



CENTRO
DE COMPETENCIAS
TECMILENIO



Negociación

De competidor
a colaborador

Semana 11





Atención plena

Te invito a realizar la siguiente actividad de bienestar-mindfulness antes de comenzar a revisar el tema.

<https://youtu.be/C2J0ldXHrwg>





La mejor negociación es la que se realiza cuando existe una estrategia de cooperación entre ambas partes. Es común que al negociar nos encontremos con una respuesta negativa por parte de la contraparte.

Este negociador tendrá la intención de detener la negociación, o por lo menos hacerla más difícil, al generar problemas desde su punto de vista.

Rodríguez y Opazo (2019) comparten algunas de las causas del fracaso en las negociaciones:

- **Preparación insuficiente:** no se recogió ni analizó la información pertinente, además de que no se planificó estratégicamente la negociación.
- **Falta de una comunicación efectiva:** comunicar no es solo hablar, es escuchar activamente.
- **Dejarse llevar por emociones, supuestos o prejuicios:** esto nubla y entorpece una mirada objetiva al proceso y sus oportunidades.
- **Diferentes perspectivas sobre las opciones para llegar al acuerdo:** las partes evalúan de forma distinta, e incluso de forma contradictoria sobre la misma información.
- **Falta de reglas del juego o agenda de negociación:** esto conduce a que las partes negocien en forma desordenada y sin sistematización, generando confusión.
- **Incapacidad para salir de las posiciones propias:** cada parte se empeña en poseer “la verdad” y se niega a ceder en su visión del asunto.

En la mayoría de los casos, se prevé un conflicto y se genera una tensión entre el distribuir valor o generarlo. No obstante, cuando el conflicto sobrepasa a los participantes, la planificación que se hubiera generado previamente no rendirá frutos, por lo que la comunicación fallaría, generando desesperación, enalteciendo prejuicios y emociones, desembocando en expresiones de descalificación hacia la otra parte. Lo anterior es consecuencia de entrar en el juego del otro.

Los negociadores deben evitar este tipo de situaciones de ganar-perder, ya que el triunfo transitorio de hoy puede generar disgusto o resentimiento a la contraparte, lo cual generaría malos precedentes y comprometería los resultados en un futuro.

Un negociador hábil debe cuestionarse cuando la contraparte no quiere o no necesita cooperar, dando como resultado salvar la transacción, sin sacrificar valor ni dañando la relación comercial.

Rodríguez y Opazo (2019) planean cinco causas que eliminan la cooperación y llevan a las partes a un espiral sinfín de competencia:

1. **La propia reacción:** no solo el comportamiento agresivo de la otra parte es el causante de un posicionamiento, sino también la propia reacción frente a esa conducta, que es adoptar igualmente una actitud violenta u hostil.
2. **Desconocer el estado del otro negociador:** la tensión de un proceso de negociación genera emociones y percepciones negativas en la otra parte que muchas veces no vislumbramos, o bien, que tampoco consideramos al darnos cuenta.
3. **Cerrarse a toda opción:** rechazamos cualquier postura de la contraparte, presentando la nuestra como única viable.
4. **Insatisfacción de la otra parte:** esto se genera por una falta de convencimiento sobre los beneficios del acuerdo, llevando a la contraparte a resistirse. Asimismo, esta puede percibir que se está obteniendo mucho valor y que se obliga a sacrificar sus beneficios.
5. **El poder formal o informal de la otra parte:** esto permite a cualquiera de los dos imponer sus propias condiciones y cerrarse a toda opción que genere valor. Esta situación es común, teniendo el siguiente resultado: el que no tiene el poder cederá fácilmente, mientras que la otra parte intentará hacerle ver que posee un poder mayor.

El camino de la colaboración

Existen herramientas que nos pueden ayudar a vencer la obstinación o el “no” durante una negociación, las cuales se presentan a continuación:

- No contraatacar.
- El derecho y el deber de todo negociador: preguntar.
- Disminuir la tensión.
- Escuchar activamente.
- Circunscribir el problema a pocos puntos relevantes.
- Aumentar las opciones sobre la mesa.
- Buscar alianzas donde no las hay.



Existen habilidades que como negociador debes desarrollar para transformar al competidor en un cooperador:

Habilidad para planificar estratégicamente

Nunca es suficiente cuando se habla de preparación. Los que menos se preparan y planifican dejan a la suerte la negociación, por lo que pueden obtener resultados no tan satisfactorios como lo hubiesen deseado.

Conocimiento detallado de su producto o servicio

Esto está estrechamente vinculado con la preparación. Por ende, el que conoce su producto tiene altas probabilidades de dejar valor en su cliente, pero, si careces de esto, puedes perder credibilidad por la contraparte.

Habilidades de pensar con claridad bajo presión

Durante la negociación los protagonistas se juegan asuntos personales tangibles e intangibles, los cuales afectan las propias emociones y percepciones, por lo que esta habilidad es clave para momentos de ese tipo.

Inteligencia práctica

Su objetivo es saber mirar con perspectiva lo que está ocurriendo en la negociación. Es la habilidad de mirar desde arriba con perspectiva de negociación para ver más allá de lo que ocurre sobre la mesa.

Habilidades comunicativas

Los lenguajes verbal, corporal y simbólico son clave para comunicar y ser entendido, ya que a la contraparte le permiten comprender qué y por qué quiere lo que demanda. Tenemos que recordar que la comunicación solo se completa cuando la contraparte comprende el mensaje.

Integridad personal

Es una forma de desempeñarse en el reñido mundo de los negocios y las relaciones; significa cumplir la palabra, ser confiable, no engañar ni mentir, así como respetar los valores y principios que gobiernan las relaciones comerciales.

Habilidades para generar y utilizar el poder

El poder debe ser ejercido sin aplastar a la contraparte, haciéndole ver por qué su ejercicio respetuoso incrementa la credibilidad.



De acuerdo con la información presentada, y para profundizar más en el tema, realiza lo siguiente:

1. Investiga al menos 10 negociaciones (en cualquier medio digital), en las cuales puedas identificar a un negociador que utilice alguna de las habilidades para transformar al competidor en colaborador.
2. Elabora un cuadro comparativo donde integres los diferentes obstáculos que puedan tener esas negociaciones, así como las causas que eliminan la cooperación.
3. Concluye tu actividad respondiendo: ¿Qué habilidades y estrategias debes desarrollar como negociador para transformar al competidor en un cooperador?

Durante esta semana aprendiste la importancia de pasar de ser una contraparte negociadora a volverse un colaborador.

Es importante destacar que suma un gran valor a la relación comercial cuando después de entablar acuerdos y tener una negociación exitosa las partes puedan seguir colaborando.



- Guerra, F. (2018). *Estrategias de negociación*. México: Grupo Editorial Patria.
- Saieh, C., Rodríguez, D., y Opazo, M. (2019). *Negociación ¿cooperar o competir?* Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- García, G. (2018). *Negociación intercultural: aspectos clave para negociar en ámbitos internacionales*. Madrid: FC Editorial.