



Tema 4. Negociación en la práctica: conceptos clave

Introducción

“Al igual que dos náufragos perdidos en el mar en un bote salvavidas y peleando por las limitadas raciones y provisiones, los negociadores pueden verse inicialmente como adversarios. Quizá cada uno considere al otro como un obstáculo; sin embargo, para sobrevivir, los náufragos tienen que separar los problemas, objetivos y las personas. Será indispensable que identifiquen las necesidades del otro en términos de sombra, medicinas, agua o alimentos. Querrán ir más lejos y afrontar la solución de esas necesidades como un problema común, junto con otros problemas comunes como recoger el agua de la lluvia, montar guardia y llegar hasta la costa” (Berenstein, 2013).



Todos tendrán que comunicarse verbal y físicamente; deberán enfrentar preguntas difíciles (y hacerlas también) y buscarán acuerdos y resultados. Tendrán que comunicarse para lograr acuerdos creativos ¡Sigamos aprendiendo!

Subtema 1. ¿Qué se comunica y cómo se comunican las personas en una negociación?



La comunicación puede ser verbal y no verbal, los negociadores tienen que utilizarla para informar sus metas, intereses y posiciones y, por otro lado, comprender lo que corresponde a la otra parte para finalmente llegar a un acuerdo negociado.

Revisa este ejemplo de la vida cotidiana:

Al negociar con tus hijos, es importante cuidar la congruencia entre ambos tipos de comunicación pues tus gestos, tus actitudes pueden ser contrarios a lo que dices.



Para saber qué se comunica durante una negociación se han llevado a cabo estudios en los que se han utilizado audio y video. Estas observaciones han dado como resultado **cinco categorías de comunicación**, que te presentamos a continuación:

Categoría	Descripción	Ejemplo
Ofertas, contraofertas y motivos	Las comunicaciones más importantes en una negociación. Es un proceso dinámico e interactivo debido a que las ofertas pueden cambiar con el tiempo; el proceso es interactivo (los negociadores influyen entre sí) y hay diversos factores internos y externos que impulsan la interacción, tales como las opciones de negociación, limitaciones de tiempo, situaciones ambientales, etc.	Oferta: decoración de la planta baja de una casa en tres meses con un presupuesto \$150,000. Contraoferta: decoración de la planta baja de una casa en 2 meses, con un presupuesto de \$170,000. Motivo: el cliente tiene prisa, por lo que asume un costo de \$20,000 por entrega urgente.
Información de las opciones	Los negociadores que tienen una MAPAN atractiva deben decir a la otra parte si esperan recibir sus beneficios completos. Deben informarles con mucha cortesía que cuentan con otra muy buena opción; nunca en un tono retador. De esta forma la contraparte no tendrá problema en poner su punto de reserva más bajo para que no se les vaya el negocio.	El cliente informó que tiene un MAPAN fuerte que le ofrece la decoración de su casa, sin embargo esta opción no le puede entregar a tiempo el trabajo, lo que nos deja con un poder de negociación razonable.
Información de los resultados	Los negociadores deben tener cautela al compartir sus resultados e incluso sus reacciones positivas por los resultados, sobre todo si en el futuro van a negociar otra vez con esa parte; esto se debe a que cuando un negociador se entera del buen resultado de la otra parte puede percibir su propio resultado como no tan bueno.	La relación con el cliente ha sido positiva y se espera seguir trabajando para la decoración de la segunda planta de su casa. Se le ha informado sobre los precios de artículos para la primera planta, pero no se ha tocado el tema de los del segundo piso.
Razones sociales	Las negociaciones serán más positivas cuando los negociadores explican las razones sociales sobre todo cuando necesitan justificar malas noticias, por ejemplo: exponer las razones por las que no	Se ha justificado al cliente el sobre precio de \$20,000 adicionales debido a que los proveedores de cortinas y persianas, cocina y muebles, exigen una gratificación por



	hayan podido adoptar otra posición o justificar una molestia de corto plazo por una ganancia de largo plazo.	entrega rápida; esta es una situación que no podemos evitar.
Comunicación acerca de los procesos	Examinar si el proceso de la negociación está transcurriendo adecuadamente o qué procedimientos deberían utilizarse para mejorar la situación. Esto puede hacerse como si fuera una plática trivial que puede romper el hielo entre los negociadores y dar lugar a una relación entre los negociadores, principalmente cuando hay asperezas que limar.	Hasta el momento no hemos tenido retrasos. Tenemos que estar preparados para el momento en que el cliente elija algunos de los diseños de telas que nos pueden retrasar un poco.

Categorías de comunicación en las negociaciones. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

Las categorías de comunicación que hemos revisado representan el **qué se dice**; pero también es importante considerar el **cómo se dicen las cosas en la negociación**.

Revisaremos tres aspectos esenciales del cómo se debe desarrollar la comunicación en las negociaciones: las características del lenguaje de los comunicadores, la comunicación no verbal en la negociación y la elección de un canal de comunicación para enviar y recibir mensajes.



Características del lenguaje	El lenguaje funciona en dos niveles: nivel lógico (para las propuestas u ofertas) y el nivel pragmático (semántica, sintaxis y estilo).
	El significado transmitido en una propuesta es una combinación de un mensaje superficial lógico y varios mensajes pragmáticos como un estilo muy amigable o muy amenazador.
	El significado transmitido puede ser claro para quien habla, pero resulta confuso para quien escucha. Por ejemplo, utilizar refranes o metáforas que pueden ser muy obvios pero no necesariamente comprendidos por todos.
	Gran parte de lo que se comunica es de forma no verbal como expresiones faciales, lenguaje corporal, movimientos de cabeza y tono de voz.



Comunicación no verbal	Las conductas circunstanciales son muy importantes porque permiten conectar con la otra parte y asegurarse de que se le está escuchando, además de prepararla para recibir el mensaje: contacto visual, postura corporal y estímulos.
	Contacto visual: para mostrar que estás escuchando y poniendo atención; esto aplica para la cultura occidental. En algunas sociedades de Asia, bajar la vista mientras la otra persona habla, es señal de respeto.
	Postura corporal: para que los demás confirmen que estás atento, como el mantener el cuerpo erguido, inclinado un poco hacia delante y encarar directamente a la persona a la que se escucha. Considera que cruzar los brazos refleja rechazo.
	Estímulos: estimular o desaprobar de manera no verbal lo que dicen los demás. Una breve sonrisa o contacto visual comunican aliento. Asentir, con movimiento de cabeza, invita a que continúe hablando. En cambio, tocarse el pecho con dolor fingido o mover la cabeza de un lado a otro, arrugar la frente, bajar la cabeza y unir las cejas reflejan desaprobación y rechazo.
Elección del canal	Tipos de canales de comunicación: pueden ser frente a frente, por teléfono, por escrito, por correo electrónico, por mensajes instantáneos, mediante sistemas de teleconferencia, etc. La variación entre ellos es el ancho de banda social.
	Ancho de banda social: es la capacidad de un canal para comunicar señales sociales sutiles del emisor al receptor y que van más allá del texto lineal del mensaje mismo.

¿Cómo se comunican las personas en una negociación? Adaptado de Lewicki, et al. (2012).



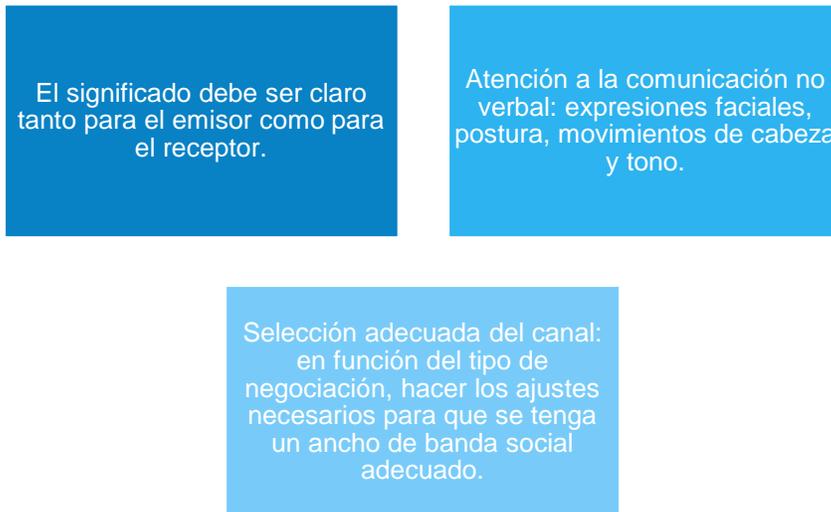
En una **comunicación personal** hay más posibilidad de generar armonía y las personas son más sinceras, lo que da como resultado ganancias mutuas. La comunicación a través de **canales escritos** puede llegar a un punto muerto.

La comunicación por **correo electrónico** nivela el terreno de juego entre negociadores fuertes y débiles al dar la oportunidad de analizar los mensajes con más tiempo; ayuda a las personas con



menos habilidad interpersonal a mejorar su desempeño lo que da lugar a acuerdos más equitativos.

A continuación te presentamos un esquema con lo más importante que debes de recordar en relación con la comunicación en una negociación:



La comunicación en la negociación. Adaptado de Lewicki, et al. (2012).

Subtema 2. ¿Listos para esas preguntas difíciles?

Las preguntas son detonadores que permiten a los negociadores obtener información de la otra parte acerca de su postura, sus necesidades, argumentos, opciones, etc. Pueden ser de dos categorías: manejables y no manejables.

- Las **preguntas manejables** buscan obtener información, detonar ideas, o preparar a la otra persona para hacerle más preguntas.

Las preguntas **inmanejables** pueden dificultar la negociación pues aunque permiten obtener información, podrían incomodar a los negociadores en la negociación en curso y en las futuras.





Algunos ejemplos de estos dos tipos de preguntas, según Lewicki, et al. (2012) son:

Preguntas manejables: ¿qué le parece nuestra propuesta?, ¿nos puedes decir cómo llegaste a esta conclusión?, ¿cuál será la renta por metro cuadrado una vez que lleves a cabo las mejoras acordadas?

Preguntas inmanejables: ¿Será que te quieres aprovechar de nosotros?, ¿es esta tu última oferta?, ¿te queda claro que nosotros no podemos pagar esto?

Como puedes observar en el ejemplo, las preguntas inmanejables pueden ser un poco incómodas, **¿qué puedes hacer con ellas?** Aquí tienes algunos consejos propuestos por Sebenius, (2012):

1. Identifica algunas de las preguntas más difíciles que te pueden hacer.

- Por ejemplo: "Esta es mi última oferta". "Lo tomas o lo dejas". "Necesito tu respuesta ahora mismo".

2. Haz una lluvia de ideas para responder a dichas preguntas y selecciona las mejores.

- También puedes utilizar algunas estrategias como:
 - a) **Reconocer y replantear de una forma positiva**, por ejemplo, si directamente te preguntan si tienes otras opciones, puedes contestar: "por supuesto, estoy considerando otras, igual que usted".
 - b) **Regresarle la pregunta**, por ejemplo: si te preguntan lo máximo que puedes pagar, tú puedes contestar: "claro, por que no me dices cuánto es lo mínimo que puedes recibir".

3. Practica tu respuesta

- **Practica tus respuestas**
- Es importante verbalizarlas hasta que te sientas cómodo con tus respuestas, con tu tono y postura.

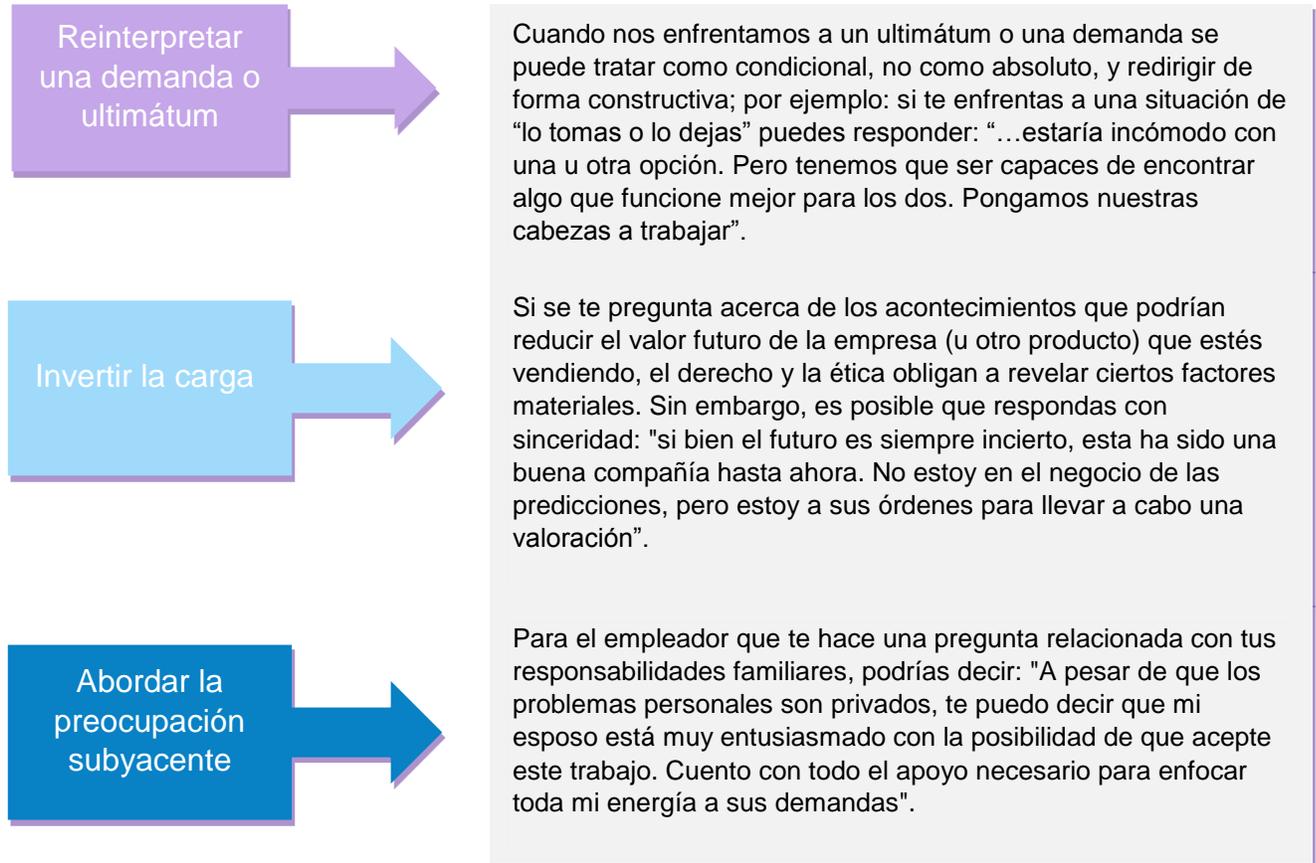
4. Adapta tu respuesta

- Estar alerta para interpretar y escuchar las preguntas y adaptar las respuestas ensayadas sólo en caso de ser necesario o adaptarlas.

Consejos para tratar con preguntas difíciles. Adaptado de Sebenius (2012).



Adicionalmente a los consejos puedes aplicar estas tres estrategias:



Ejemplos de respuestas a preguntas difíciles. Adaptado de Sebenius (2012).



Subtema 3. Acuerdos creativos de negocio



En el tema dos de este curso trato sobre la negociación distributiva y la negociación integradora. En el primero se llega a un acuerdo, que generalmente es de perder-ganar pero que se puede percibir justo hasta cierta medida. En el segundo la negociación es ganar-ganar pero que requiere de una actitud de solución de problemas para lograr acuerdos creativos que

beneficien de igual manera a las partes involucradas.

En ocasiones es necesario cambiar nuestra forma de pensar para dar lugar a nuevas ideas de colaboración, como menciona Kahneman citado por Shonk (2012),

“el pensamiento analítico y atento que nos esforzamos por adoptar en la negociación es en realidad menos propicio para la creatividad que el pensamiento intuitivo y superficial que a menudo tratamos de evitar”. Entonces, ¿de qué forma podemos “pensar fuera de la caja” y abrir nuestra mente?

En la figura siguiente te presentamos **tres técnicas básicas** para lograr acuerdos más creativos:

Divide el problema en partes más pequeñas

Con esto se puede construir una negociación multi-tema de lo que podría ser uno solo.

Por ejemplo: en una negociación con un sindicato se tocan muchos temas, uno de ellos es el salario, otro puede ser la prestación de comida, seguro médico, derecho a estacionamiento, etc. Si la contraparte está obsesionada con un solo tema, haz muchas preguntas y escucha atentamente las respuestas y utiliza la información para iniciar una conversación sobre sus respectivas preferencias con respecto a las cuestiones distintas para crear una propuesta integral.



Considera nuevos términos para el acuerdo

Es posible que haya muchos problemas sobre la mesa y el único punto de conflicto ser el precio, por lo que se pueden encontrar formas para acercar la brecha entre lo mínimo que necesita recibir el vendedor y lo máximo que puede pagar el comprador. Esto implica cambiar el camino a la meta. Por ejemplo: cuando un equipo de Fórmula 1 de automovilismo quiso lanzar un nuevo sitio web pero no tenía presupuesto para su creación, en lugar de regatear, ofreció pagar por el sitio web con boletos de entrada para las próximas carreras de Fórmula 1. El estudio de diseño estuvo de acuerdo y utilizó los boletos para recompensar a personal y mejores clientes.

Juegos mentales

En una sesión de lluvia de ideas, se alienta a las personas a compartir cualquier idea que viene a la mente, no importa lo extravagante que sea. Algunas técnicas son: **mapas mentales**; esta técnica está diseñada para extraer enlaces potencialmente útiles entre los diversos aspectos de un problema y por lo tanto desencadenar soluciones creativas a problemas difíciles.

Otra técnica es el **flipping** en la que se considera lo contrario de una situación dada; esto puede ayudar a las partes a encontrar nuevas soluciones a sus conflictos, pues proponen “malas ideas” que les da libertad mental para encontrar las buenas ideas.

Técnicas básicas para lograr acuerdos más creativos. Adaptado de Shonk (2012).

En este tema hemos revisado aspectos clave para llevar la negociación a la práctica de una forma exitosa. El saber qué y cómo comunicarnos; conocer los tipos de preguntas y nuestra preparación para aquellas que nadie quiere contestar y la forma de lograr acuerdos más creativos, nos acerca a nuestro objetivo para ser negociadores de alto desempeño. Continuemos con el siguiente tema que presenta más consejos prácticos.



¡Quiero más!

Para conocer sobre los acuerdos creativos te invitamos a ver el siguiente video titulado **Visa Advert - Catherine Zeta Jones**.

<http://www.youtube.com/watch?v=raKDUgj-aQA>

Para conocer sobre la comunicación en la negociación te invitamos a leer el artículo: Monzo, S., J. (2003). **Lenguaje corporal en los negociadores**. Degerencia.com.

http://www.degerencia.com/articulo/el_lenguaje_corporal_de_los_negociadores

Mi Reflexión

Hemos revisado la forma en que la comunicación se lleva a cabo en las negociaciones y algunos consejos para mejorar la forma en que nos desempeñamos ¿de qué forma crees que te has estado comunicando en tus negociaciones?, ¿te has enfrentado con esas preguntas difíciles y has tenido éxito?, ¿has utilizado los juegos mentales para aumentar la creatividad de los acuerdos de negociación?, ¿qué otras estrategias piensas que puedes utilizar para aumentar tu poder de comunicación en la negociación?

Glosario

Ancho de banda social: Capacidad de un canal para comunicar señales sociales sutiles del emisor al receptor y que van más allá del texto lineal del mensaje mismo.

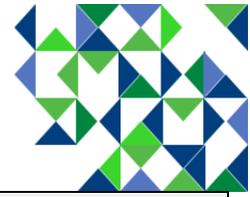
Razones sociales: Razones por las que no hayan podido adoptar otra posición o justificar una molestia de corto plazo por una ganancia de largo plazo.

Bibliografía

Berestein, M. (2013). *Sin comunicación no hay negociación*. *Emprendedores news*. Recuperado de: <http://www.emprendedoresnews.com/liderazgo/william-ury-sin-comunicacion-no-hay-negociacion.html>

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

Sebenius, J.K. (2012). *Negotiation strategies and negotiation techniques to help you become a better negotiator*. Harvard Business School Free report. Recuperado de:



<http://www.pon.harvard.edu/freemium/improve-your-negotiation-skills-negotiation-training-from-the-pros/>

Shonk, K. (2012). *Business Negotiation Strategies: How to Negotiate Better Business Deals*. Harvard Business School. Free report. Recuperado el 19 de julio de 2014 en Recuperado de: <http://www.pon.harvard.edu/freemium/5-common-negotiation-mistakes-and-how-you-can-avoid-them/>



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.