestros recursos. Es mucho más simple reconocer lo mejor que encontrar las diferencias entre lo bueno y lo mediocre. Lo mejor sobresale de los demás, lo bueno y lo mediocre se confunden un poco entre sí.

Conclusión

Cada negociación significativa contiene una zona de desconocimiento, en donde el riesgo es difícil de evaluar y la realidad es confusa. Un negociador habilidoso puede cambiar el resultado por lo mucho un 5 o 10 por ciento. Para una compañía grande esto puede significar millones de dólares de diferencia. Estas ganancias pueden ser obtenidas si se organiza para ganar.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

18. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

“Un hombre sabio hará más oportunidades de las que encuentre”

- Sir Francis Bacon -

“Inherentemente, todo problema es de alguna forma una oportunidad”

- Jack Karrass -

“La culpa, querido Brutus, no está en las estrellas, sino en nosotros mismos, que estamos debajo”

- Shakespeare -

Hoy en día las decisiones importantes están siendo tomadas por los empleados de las empresas a las cuales representan. Hace no mucho tiempo era el mismo empresario quien se encargaba de estas porque él ganaba personalmente haciendo bien el trabajo. Las personas dentro de las organizaciones no están motivadas por las mismas metas y se le pagará su sueldo de cualquier forma si el resultado es excelente o mediocre. En los caso cuando responde con energía al reto de una negociación, usualmente no es porque recibirá una ganancia personal, sino por el deseo de logro y superación en un juego difícil.

Para quienes están en los negocios, la situación económica actual es una oportunidad o un problema, pero al fin y al cabo cada problema es una oportunidad. Si podemos crear un clima empresarial de negociaciones y seleccionar representantes orientados al logro, quienes tengan altas aspiraciones y sepan como negociar, las oportunidades de ganar serán buenas.

La clave para ganar objetivos está en saber como negociar más efectivamente. Esto es verdad, aunque el intercambio concierna a comprar o vender, ley o diplomacia, matrimonio o administración; los elementos del éxito son siempre los mismos.

Las personas pueden alcanzar sus metas a por sí mismas y sin ningún orden pero el camino será largo y lleno de riesgos.

Imaginemos una rueda que tiene siete radios compuestos de los elementos básicos de la negociación. Estos elementos pueden ser hechos de acero muy resistente o de madera apolillada. La rueda seguirá funcionando aún si algunos o la mayoría de estos radios faltan o están defectuosos. ¿Pero qué tan confiable será?

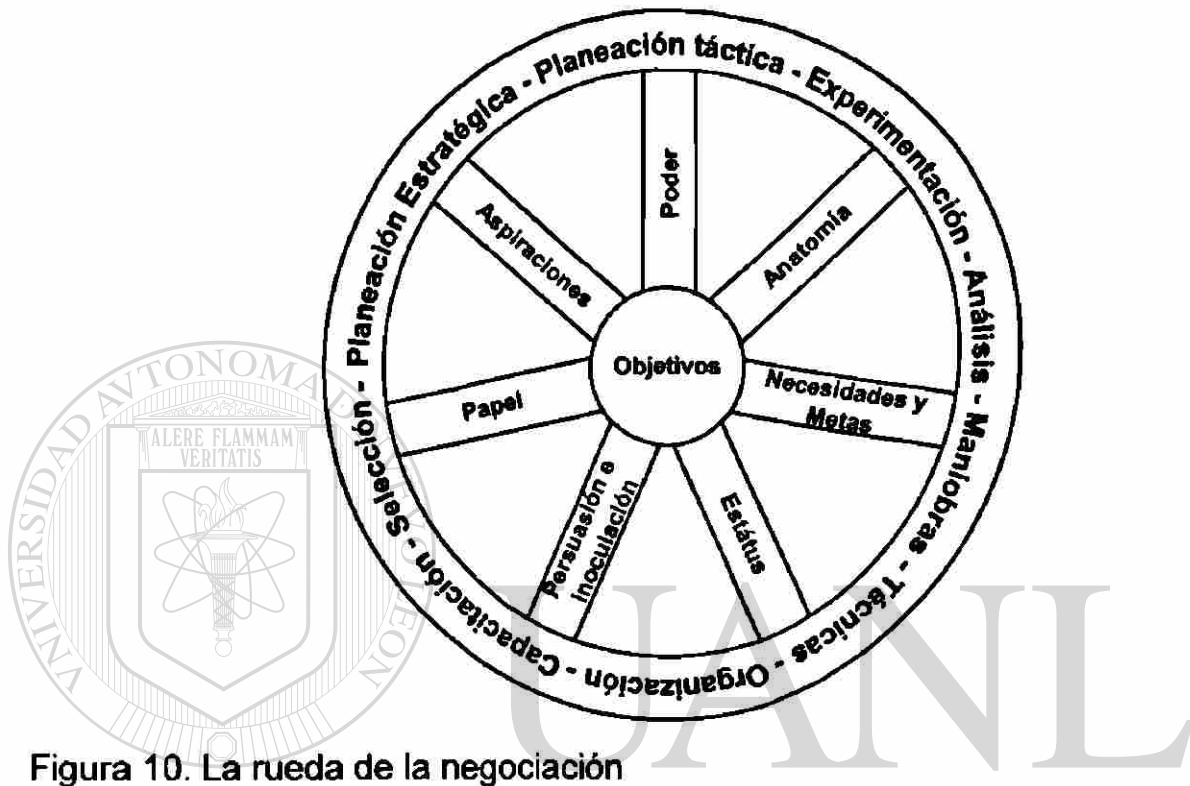


Figura 10. La rueda de la negociación

Parecido a la calzada de la rueda de una carreta, la llanta está hecha de fibras, fibras consistentes en la planeación, estrategias, técnicas y algunos materiales menos conocidos. Continuando con la analogía, reconocemos que los automóviles andaron un tiempo razonablemente bien, hasta que alguien inventó la llanta de hule sólido. Y aunque es posible andar largas distancias sobre llantas defectuosas o anticuadas, nadie competiría con ellas en alguna carrera esperando ganar.

Así también pasa con la rueda de la negociación. El punto clave está en qué cantidad de riesgo estamos dispuestos a aceptar. El ejecutivo con visión al futuro, no aceptará ningún riesgo innecesario inherente a una rueda defectuosa o anticuada, especialmente cuando se ha de andar a pasos agigantados y la presión es muy fuerte. Insistirá en utilizar una estructura de negociación fuerte;

una que proteja los objetivos y asegure que serán alcanzados. Esta es la única póliza de seguros que protege nuestros intereses en las negociaciones.

La negociación es una profesión nueva. Las personas elevarán sus expectativas. Incluso la estructura de la autoridad tradicional se ha puesto a prueba hasta sus límites. El dominio del esposo sobre la esposa, padres sobre hijos, viejos sobre jóvenes, está bajo fuego. Nadie aceptará ser un ciudadano de segunda clase en casa. Los miembros de la familia ya no dependerán económicamente unos de otros. Los padres de hijos adolescentes comienzan a sospecharlo, sus hijos ya lo saben. La elección es negociar unos con otros y destruir nuestro institucionalismo.

Tengo el presentimiento que lograremos solucionar nuestros problemas porque hemos tenido práctica en el regateo. Ya hemos visto, en Europa del este y en la Unión Soviética, que la más pequeña de las naciones, cuando se le ha informado lo suficiente acerca de los derechos humanos democráticos. Ha tenido el coraje de derrotar su sistema político del pasado. Su levantamiento nos hace ver como cosa de niños, porque ellos tienen menos experiencia en negociar el intercambio de ideas y valores. Sí, la era de la negociación está sobre de nosotros.

Cada uno de nosotros debemos de convertirnos en mejores negociadores, para resolver los conflictos sociales y de negocios. Esto significa que debemos de conocer mejor el proceso y sus elementos básicos. Para quienes negociamos todos los días en el trabajo, el problema es más grave. Una vez que las compañías empiecen a tratar a la negociación como una profesión, todas las demás tendrán que seguirla. Cuando los individuos elegidos sean provistos de conocimiento especializado y de un largo período de capacitación intensa, serán muy difíciles de siquiera, igualar en las negociaciones. Estos profesionales tienen altas aspiraciones y saben cómo negociar para ganar sus objetivos. Estarán preparados para participar efectivamente en una sociedad negociadora.

Apéndice I "Comparativo de los rangos de características"

	Gte. De Compra	Jefe de Compra	Gte. Contratistas	Rep. Del proveedor	Ing. De Diseño	Gte. De Programación
AGRUPACIÓN POR LA REALIZACIÓN						
Energía	7	7	7	7	7	7
Planeación	1	1	1	1	1	1
Conocimiento del producto	5	4	4	2	3	4
Formalidad	6	6	6	5	6	6
Esfuerzo por las metas	2	5	5	3	4	2
Solución de problemas	3	3	3	6	5	5
Iniciativa	4	2	2	4	2	3
AGRUPACIÓN POR LA AGRESIÓN						
Persistencia	4	3	2	1	3	4
Toma de riesgos	5	5	6	6	6	3
Explotación del Poder	1	2	3	2	2	1
Competitividad	3	4	4	3	4	5
Defensiva	7	7	7	7	7	7
Coraje	6	6	5	5	5	6
Liderazgo	2	1	1	4	1	2
AGRUPACIÓN POR LA SOCIALIZACIÓN						
Confianza	8	7	6	6	8	7
Paciencia	5	4	4	4	4	4
Presencia física	4	5	5	5	5	5
Integridad	1	1	1	1	2	2
Tacto	2	2	2	3	1	1
Mente abierta	3	3	3	2	3	3
Apariencia	6	6	7	7	6	8
Sentido de compromiso	7	8	8	8	7	6
AGRUPACIÓN POR LA COMUNICACIÓN						
Claridad al hablar	1	1	1	1	1	1
Relaciones	4	4	5	3	4	6
Escuchar	2	2	2	2	3	3
No verbales	7	7	7	7	7	7
Debates	5	5	3	5	5	4
Coordinación	3	3	4	4	2	2
Juego de papeles	6	6	6	6	6	5
AGRUPACIÓN POR EL ESFUERZO PROPIO						
Ganar el respeto del oponente	1	1	1	2	1	2
Auto Estima	2	2	4	4	3	1
Dignidad	6	5	2	3	6	5
Ganar el respeto del jefe	5	7	7	6	7	7
Ética	3	3	3	1	4	6
Jerarquía organizacional	8	8	8	8	8	8
Auto Control	4	4	5	5	2	4
Riesgos	7	6	6	7	5	3
AGRUPACIÓN POR EL PROCESO						
Experiencia negociadora	6	5	6	7	6	4
Inteligencia en práctica	2	1	2	1	2	2
Amplia perspectiva	7	7	7	5	3	7
Perspicacia	4	6	4	3	7	5
Decisión	5	4	3	6	5	3
Capacidad analítica	3	3	5	4	4	6
Pensar claro bajo presión	1	2	1	2	1	1
Educación	8	8	8	8	8	8

Apéndice II “Comparativo de los rangos de características”

	Abogados	Contadores	Revendedores de ropa al menudeo	Vendedores de Bienes Raices
AGRUPACIÓN POR LA REALIZACIÓN				
Energía	7	7	7	7
Planeación	1	1	1	4
Conocimiento del producto	3	4	3	3
Formalidad	5	5	6	5
Esfuerzo por las metas	6	6	2	1
Solución de problemas	2	2	5	6
Iniciativa	4	3	4	2
AGRUPACIÓN POR LA AGRESIÓN				
Persistencia	2	2	2	2
Toma de riesgos	6	6	4	1
Explotación del Poder	1	1	3	4
Competitividad	4	3	5	3
Defensiva	7	7	7	7
Coraje	5	5	6	5
Liderazgo	3	4	1	6
AGRUPACIÓN POR LA SOCIALIZACIÓN				
Confianza	6	7	7	8
Paciencia	4	5	6	3
Presencia física	5	4	4	6
Integridad	1	1	1	1
Tacto	3	2	3	2
Mente abierta	2	3	2	4
Apariencia	8	6	5	5
Sentido de compromiso	7	8	8	7
AGRUPACIÓN POR LA COMUNICACIÓN				
Claridad al hablar	1	1	1	1
Relaciones	3	3	4	3
Escuchar	2	2	2	2
No verbales	7	7	7	7
Debates	5	6	5	6
Coordinación	4	4	3	5
Juego de papeles	6	5	6	4
AGRUPACIÓN POR EL ESFUERZO PROPIO				
Ganar el respeto del oponente	1	3	2	2
Auto Estima	2	1	1	1
Dignidad	5	4	4	5
Ganar el respeto del jefe	7	7	7	7
Ética	4	2	3	3
Jerarquía organizacional	8	8	8	8
Auto Control	3	5	5	4
Riesgos	6	6	6	6
AGRUPACIÓN POR EL PROCESO				
Experiencia negociadora	6	7	7	7
Inteligencia en práctica	4	3	2	2
Amplia perspectiva	7	4	5	4
Perspicacia	3	5	6	6
Decisión	5	6	4	5
Capacidad analítica	2	2	1	3
Pensar claro bajo presión	1	1	3	1
Educación	8	8	8	8

GLOSARIO

NEGOCIACIÓN.- Acción y efecto de negociar; tráfico o comercio en donde se afectan intereses de dos o más personas, asociaciones o entes de cualquier naturaleza.

REGATEO.- Ídem NEGOCIACIÓN

NEGOCIADOR.- Persona dedicada, por profesión, a la tarea de lograr los mejores beneficios para su empresa, mediante el uso de Maniobras y técnicas.

MANIOBRA.- Movimiento diseñado para crear una situación en la cuál, las metas puedan ser alcanzadas y la posición negociadora defendida

TÉCNICA.- Mecanismo de ajuste fino por medio del cual las metas son alcanzadas.

ESTRATEGIA.- Arte de dirigir las operaciones, maniobras, y personas de una forma inteligente hacia el éxito.

CARACTERÍSTICAS.- Perfil necesario de una persona para desempeñar una tarea determinada.

RESULTADO DE CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR.- Rango en el cual se encuentra una persona en el examen de características propias de una persona dedicada a la negociación

NEGOCIADOR CON HABILIDADES.- Aquella persona que está por encima de la media del resultado de características del negociador

NEGOCIADOR SIN HABILIDADES.- Aquella persona que está por debajo de la media del resultado de características del negociador

NIVEL DE ASPIRACIONES.- Meta individual de cada persona con la cuál se llega a la satisfacción de sus propias expectativas.

ESTANCAMIENTO.- Situación en la cual ninguna de las partes negociadoras está conforme con el trato y no esta dispuesta a realizar concesión alguna.

CONCESIÓN.- Práctica de ceder, otorgamiento de beneficios hacia la contraparte negociadora, Buscando en su mayoría el mínimo de perjuicio hacia la parte que cede.

PROVEEDOR DE INSUMOS ÚNICOS.- Persona que provee de algún insumo que por sus características no se encuentra disponible con ningún otro proveedor.

ÉXITO.- Satisfacción de las expectativas establecidas ante una situación.

PODER.- Capacidad de un negociador para influenciar en el comportamiento de su oponente. Ventajas potenciales, reales o ficticias de las cuales el negociador puede echar mano para lograr sus objetivos.

TIEMPO.- Lapso cronológico en el cual un negociador debe de lograr un resultado.

ESTÁTUS.- Estado jerárquico de una persona ante una sociedad.

MERCADO.- Personas, sociedades o entes susceptibles de ser influenciados para proporcionar un beneficio.

PLANEACIÓN.- Establecimiento de programas de acción con indicación del objetivo propuesto y de las diversas etapas que hay que seguir, así como la estructuración de organismos adecuados para esta realización.

SUPOSICIÓN.- Dar por hecho situaciones no ciertas, guiados únicamente por la intuición o sentido común

AMENAZA.- Dicho o hecho que advierte un peligro potencial, con el cual los objetivos puedan no ser alcanzados.

FUNNY MONEY (DINERO FICTICIO).- Todo aquello que no siendo dinero, pueda negociarse en su lugar, haciendo perder el sentido de la realidad y del costo. (Tarjetas de crédito, Fichas de juego en las Vegas, etc.)

LENGUAJE CORPORAL.- Cualquier movimiento, guiño o seña del cuerpo que pueda hacer saber a nuestro oponente de nuestras intenciones, sentimientos o pensamientos.

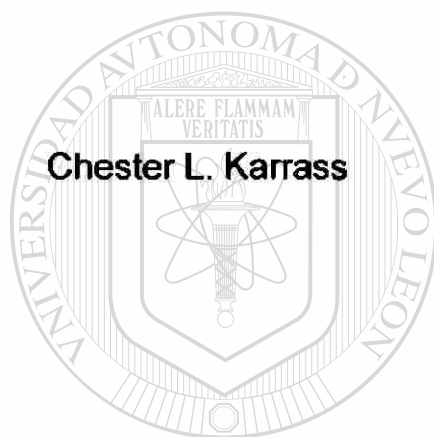
BIBLIOGRAFÍA

Chester L. Karrass

**The Negotiating Game.
Harper Business, New York
1992**

Chester L. Karrass

**Give and Take
Harper Business, New York
1993**



Chester L. Karrass

**Effective Negotiating, Work book and Discussion Guide
Karrass, Santa Monica, California
1993**

UANL

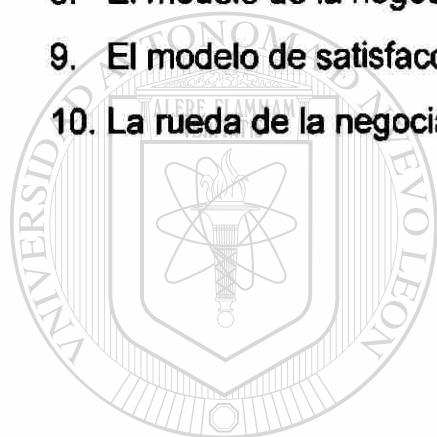
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTA DE ILUSTRACIONES

1. El resultado del poder y la negociación	7
2. El modelo de aspiración de Atkinson	28
3. El modelo de la percepción y del poder	40
4. El modelo de la persuasión	48
5. El modelo del papel de la negociación	72
6. Las jerarquías de necesidades de Maslow	76
7. Metas, necesidades y percepción	80
8. El modelo de la negociación en fases de tiempo	91
9. El modelo de satisfacción de la negociación	95
10. La rueda de la negociación	162



UANL

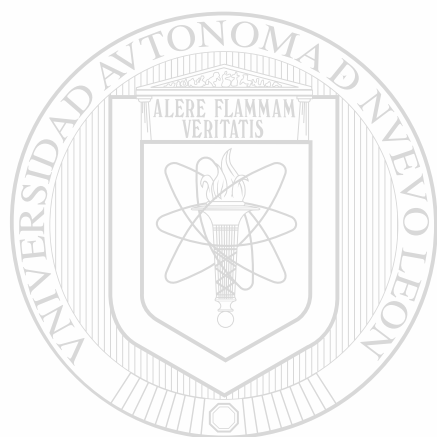
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTA DE TABLAS

1. Ponderación de las características de negociación	19
2. Planeación de la negociación - una vista tridimensional	103
3. Maniobras de negociación	115
4. Técnicas de negociación	124



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ING. JESÚS GERARDO HERRERA MARTÍNEZ

DATOS PERSONALES

Lugar y Fecha de nacimiento: Monterrey, N.L., 3 de julio de 1967

Nombre de los padres: Sr. Jesús Herrera Ornelas
Sra. Ma. Auxiliadora Martínez de la Garza

Estado Civil: Casado

Nombre de la Cónyuge: Sra. Rosalinda González López

Título: Ing. Mecánico Administrador

Obtenido en: Universidad Autónoma de Nuevo León

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Supervisor de producción y mantenimiento preventivo

Acumuladores Mexicanos, S.A. de C.V., Planta Ciénega de Flores, N.L.
desde 1989

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Administrador de materiales, de Abastecimiento

Cementos Mexicanos, S.A. de C.V.

desde 1992

Coordinador de Abastecimiento Corporativo

Vitro Corporativo S.A. de C.V.

desde 1994

