



Tema 1. Primer paso a la negociación

Introducción



“El lunes 11 de enero, la sociedad de Monterrey despertó con una noticia que le hizo sentir nostalgia por su pasado y dudas sobre su futuro. Ese día, Fomento Económico Mexicano (FEMSA) anunció su acuerdo con Heineken para venderle la emblemática Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM), que hace 120 años fue cuna de la industrialización de esa región. La operación, valuada en 7,347 millones de dólares (MDD) y en la que sólo se intercambiaron acciones y deuda, le permite a la marca europea controlar la segunda compañía de cerveza en México, con ventas de más de 4,000 MDD y con marcas como Carta Blanca, Bohemia, Indio y Tecate.

FEMSA, por su parte, recibió 20% de la firma holandesa y tres asientos en los consejos de administración de Heineken. Y lo más importante: poder concentrarse en el crecimiento de sus otras dos divisiones, Oxxo y la embotelladora Coca-Cola...

“Esta operación es un detonante. Es una muestra de que hay que atreverse a hacer cosas. El grupo de control de la compañía no antepuso sus intereses personales por generar valor para la empresa. Y aceptó decir: *‘estoy dispuesto a que alguien maneje la compañía por mí, porque estoy seguro de que lo va a hacer mejor que yo’*. Eso es muy fuerte. Hay nostálgicos que nos dicen: *‘Son la cuarta generación, son los fundadores y ahora la va a manejar otra gente’*. Creo que la va a manejar mejor que yo y más les vale. Por eso los invitamos”, dice Fernández Carbajal, en una entrevista con *Expansión*” (CNN Expansión, 2010).

Negociaciones como ésta se dan con frecuencia, valen millones de dólares. Hay otras igual de valiosas aunque no tengan que ver con dinero, sino con compromisos. Independientemente del motivo de la negociación, todas las personas estamos expuestas a este proceso. En este tema exploraremos la naturaleza de la negociación.



Subtema 1. Todos somos negociadores

La negociación puede ser comprendida como un proceso y/o percibida como un arte; sin importar cuál sea el caso, todos los seres humanos nos vemos inmersos en ella. Puede tratarse de una tribu africana o de una empresa norteamericana; una familia china o una familia mexicana; la negociación existe siempre.



Pero **¿qué es la negociación?** Según Lewicki, Saunders y Barry (2012), “la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes intentan resolver sus intereses contrarios...es uno de los principales mecanismos mediante los cuales las personas pueden resolver conflictos” y se da en **situaciones de negociación con ciertas características:**

Situación de negociación	Características
Las partes son dos o más.	Pueden ser dos o más personas o bien, dos o más grupos u organizaciones.
Los deseos entre dos o más partes y un conflicto de necesidades.	Es necesario resolver este conflicto ya que las necesidades no forzosamente son las mismas
Las partes negocian por decisión propia.	Negocian porque piensan que pueden obtener un mejor acuerdo al negociar, que sólo aceptar lo que la otra parte voluntariamente concede o permite.
Las partes esperan un proceso de dar y recibir.	Ambas partes modificarán su posición inicial para alcanzar un acuerdo. Esto implicará una avenencia o sacrificio. Mediante soluciones creativas se puede evitar esto y que el acuerdo cumpla con los objetivos de todas las partes.
Las partes prefieren negociar y buscar un acuerdo en vez de luchar abiertamente.	Con esto se evitaría que una parte domine y la otra capitule, también se evitaría romper el contacto de manera permanente o llevar la disputa ante una autoridad superior para resolverla.

Situaciones de negociación. Adaptado de Lewicki, R. J., Saunders, D.M. y Barry, B. (2012).



Tal vez estés pensando que estas situaciones sólo se dan en las organizaciones laborales, pero revisa los siguientes enunciados y trata de identificar si has experimentado algo así:

- Cuando estás con tu pareja y están tomando decisiones para formar el patrimonio familiar: estás negociando.
- Cuando dialogas con tus hijos acerca de sus acciones: estás negociando.
- Cuando estás en tu trabajo, cumpliendo con tus deberes pero te piden una actividad urgente: estás negociando.
- Cuando hablas con tus vecinos acerca del cuidado de las áreas verdes de la colonia: estás negociando.

¿Lo ves? Todos estamos inmersos en la negociación, mucho más de lo que creemos.

Es importante darte cuenta cuándo estás en una situación de negociación para que inicies tu preparación para la misma, ¿te ha pasado que algunas veces existe algún conflicto de intereses y se inicia una disputa en lugar de negociar?, generalmente esto termina en un acuerdo nulo y no en una situación de ganar-ganar.

Subtema 2. Necesidad de negociar – Saber cómo negociar



Cuando somos independientes tenemos la posibilidad de tomar decisiones y satisfacer nuestras necesidades sin considerar las necesidades y deseos de otros. Por ejemplo: cuando decidimos vivir fuera del hogar paterno pero nos responsabilizamos de nuestra economía, salud, educación... en fin, todo lo que implica vivir.

No obstante como seres sociales que somos, gran parte de nuestra vida vivimos situaciones de interdependencia; es decir una dependencia recíproca con los demás. En el campo de la negociación hay dos **tipos de interdependencia**:



Interdependencia de suma cero o distributiva

- En ésta hay una competencia y sólo un contendiente puede llegar a la meta.
- “Las personas están tan vinculadas que existe una **correlación negativa** entre la obtención de sus metas y se da cuando hay recursos escasos como dinero, plazos de tiempo fijos, etc.” (Lewicki, et. al., 2012).
- Ejemplo: el conocido economista John Maynard Keynes aseveró: “cuando usted le debe 1000 dólares a un Banco, usted depende del banco. Cuando le debe 10 millones, el banco depende de usted.” Codina (S.F).

Interdependencia de suma no cero o integradora

- Se da cuando la obtención de metas de una persona ayuda a la obtención de metas de otra.
- Existe una “**correlación positiva** entre las metas de ambas partes...lo que representa una situación de ganancias mutuas” (Lewicki, et. al., 2012).
- Ejemplo: en la creación del Himno nacional mexicano primero se llevó a cabo un concurso literario para la selección de la letra y después se eligió la música. Ambas composiciones son muy hermosas; sin embargo juntas ¡son magníficas!

Independientemente que sea distributiva o integradora, la negociación se da porque **el resultado de la negociación es más atractivo que el resultado de la no negociación**; es decir:

Siempre es preferible enfrentar la situación y negociar que evadir la situación. ¿Cuántas veces has evadido una situación?, ¿qué te dejó como resultado?, ¿qué hubieras preferido hacer?

Esto nos lleva a reconocer la importancia de Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAPAN) o *Best Alternative to a Negotiation Agreement* (BATNA) y la creación de valor pero esto lo conocerás más a detalle en el tema dos.

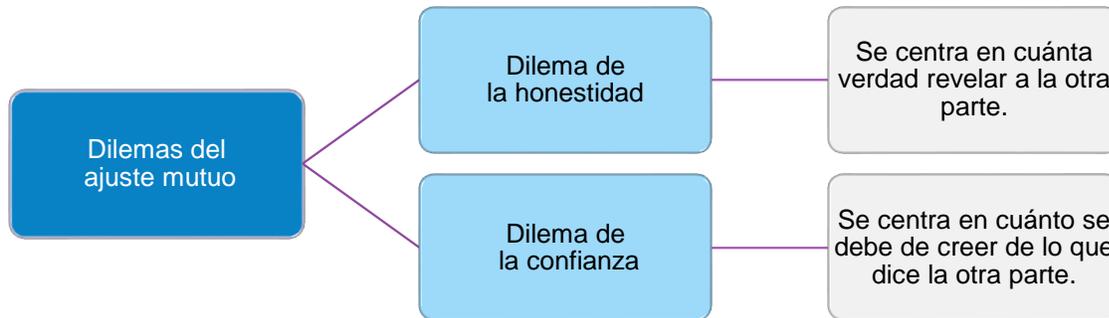
La interdependencia da lugar a lo que se conoce como **ajuste mutuo**, que se genera porque ambas partes tienen una influencia en los resultados y decisiones de la otra, lo que a su vez provoca cambios a lo largo de la negociación.

Aquí hay que destacar que es muy importante contar con **información** sobre la contraparte, Lewicki, et. Al. (2012), lo explican así “las partes necesitan intercambiar información, intentar influir en la otra y resolver el problema.



Deben colaborar para encontrar una solución que tome en cuenta los requisitos de la otra persona y, posiblemente, que optimice los resultados de ambas”.

Pero al llevar a cabo el ajuste mutuo, como negociador, puedes enfrentar dos **dilemas** o disyuntivas; los dilemas propuestos por Kelley, citado por Lewicki, et al. (2012), te los presentamos a continuación:



Dilemas del ajuste mutuo de Kelley. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

Para comprenderlo mejor, analiza este ejemplo:

Estás hablando con tu mejor amigo porque te has dado cuenta que de un tiempo a la fecha está distante y la relación se ha enrarecido. Le preguntas: ¿qué sucede? y te responde que no hay ningún problema pero en su rostro, en su actitud sigue expresando seriedad y distancia contigo. **Aquí se presenta el dilema de la confianza.**

Sigues tratando de hablar con tu amigo y deseas expresar lo que sientes y piensas pero al notar su actitud te detienes a pensar si será conveniente. **Aquí se presenta el dilema de la honestidad.**

¿Qué podemos hacer para solucionar estos dilemas y sentir que estamos siendo tratados de forma sincera, justa y poder reforzar nuestra confianza en la otra parte? De acuerdo con Lewicki, et al. (2012), se puede resolver a través de dos tipos de percepciones:

1. Basarse en la percepción de los resultados: se moldean al administrar la manera en que el receptor ve el resultado propuesto.



2. Basarse en la percepción del proceso lo cual deben ser alineado entre las partes: que mejoran al emitir mensajes de justicia y reciprocidad en las propuestas y concesiones.

Para asimilarlo mejor, se retoma el ejemplo del diálogo con tu mejor amigo:

Para que tu percepción de los resultados sea satisfactoria, es necesario cambiar tu percepción del proceso; es decir en lugar de expresarle lo que sientes y piensas, le preguntas qué siente y qué piensa; con esto él percibirá que está siendo tratado de manera justa y probablemente permitirá que juntos encuentren una solución al problema.

Aquí tienes un ejemplo más:

Una madre se encuentra con su hijo adolescente; es la primera vez que saldrá de casa solo por la noche. La madre le pregunta a su hijo: ¿a qué hora te gustaría estar de regreso en casa?

El hijo le contesta: me gustaría regresar temprano, ¿qué te parece las cinco de la mañana?

La madre le comenta: bien, ¿qué te parece si además de eso te doy mil pesos para gastar y te llevas el auto deportivo de papá?

El hijo le contesta: ¡Súper! , ¿es broma, verdad?

La madre contesta: ¡pues claro que sí!

La interdependencia genera la posibilidad de una negociación en la que **una parte espera concesiones de parte de la otra** y a través de esto se siente en la posibilidad de hacer lo mismo. Esto promueve la solución del conflicto, tema que abordaremos a continuación.



Subtema 3. La negociación como estrategia para resolver conflictos

Existen varias definiciones de **conflicto** que van desde el combate y apuro hasta la que nos interesa porque es el enfoque de este curso. El conflicto es inherente a nuestra condición humana, aunque no quisiéramos tenerlos, son parte de la vida. Pero ¿qué es un conflicto?, ¿qué hay que hacer con ellos?, ¿ignorarlos, evadirlos, enfrentarlos?, ¿cómo enfrentarlos?



En este subtema conocerá dos modelos para administrar y, por lo tanto, para resolver conflictos.

El conflicto es un **problema o materia de discusión**, es un notorio “desacuerdo u oposición de intereses, ideas y demás que incluyen divergencia de interés percibida, o la noción de que las aspiraciones actuales de las partes no se pueden lograr al mismo tiempo y son resultado de la interacción entre personas interdependientes que perciben metas incompatibles e interfieren entre sí en la consecución de dichas metas” (Lewicki, et. al., 2012).

Los conflictos pueden ser **intrapersonales** (dentro de la persona); **interpersonales** (entre personas o grupos); **intragrupales** (al interior de un grupo) e **intergrupales** (entre grupos).

Antes de iniciar una negociación es importante que sepas qué tipo de conflicto es el que estás enfrentando pero además es vital que identifiques qué tan difícil o fácil será la resolución del conflicto, para ello te presentamos un **modelo para diagnosticar conflictos**:

Dimensión	Difícil de resolver	Fácil de resolver
Problema en cuestión	Cuestión de principios, valores, ética o un precedente forman parte fundamental del problema.	El problema es divisible: se puede separar con facilidad en sus partes, unidades o segmentos pequeños.
Tamaño de lo implícito: magnitud de lo que se puede ganar o perder	Grande, con consecuencias enormes.	Pequeño: las consecuencias son mínimas e insignificantes.



<p>Interdependencia de las partes: medida en que los resultados de uno determinan los resultados del otro</p>	<p>Suma cero: lo que uno gana, el otro pierde.</p>	<p>Suma no cero: ambas partes creen que las dos pueden funcionar mejor que si sólo se distribuyen los resultados actuales.</p>
<p>Continuidad de la interacción: ¿colaborarán en el futuro?</p>	<p>Transacción única: no hay pasado ni futuro.</p>	<p>Relación de largo plazo: se espera una interacción en el futuro.</p>
<p>Estructura de las partes: ¿cuánta cohesión y organización tienen como equipo?</p>	<p>Desorganizado: el liderazgo no tiene cohesión y es débil.</p>	<p>Organizado: el liderazgo tiene cohesión y es fuerte.</p>
<p>Participación de terceras partes: ¿pueden participar otros en la resolución de la disputa?</p>	<p>No hay una tercera parte neutral.</p>	<p>Se dispone de un tercero confiable, fuerte y prestigiado.</p>
<p>Avance percibido del conflicto: ¿es equilibrado (ganancias y daños iguales) o desequilibrado (ganancias y daños desiguales)?</p>	<p>Desequilibrado: una parte resiente más daño y querrá más venganza y retribución, mientras que la parte más fuerte pretende mantener el control.</p>	<p>Equilibrado: ambas partes sufren los mismos daños y ganancias: ambas están más dispuestas a considerarlo un empate.</p>

Modelo de diagnóstico de un conflicto. Tomado de Lewicki, et al. (2012).



Apliquemos algunos elementos de este modelo, analizando el ejemplo de la relación madre e hijo:

Una madre se encuentra con su hijo adolescente; es la primera vez que saldrá de casa sólo por la noche.

La madre le pregunta a su hijo: ¿a qué hora te gustaría estar de regreso en casa?

El hijo le contesta: me gustaría regresar temprano, ¿qué te parece las cinco de la mañana?

La madre le comenta: bien, ¿qué te parece si además de eso te doy 1000 pesos para gastar y te llevas el auto deportivo de papá?

El hijo le contesta: ¡Sí! ¿es broma, verdad?

La madre contesta: ¡Pues claro!

Algunas **dimensiones** para diagnosticar este conflicto pueden ser:

El **problema en cuestión** puede ser difícil de resolver ya que el que el adolescente obedezca o no es una cuestión de principios.

El **tamaño de lo implícito** puede ser grande porque puede haber consecuencias como castigos.

La **continuidad de la relación** es de largo plazo y se debe aclarar el punto para que no haya conflictos similares en el futuro.

También se puede aplicar la **dimensión de participación de terceras partes**, si se pide la participación del padre.

Dimensiones para diagnosticar conflictos. Ejemplo del autor.



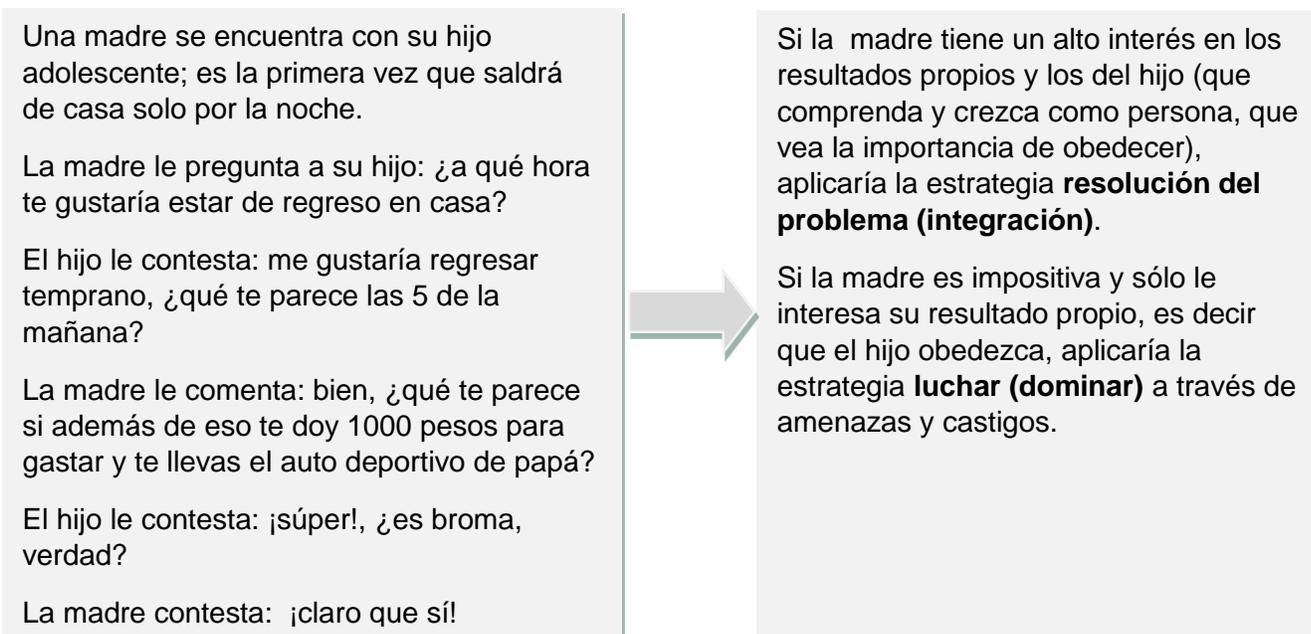
Para administrar un conflicto debemos considerar el modelo anterior porque nos ayuda a prepararnos antes de la negociación; recordemos que tener información sobre la situación y la contraparte nos permitirá tener mayor influencia en la negociación.

definir las estrategias a utilizar para administrar el conflicto.

Además de diagnosticar el tipo de conflicto que estamos tratando de resolver es necesario determinar el interés que cada negociante tiene de los resultados propios y los del otro, lo que nos ayuda a



Apliquemos el modelo de intereses dobles al ejemplo de la relación madre e hijo:



Aplicación del Modelo de intereses dobles. Ejemplo del autor.

En la siguiente figura te presentamos la descripción de cada una de estas **estrategias para administrar el conflicto** y situaciones en las que es adecuado o inadecuado utilizarlas.

Estrategia	Descripción	Situaciones donde es adecuada	Situaciones donde es inadecuada
<p>Luchar (dominar)</p> <p>Ejemplo: implementación de los tiempos de aplicación de la nueva estructura del departamento.</p>	<p>Mucho interés en los resultados propios y nulo interés en los de los otros.</p> <p>Amenazas, castigos, intimidación y acciones unilaterales.</p>	<p>Los problemas son triviales y requieren decisiones rápidas que de ser poco aceptables (de la otra parte) podrían ser muy costosas para ti.</p> <p>Además tus subordinados no tienen experiencia para tomar</p>	<p>El problema es complejo, pero no es importante para ti, por lo que no es necesario apurarse para decidir.</p> <p>Además, los subordinados son muy competentes y todas las partes tienen el mismo poder.</p>



		decisiones y el problema es de mucha importancia para ti.	
<p>Ceder (aceptar)</p> <p>Ejemplo: ceder en la decisión de ver una película que no te gusta.</p>	<p>Poco interés en los propios resultados y mucho interés en los de los otros. Dejar que el otro gane.</p>	<p>Creer que puedes estar equivocado o tratar, desde una posición de debilidad, estás dispuesto a ceder algo a cambio.</p> <p>Además es importante conservar la relación o el problema es más importante para la otra parte.</p>	<p>El problema es importante para ti. Creer que tienes la razón.</p> <p>La otra parte se equivoca o carece de ética.</p>
<p>Inacción (evasión)</p> <p>Ejemplo: negociación de paz entre naciones que se deja por un tiempo.</p>	<p>Poco interés en los propios resultados y en los de los otros.</p> <p>Retirarse, guardar silencio o no hacer nada.</p>	<p>El problema es trivial y/o el resultado inadecuado puede superar los beneficios de una solución.</p> <p>Se requiere un período de descanso.</p>	<p>El problema es importante para ti o eres responsable de tomar una decisión.</p> <p>También puede ser que las partes no están dispuestas a condescender y el problema debe resolverse.</p> <p>Se requiere solución rápida.</p>
<p>Resolución del problema (Integración)</p> <p>Ejemplo: fusión de empresas para aumentar el mercado.</p>	<p>Mucho interés en el propio resultado y mucho interés en el de los otros.</p> <p>Las dos partes, de manera activa, aplican métodos para maximizar su</p>	<p>Los problemas son complejos pero se tiene tiempo para solucionar el problema.</p> <p>Se requieren los recursos que poseen las diferentes partes para resolver sus problemas comunes.</p>	<p>La tarea o el problema son sencillos.</p> <p>Se necesita una decisión inmediata. A las otras partes no les preocupa el resultado.</p> <p>Las otras partes no tienen aptitudes</p>



	resultado conjunto a partir del conflicto.	Se necesita un compromiso de todas las partes para el éxito.	para resolver el problema.
Avenencia (compromiso) Ejemplo: compromiso en la formación de un comité de revisión del caso.	Moderado interés en los resultados propios y en los de los otros. Puede parecer falta de interés, pero estudios la avalan como una estrategia útil dependiendo de la situación.	Las metas de las partes no tienen un punto de relación por lo que no es posible alcanzar un acuerdo. Las partes tienen el mismo poder y un estilo integrador o dominante no tiene éxito. Se requiere una solución temporal para un problema complejo.	Una parte tiene más poder. El problema es lo bastante complejo para necesitar un método de resolución de problemas.

Estrategias para administración de conflictos. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

Cada una de las estrategias mencionadas anteriormente debe formar parte de la planeación de la negociación. El proceso se debe llevar a cabo de una forma racional y congruente con la situación que se está desarrollando antes y en el momento de la negociación.

Es importante tomar en cuenta además el tipo de negociación que se pretende, la definición del MAPAN (BATNA en inglés); así como la declaración y la creación de valor que revisaremos en el siguiente tema.

¡Quiero más!

- Ingresar al siguiente recurso del Temoa en el que podrás conocer sobre la **interdependencia de la identidad nacional de Israel y Palestina como condicionante en la administración de su conflicto**. **The Interdependence of Israeli and Palestinian National Identities: The Role of the Other in Existential Conflicts** / <http://www.temoa.info/node/239253>
- Para conocer más sobre la **administración del conflicto y la negociación** te recomendamos leer el artículo: Comunicación, conflicto y negociación: Rojas Vera, L., Arapé Coppel, E. *Comunicación, Conflicto y Negociación*. **Telos**, Venezuela, 3, sep. 2012.



Disponible en: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/1977/3334>.
Fecha de acceso: 23 Jul. 2014.

Mi Reflexión

Ahora que conoces el primer paso del proceso de negociación responde estas preguntas: ¿crees que te has encontrado en una situación en la que has negociado sin darte cuenta de la interdependencia que hayas tenido con la otra parte?, ¿qué tan importantes son las dimensiones en que se pueden diagnosticar los conflictos?, ¿te has encontrado en una situación en la que de forma consciente reconozcas que hay un conflicto y que es necesario resolverlo?, ¿piensas que has hecho negociaciones en las que las dos partes ganen o has tenido que utilizar la estrategia de dominación para resolver el conflicto?

Glosario

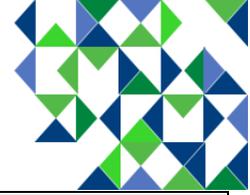
- **Acuerdo nulo:** Acuerdo inexistente o ineficiente.
- **Ajuste mutuo:** Cambios generados a lo largo de la negociación como resultado de la influencia que tiene la toma de decisiones de cada parte sobre las de la otra.
- **Correlación:** Relación que existe entre dos o más variables, personas, objetos.
- **Correlación positiva:** Ocurre cuando al aumentar una variable, aumenta la otra. El aumento puede consistir en beneficios, logros, ganancias.
- **Correlación negativa:** Ocurre cuando al aumentar una variable, disminuye la otra. La disminución puede consistir en pérdidas, fracasos o daños.
- **Percepción:** Es el análisis interpretativo de un conjunto de datos, a partir del cual una persona obtiene información.

Bibliografía

Anderson, B. y Ortega, A. (2010). *“El Diablo” presume trato FEMSA-Heineken*. CNN Expansión. Recuperado de:
<http://www.cnnexpansion.com/expansion/2010/01/27/mi-nuevo-femsa>

Barrot, F. A. (2014). *Las 12 leyes de la negociación*. México: Conecta.

Codina, A. (S.F.). *El poder de negociación. Cómo manejarlo*. Degerencia.com. Recuperado de:
http://www.degerencia.com/articulo/el_poder_de_negociacion_como_manejarlo



Lewicki, R. J., Saunders, D.M. y Barry B. (2012). *Fundamentos de negociación* (5ta. ed.). México: Mc Graw Hill.



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.