



**CIIDECH<sup>®</sup>**

TRANSFORMANDO ARQUITECTURAS ORGANIZACIONALES

## **NEGOCIACIÓN AVANZADA**

# Sobre el CIIDECH

2

El Centro Internacional de Investigación y Desarrollo del Capital Humano, S. C. (CIIDECH), está conformado por una red de asesores, consultores, facilitadores, instructores y ponentes nacionales e internacionales. Profesionales de amplios conocimientos y experiencia tanto didáctica como práctica en cada una de las áreas en que intervienen.

Nuestros facilitadores, además de ser profesores distinguidos en diversas universidades de prestigio, también son asesores de empresas e instituciones gubernamentales.

Lo anterior nos permite proporcionar a cada uno de nuestros clientes, las herramientas que sirven como base para el diseño de sus estrategias de negocio, a través de Capacitación y Desarrollo (presencial in house, cursos abiertos al público); Asesoría y

Consultoría para la Transformación de la Arquitectura Social de las Organizaciones.

En el CIIDECH estamos convencidos de la importancia que tienen los servicios de Asesoría y Desarrollo para las Organizaciones modernas, motivo por el cual hemos desarrollado diversos programas y apoyos en las áreas que enunciamos a continuación:

- Dirección y Calidad.
- Recursos Humanos

- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Proyectos.
- Ventas.
- Asesoría y Consultoría
- Coaching Ejecutivo.

Para mayor información le invitamos a visitar nuestro portal:

[www.ciidech.com.mx](http://www.ciidech.com.mx)

Atentamente,  
Diana Santana.  
Directora General.

## MICHAEL MC NEE

Bachelor's degree (Honores) de la Universidad de Manchester, Manchester. St. Malachy's College, Belfast. Certificación en Nuevas formas para promover diálogo y la participación de grupos. Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. Certificación en Mapeo y Cosecha de Alcances. Instituto Internacional de Facilitación y Cambio. Razonamiento científico – Dr. Ian Hacking. Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM. Globalización, incremento de la incertidumbre y cambio en la desigualdad social en sociedades modernas – Dr. Hans Peter Blossfeld. Centro de Estudios Sociológicos, El Colegio de México. Cognición, comunicación y cultura – Dr. Dan Sperber. Instituto de Investigaciones Filosóficas, UNAM. Gestión de proyectos. Project Management Institute, México. Desarrollo organizacional y Gestión de cambio. Universidad Corporativa UEF, España. Comunicación multicultural con especialización con cultura Japonesa. Canning Institute, Londres.

3

Líder en el diseño e implementación de estrategias de gestión y desarrollo de capital. Competencias consolidadas en posiciones de liderazgo en procesos de gestión del cambio. Consultor en Desarrollo Organizacional y Capital Humano. . Asesor en Administración, Planeación y Liderazgo para Organizaciones Civiles, ONG's y la Iniciativa Privada. Instructor en programas de Desarrollo Humano y Competencias Críticas Organizacionales. Asesor en clima organizacional y gestión de conflicto grupal. Liderazgo en la detección de necesidades e implementación de programas de transformación cultural para potenciar el capital humano dentro del marco de Great Place to Work. Responsable para la formación y desarrollo de equipos para el análisis cuantitativa / cualitativa de los procesos y prácticas de la función de Capital Humano.

Profesor en la Universidad Anáhuac, titular en las materias de Gestión del Cambio y Habilidades Gerenciales. ESDEN Escuela de Negocios, Madrid.

## Objetivo General

*El taller esta diseñado para ayudar a los participantes a:*

*Desarrollar la capacidad de alcanzar acuerdos satisfactorios para las partes implicadas, generando elementos que produzcan valor añadido a la relación y los resultados organizacionales.*

*Así mismo reconocer el respeto como parte medular para evitar las diferencias personales; recabar información y prepararse para el momento de la negociación, manteniendo una actitud coherente y correcta a lo largo de todo el proceso.*

## Objetivos específicos

Desarrollar su comprensión sobre qué es la negociación moderna, sus herramientas y metodología y cómo se lleva a cabo.

Identificar y desarrollar habilidades de negociación necesarias para una aplicación exitosa en contextos laborales.

Sensibilizar a los participantes sobre aspectos culturales (forma y fondo) en la negociación en un contexto internacional.

## Conductas a desarrollar

Preparación efectiva de negociaciones en un contexto nacional e internacional.

Poder elegir entre diferentes estrategias de negociación para alcanzar sus objetivos y así cumplir los objetivos de la empresa.

Implementar ajustes en su estilo negociador para lograr acuerdos de beneficio mutuo.



## Contenido temático

1. Introducción al taller: La Negociación como competencia crítica
2. Introducción a la negociación
  - Pensamiento Estratégico vs Pensamiento Divergente
  - Negociación y Resolución de Problemas
  - Estrategia vs Táctica
  - Negociación como proceso
  - Negociación y Conflicto
  - Actitudes ante los Conflictos
  - Estrategias efectivas para gestionar el conflicto
  - El Dilema del Negociador
  - 10 tácticas comunes en el regateo distributivo
3. Herramientas para una negociación efectiva
  - Posiciones vs Intereses
  - MAAN y ZOPA
  - Mapa de Empatía
  - Análisis de Necesidades
  - SPIN

4. El proyecto Harvard
  - Alternativas
  - Intereses
  - Opciones
  - Legitimidad
  - Compromiso
  - Comunicación
  - Relación

### 5. Negociando con gente difícil

### 6. Negociación e Influencia

### 7. 12 variables en las negociaciones Internacionales

### 8. Factores del estilo de negociación en las culturas de México, China, India, Alemania y Estados Unidos

## PERFIL ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

### Introducción

Este instrumento fue diseñado para obtener un entendimiento profundo de su estilo de negociación. No hay respuestas correctas. Los resultados obtenidos sólo serán válidos si responde sinceramente a cada una de las situaciones.

6

Cuando usted aplique sus datos al modelo de conducta, descubrirá cómo es y cómo se compara su principal estilo de negociación. Esta información le ayudará a determinar cualquier cambio de estilo, que pueda incrementar su efectividad en la negociación.

Los números en los cuadrados equivalen a lo siguiente:

Muy de acuerdo	7
De acuerdo	6
Ligeramente de acuerdo	5
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4
Ligeramente en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

## Instrucciones

Para cada situación, encierre en un círculo la respuesta que más exactamente refleje el grado en que la situación lo describe a usted o lo que piensa.

Recuerde ser sincero en sus respuestas.

### ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

1. Yo, cuando negocio mis intereses deben prevalecer.	1	2	3	4	5	6	7
2. Yo, en mis negociaciones normalmente trato de obtener un resultado basado en criterio objetivo más que sólo en mis demandas.	1	2	3	4	5	6	7
3. Yo, trato de no provocar confrontaciones desagradables.	1	2	3	4	5	6	7
4. Al negociar o interactuar, veo en el otro a un adversario.	1	2	3	4	5	6	7
5. No me presiones, yo cederé y/o aceptaré con presentación de argumentos.	1	2	3	4	5	6	7
6. En ocasiones siento que me falta el deseo, las ganas, la voluntad, o el poder para producir un resultado exitoso.	1	2	3	4	5	6	7
7. Yo gozo de la reputación de ser luchador y tenaz.	1	2	3	4	5	6	7
8. Para mí, una negociación puede ser nombrada de esa manera cuando ambas partes satisfacen sus necesidades coincidentes.	1	2	3	4	5	6	7
9. Obtener la mitad del pan, es mejor que obtener nada.	1	2	3	4	5	6	7
10. Para mí, la negociación es una contienda, lucha de voluntades.	1	2	3	4	5	6	7

11. Deben hacerse concesiones a la otra parte para establecer u obtener una negociación adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
12. Realmente, sólo se puede obtener lo que la otra parte está dispuesta a ceder.	1	2	3	4	5	6	7
13. Creo que se debería atacar primero antes que el otro lo haga.	1	2	3	4	5	6	7
14. Las relaciones amables producen los mejores resultados.	1	2	3	4	5	6	7
15. Mi filosofía es "tienes que dar algo para obtener algo".	1	2	3	4	5	6	7
16. Un negociador efectivo utiliza amenazas, alardes y sorpresas.	1	2	3	4	5	6	7
17. Generalmente trato de seguir la corriente para evitar problemas.	1	2	3	4	5	6	7
18. Cuando hay diferencias, busco alternativas factibles adicionales.	1	2	3	4	5	6	7
19. El negociador efectivo trabaja para desarrollar una sociedad, unión o equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
20. Una palabra suave puede ganar un corazón duro.	1	2	3	4	5	6	7
21. Yo, busco diluir los problemas existentes evitando la confrontación.	1	2	3	4	5	6	7
22. Cuando negocio, trato de platicar o comentar las diferencias que existen.	1	2	3	4	5	6	7
23. Yo, acepto escuchar lo que la otra parte propone como la solución.	1	2	3	4	5	6	7
24. Cuando negocio, generalmente mi estrategia es ir mostrando a la otra parte mis argumentos, conforme avanza la negociación.	1	2	3	4	5	6	7
25. Una negociación exitosa es lograda cuando ambas partes sienten que ganaron.	1	2	3	4	5	6	7
26. Regularmente dejo que los otros tomen la responsabilidad para solucionar los problemas.	1	2	3	4	5	6	7
27. Cuando negocio pongo un gran esfuerzo en buscar que cada parte obtenga algo del otro.	1	2	3	4	5	6	7



28. Yo siempre me empeño e insisto en lograr un acuerdo.	1	2	3	4	5	6	7
29. En procesos de negociación, yo, siempre o generalmente tomo decisiones hasta que las he meditado largamente.	1	2	3	4	5	6	7
30. Estoy de acuerdo en que en una negociación ninguno da o gana todo.	1	2	3	4	5	6	7

## PERFIL ESTILOS DE NEGOCIACIÓN

Plantilla de calificación

Instrucciones:

Las treinta situaciones del cuestionario han sido colocadas en cinco columnas en la parte de debajo de este párrafo. Tome el número elegido de cada situación en la parte del cuestionario, y colóquelo en el espacio correspondiente de la tabla. Suma cada columna y anote el resultado en el espacio de TOTAL.

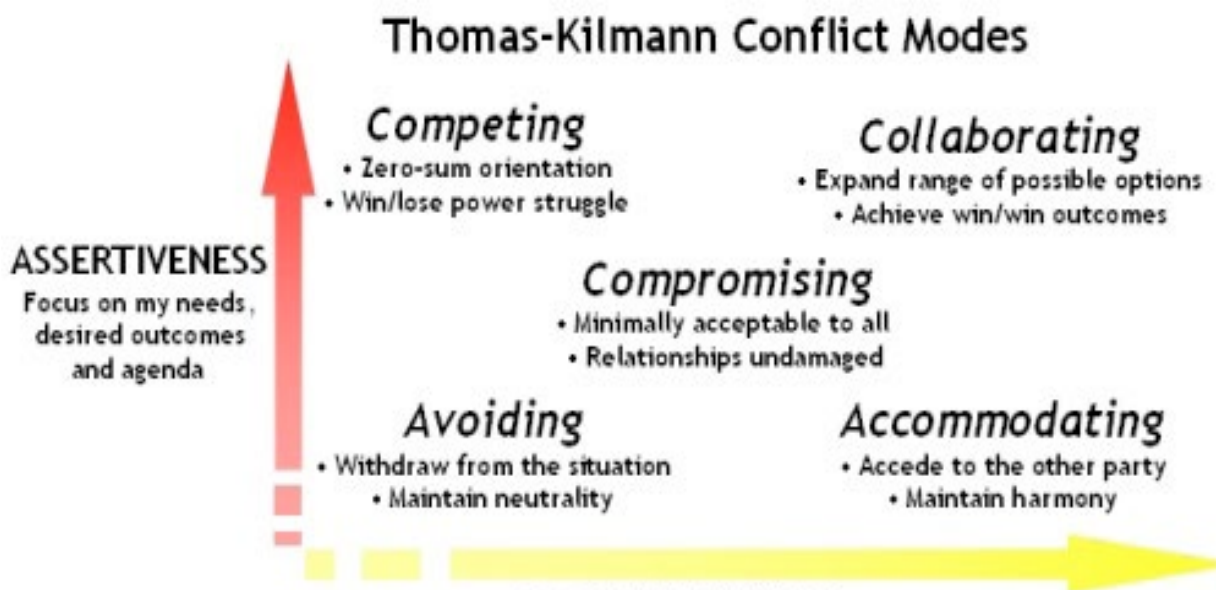
Número de preguntas:

1.	_____	2.	_____	3.	_____	6.	_____	9.	_____
4.	_____	5.	_____	11.	_____	12.	_____	15.	_____
7.	_____	8.	_____	14.	_____	17.	_____	18.	_____
10.	_____	19.	_____	20.	_____	21.	_____	24.	_____
13.	_____	22.	_____	23.	_____	26.	_____	27.	_____
16.	_____	25.	_____	28.	_____	29.	_____	30.	_____
TOTAL	_____		_____		_____		_____		_____



ESTILO				
1	2	3	4	5
V E N C E R (Atropellar)	C O L A B O R A R (Colaborar)	A D A P T A R S E (Complacer)	R E T I R A R S E (Posponer)	C O M P R O M I S O (Negociar)

## PERFIL ESTILOS DE NEGOCIACIÓN



## Paciencia

*El negociador opta por mantener una solución y esperar los cambios que el tiempo vaya produciendo.* Puede concretarse en pedir tiempo para consultar o limitarse a no contestar a una propuesta que le hace el otro negociador.

El negociador retrasa deliberadamente el inicio de la negociación o la toma de decisiones por enfermedad, falta de documentación, viaje urgente de negocios, vacaciones, ausencia de una secretaria insustituible o propone una fecha inaceptable.

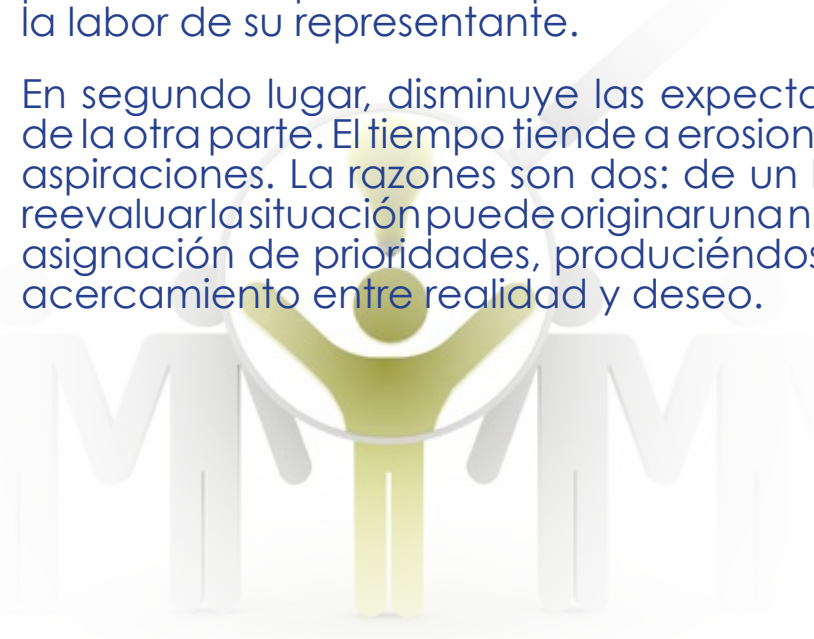
La principal habilidad del negociador que emplea esta técnica es la de estar alerta e impedir que el paso del tiempo torne inservible su solución. Si vale la comparación, es como cuando ponemos algo en el horno: hay que sacarlo en su momento exacto, de forma que ni este poco hecho ni pasado.

Quien no sabe detenerse a tiempo, puede arruinar todas sus ganancias. O, como decía, Disraeli, Después de saber cuándo aprovechar una ventaja, lo más importante consiste en saber cuándo hay que renunciar a ella.

Dilatar el tiempo genera efectos secundarios. La ausencia de resultados conduce, por ejemplo

a la aparición de divisiones en el seno de la organización del oponente. Cada uno de los implicados puede sugerir cambiar la estrategia, mantener o modificar la prevista.... La necesidad percibida de cambiar el plan estratégico reabre las discusiones y los poderdantes podrían empezar a cuestionar la labor de su representante.

En segundo lugar, disminuye las expectativas de la otra parte. El tiempo tiende a erosionar las aspiraciones. La razones son dos: de un lado, reevaluar la situación puede originar una nueva asignación de prioridades, produciéndose un acercamiento entre realidad y deseo.



Entre otros efectos secundarios, Karras enumera: el cansancio del negociador y el alejamiento del trabajo habitual y los gastos derivados de mantener una delegación o un representante dedicado a la labor de negociar (a los que se añaden costos de intendencia, mayores cuanto más alejado de lo local es el proceso).

Las presiones temporales obligan a los negociadores a bajar los objetivos e incrementar las concesiones, dado que el tiempo transcurrido resta valor al acuerdo final y priva a cada una de las partes de las ventajas que procura.

Mantener las conversaciones no sólo resta a cada parte los beneficios derivados del acuerdo, sino que suma los costos generados por la situación que propicia las conversaciones. Es el caso del ejército que desea la firma de la paz dado que ésta traerá consigo el cese de las hostilidades y el comienzo de la reconstrucción, por lo que cada minuto transcurrido no sólo supone pérdidas humanas y materiales, también aumenta la destrucción, lo que después habrá de ser reparado.

El paso del tiempo procura, además, un espacio de acogida a acontecimientos no previstos

inicialmente. Emergen nuevos temas, personas implicadas, mediadores, cambios en el liderazgo de una de las partes, o información relevante.

Si el oponente tiene problemas de tiempo querrá trabajar tan frecuentemente como se pueda y durante largos periodos de tiempo. El negociador entonces puede hacerse menos asequible y acceder a sesiones breves con largos intervalos, e incluso eventualmente puede cancelar una sesión (de cuando en cuando) en el último momento.





En algunos casos, Paciencia se convierte en una manifestación cultural. Como señalan Griffin y Daggatt, los americanos descuidan la comunicación destinada a fortalecer las relaciones interpersonales en la etapa previa a la negociación. Dedicar apenas diez minutos al intercambio de amabilidades antes de ir al negocio. En otras culturas se requiere un periodo mayor de tiempo. En Yalta, el presidente americano Roosevelt comentó con Churchill sus esperanzas de que la conferencia no se prolongara más de cinco o seis días, a lo que éste le respondió "No veo manera de realizar nuestras esperanzas sobre la organización del mundo en cinco o seis días. Incluso el Omnipotente utilizó siete".

Las primeras etapas del proceso son quizá las más importantes en el contexto de las negociaciones internacionales, partiendo de la idea de que en muchos países no se considera la discusión de temas importantes hasta que el interlocutor ha dejado de ser un extraño. La conversación informal y los acontecimientos sociales son cruciales.

En las negociaciones de paz con Vietnam, el equipo americano se hospedó en el Hotel Ritz en París mientras los vietnamitas alquilaban una villa por dos años. La negociación intercultural enfrenta culturas bien diferenciadas en ocasiones, y sobre todo en estos casos, el transcurso del tiempo ayuda a distinguir, entender y comprender la diferencia.





## Sorpresa

El negociador cambia, de repente, su método, argumento o enfoque del problema e intenta una solución en un terreno diferente.

Esto no quiere decir que el cambie su objetivo. Lo que hace es adoptar el punto de vista de la otra parte. Así descubre lo que al otro negociador le gusta o le disgusta. A continuación puede adoptar precisamente el enfoque que su interlocutor no comparte. Así le presiona y en un momento concreto puede volver a centrarse en los puntos comunes y abandonar las diferencias.

En ocasiones puede afectar sencillamente a un rasgo característico del comportamiento comunicativo como el tono de voz o el ritmo. El estratega oriental Sun Tzu aconseja al militar: **"Aparece donde no puedan ir, dirígete hacia donde menos se lo esperen"**.

De la teoría de los juegos procede el término de estrategia mixta, que contempla la aleatoriedad que impide al oponente descubrir el plan de acción general, porque el propio negociador lo desconoce. La Sorpresa puede tomar la forma de patrones de comportamiento anormales o incongruentes pero imprevisibles en cualquier caso. Así, el oponente no puede predecir si el negociador se mostrará abierto o inescrutable, comunicativo o silencioso, firme o flexible, concesivo o exigente, transigente o intransigente, competitivo o cooperativo, etc. Es la variante Carta Secreta.

S i n embargo, un modo de actuación que se anticipa como impredecible, carece totalmente del componente sorpresivo. La predictibilidad constituiría una sorpresa. Ury sostiene que ponerse del lado del oponente, escucharle, compartir su problema constituye una buena sorpresa -siempre en función del contexto.

Conocer al oponente y averiguar sus expectativas o los estereotipos que guían la formación de imágenes del mundo permiten explotar la táctica con mayor eficacia. Igualmente respecto a las fuentes de información: al presentar una información para conmocionar o actuar contrariamente a lo que cree el negociador que espera el otro, puede ocurrir que el oponente sepa a qué se refiere esa información y la espere.

La sorpresa genera desconfianza, temor y puede crear pérdida de imagen para el oponente. Las incongruencias del negociador cuestionan constantemente las respuestas del oponente que nunca parecen adecuadas y no se adaptan a la realidad cambiante. Justificarse ante los poderdantes debilita al negociador en la medida en que no encuentra la manera de asegurar los resultados y de garantizar la cooperación del otro y depende siempre del próximo encuentro. El negociador puede quedar en evidencia cuando el oponente y sus superiores entran en contacto.

No sólo afecta lo inesperado a la conducta del negociador sino a todo tipo de circunstancias dentro y fuera de la mesa de negociación:

el oponente puede encontrarse con sorpresas relativas a la experiencia del otro (un joven que acredita cinco años de trabajos relacionados con la dirección de empresas), a la existencia de puntos en común (estudios en las mismas instituciones, amigos comunes, gustos similares en materia de aficiones, etc.), a un argumento novedoso y creativo, a un tema no previsto, a la presenciadeunterceroenlamesadenegociación (mediador, testigo, experto), a un cambio en el equipo, a irregularidades administrativas que aplazan o anulan el procedimiento (un cambio en el registro de la propiedad que afecta a una negociación de compraventa), a circunstancias ajenas a la negociación que afectan al resultado (un golpe de estado durante las negociaciones entre una multinacional y el gobierno de un país), a cualquier tipo de información con la que no cuenta (el anuncio de que los gastos relativos al IVA correrán a cuenta del oponente), a la identidad de los poderdantes (venta de un medio de comunicación a la competencia a través de hombres de paja), a la autoridad del negociador (el administrador del banco que anuncia en la sesión que para unos es definitiva que el comité regional ha de dar el visto bueno para operaciones de tal cuantía), a la materialización del acuerdo (no se cumplen

totalmente los términos pactados) y también a la conducta concesiva (se retiran las condiciones anunciadas el día anterior y la cuota fija se convierte en variable).

Karras se refiere a modificaciones en ocho áreas:

- *temas (variaciones en los temas, demandas, paquetes y concesiones),*
- *tiempo (introducción de límites, duración de las sesiones y uso de tiempo libre para negociar),*
- *movimientos (retiradas, retrasos, recesos, autoridad, estallidos, escaladas, etc.)*
- *información (reglas especiales y nuevas fuentes de información),*
- *expertos (aparición de especialistas o consultores),*
- *personas (cambio de negociador, composición del equipo y desaparición de poderdantes)*
- *y lugar (ambiente, situación, acceso y equipamiento).*

## Hecho Consumado

“Freddy se quitó el monóculo y lo lustró. Estaba más serio que nunca.

- Así que, en resumen, lo mejor que podemos sacar de Blister es un corazón afectuoso y un pub.

- Sí.

- Para ti, claro, eso basta. Un corazón afectuoso, tu te dirás, vale más que una corona. Pero, ¿qué pasa con tía Dora? Presiento que el hecho de que Blister sea sobrino de tío Gally no va a pesar mucho. Dudo que puedas contar con su bendición.

- Esta misma idea cruzó mi mente, dijo Prudencia, por eso es por lo que vamos a casarnos tranquilamente esta mañana, en la oficina de Registro de Brompton Road, sin decírselo.

- ¿Qué? - Sí. - Vaya, qué sorpresa. - Tengo todo planeado. Se me ocurre que debemos confrontar a la familia con

Un... ¿Cómo es la expresión francesa? - ¿O la la?

- Fait accompli. Se me ocurre que lo que nos hace falta aquí es un fait accompli. “Cuando

enfrentas a la gente a un fait accompli, los dejas fríos”.

Esta conversación entre los protagonistas de Fullmoon del humorista británico Wodehouse, muestra la esencia del Hecho Consumado o Fait Accompli. Como dice Le Poole, primero actuar, después negociar.

El negociador actúa para conseguir el objetivo propio a despecho del adversario. A continuación, comprueba qué hace éste para volver a la situación anterior.

Es una estrategia que puede volverse fácilmente contra quien la practica. Si el negociador quiere tener éxito, ha disponer de otras alternativas. De lo contrario, puede perder credibilidad. Por eso, conviene tener cartas reservadas para jugarlas en el momento oportuno.

Griffin y Daggatt lo caracterizan como una forma de presión máxima, que posee el riesgo de que el oponente responda irracionalmente eligiendo un resultado desfavorable para ambas partes. Nierenberg resalta también el peligro de esta acción: “Es esta una estrategia arriesgada, pero utilizarla constituye una



tentación". El negociador actúa, alcanza su objetivo contra la oposición y entonces observa lo que la otra parte hace al respecto.

Resulta ventajosa en la medida que el negociador deja clara su seriedad y que el simple hecho de volverse atrás en los hechos puede ser considerado como una concesión, lo que justifica ya una correspondencia por parte del oponente.



## Retirada Suave

Cuando el negociador no está en una posición favorable o está insatisfecho con los progresos que observa, retrocede para estudiar como conseguir una situación más favorable. Retirar lo dicho alegando que ha sido malinterpretado, aceptar fallos cometidos con anterioridad sin intentar justificarlos, estar dispuesto a reconocer las faltas. Esto desarma al oponente, que se queda sin argumentos.

¿Para qué puede servir esta técnica? Para que el negociador pueda pensar en alternativas efectivas. Fracasar si se limita a “echar balones fuera”. Empleará bien su tiempo si sopesa las consecuencias positivas y negativas de su posición actual y vuelve al terreno de operaciones con una propuesta que cambie los acontecimientos.

## Retirada Aparente

El negociador quiere que los otros sientan que su posición es fuerte. Ellos no están de acuerdo con su punto de vista. Para hacerles cambiar, aparentar retirarse.

20

Lo que más importa en este caso es que el negociador domine el tiempo y pueda volver en el momento oportuno a la negociación. Quizá la fuerza de su posición no haya cambiado en absoluto. Sin embargo, los demás pueden estimar que una retirada definitiva sería mucho más perjudicial que hacer concesiones en la actualidad. Por tanto, aquí se cumple algo muy importante: “El poder de negociar consiste en el qué una persona tiene, y en el qué los demás creen que tiene”.

El negociador busca, por tanto, convencer al oponente de que la retirada de la negociación es real, pero previendo un mecanismo que permita reanudar las conversaciones si los oponentes no aceptan los términos propuestos, es decir, sin perder la cara. Según Iklé y Leites, es una táctica que los negociadores utilizan para modificar la estimación del oponente sobre su punto de resistencia.

El engaño reside en que el negociador está dispuesto a reanudar el contacto aunque no cambien los acontecimientos que motivaron el abandono. A diferencia del Bluff, el negociador prevé las consecuencias de que el otro advierta la táctica.

La retirada puede tener por objetivo únicamente mostrar irritación o desacuerdo con lo tratado en la sesión o con la actitud mostrada por el oponente hacia el equipo negociador. Al abandonar el lugar de reunión el o los negociadores no indican que renuncian a alcanzar un acuerdo sino que manifiestan al otro en forma extrema su disconformidad. Es un movimiento que puede tener como destinatarios a los poderdantes, por lo que las retiradas en presencia de los medios de comunicación adquieren otra dimensión.



## Inversión

Es una doble sorpresa. El negociador actúa en sentido opuesto a la tendencia o meta general. Cuando el oponente acepta la actuación del negociador, este le sorprende, por segunda vez, con una propuesta distinta. Podemos tomar a la inversión como la táctica fundamental de la política del Gran Turco. Después de cambiar la secuencia de los hechos en su propia ventaja, el negociador puede volver a potenciar las semejanzas para lograr un acuerdo.

## Límites

El negociador pone límites, espaciales o temporales, a la negociación. Las técnicas de creatividad emplean mucho este procedimiento. La razón está en que, cuando las personas saben que tienen un límite para hacer algo, se concentran mucho mejor en buscar soluciones.

En los límites espaciales, los negociadores habrán de superar el esfuerzo físico y psicológico que supone no abandonar el lugar de reunión hasta lograr un acuerdo. Es una táctica que los representantes de los países miembros de la Comunidad Europea utilizan mucho en las negociaciones.

## Globo-Sonda

22

Es un conjunto de comunicaciones informales que permiten confirmar una oferta- si la otra parte la acepta o no, la critica- o retirarla- si la otra parte la rechaza-. Esta táctica, junto con el Rumor, permite enviar al oponente mensajes que el negociador no puede comunicarle en la mesa de negociación. Así el negociador evita la pérdida de imagen que acompaña a retirarse de una posición o a que otro la rechace públicamente.

## Fingimiento

Cuando el negociador quiere dar impresión de que posee más información de la que realmente posee, acude a esta técnica. Igualmente, cuando tiene muy claro el objetivo y podría no conseguirlo si su interlocutor se muestra curioso sobre las formas de lograrlo.

El mayor riesgo en que el negociador puede incurrir es enredarse en el camino y perder de vista el objetivo. En ese caso, la técnica se convierte en una verdadera maniobra distractora para el negociador mismo.



## Asociación

Gerard I. Nierenberg descubre el aspecto positivo de asociar a una causa con un valor o una persona socialmente reconocidos y aceptados.

Desarrollando la idea propuesta por Nierenberg, distinguimos cuatro grados de asociación. La asociación de primer grado en la negociación puede producirse incorporando a famosos o expertos en el equipo, en la junta directiva de una empresa, o afiliándose a un partido o a un sindicato.

De segundo grado sería la declaración explícita de apoyo realizada públicamente o en privado autorizando su difusión.

En tercer lugar, fomentar el contacto y las apariciones públicas conjuntas.

Por último, en ausencia del sujeto, descontextualizar las declaraciones de manera que sostengan la causa que se defiende, pronunciarse por él, destacar los puntos en común, o aspectos de su vida que demuestran la asociación, explícita si fuera posible.

Asociación es la táctica que emplean muchos anuncios publicitarios o líderes políticos durante una campaña electoral. Amplían su espacio, logrando que les apoyen con sus firmas personalidades científicas, artistas...



## Disociación

El negociador sabe acentuar los inconvenientes de la propuesta o producto de la otra parte, señalando sus inconvenientes y las asociaciones desfavorables que suscita. Aplicado al oponente, el procedimiento conduce a Mala Fama, es decir, asociar al oponente con un valor o persona socialmente reconocidos y rechazados.

24

Es una técnica a la que muchos negociadores acuden cuando quieren desvalorizar lo que les ofrece la otra parte: resultados perjudiciales para la salud, falta de sintonía con la moda, defectos o personajes e intereses poco recomendables con los que se asocia la propuesta.

## Participación

El negociador combina sus pensamientos con los interesados en resolver el problema. El resultado ideal es combinar las fuerzas de todos.

Aquí hay un esfuerzo por acercar las diferencias y relacionar los puntos de vista semejantes. Si los demás participan sinceramente, lo que resulta será mucho más que la suma de las participaciones individuales.

Si los demás pedían la participación de manera insincera, el negociador se verá libre de un problema, puesto que no querrán dedicar un tiempo extra a participar.

En las dos primeras semanas de las negociaciones que en 1974 desembocaron en la desocupación israelí-siria, H. Kissinger se dedicó a hablar de los principios de un acuerdo.

Ante la sorpresa de los reporteros, en quince días no se había logrado redactar un texto ni se habían discutido líneas sobre un mapa.

Nierenberg sostiene que Kissinger trataba de lograr un punto de vista favorable al acuerdo, una percepción común del objetivo, para evitar que discutir el lenguaje empleado al poner por escrito la idea empañara la negociación. Esta técnica de Participación tiene por objetivo integrar a todos los implicados en la toma de decisiones para aumentar la responsabilidad y, en consecuencia, el nivel de exigencia de resultados.

Fomentar la participación es más sencillo desde la exclusión, es decir, un mediador logrará antes que una de las partes responsabilizar a los demás. La razón la encontramos en la intención percibida de la fuente. La neutralidad del tercero ajeno hace percibir el movimiento como altruista.

## Salami

Salami toma su nombre de Mátyás Rákosi, que fuera Secretario General del Partido Comunista Húngaro y que describe así la táctica: Cuando quieres coger un salami que tus oponentes defienden con empeño, no debes agarrarlo del todo. Tienes que empezar cortando una rodaja muy fina. El dueño del salami no se dará cuenta, o no le importará mucho. Al día siguiente cortarás otra rodaja, y después otra. Así, poco a poco, el salami será tuyo".

El negociador evita que se puede rechazar la negociación de un paquete de peticiones importante en conjunto posponiéndose algunas para otro momento. Si la otra parte no sabe que se van a presentar otras demandas a continuación, puede que en la primera de ellas ceda hasta un punto impensable si hubiera sabido lo que venía después. Al no ser consciente de su actitud no puede pedir concesiones a cambio.



## Pequeños Pasos

Con frecuencia, afirma Raiffa, podemos resolver grandes problemas dividiéndolos en pasos pequeños. Estos grandes problemas y conceptos pueden abrumar al oponente porque es difícil concebir soluciones. Los logros pequeños crean un clima de éxito más que de ganancia. Este clima es lo que algunos autores denominan “momentum”, cuando las partes se sienten atraídas hacia el éxito de las negociaciones. Los logros pequeños hacen pensar al oponente que ya ha invertido algo en la negociación, por lo que le resulta más difícil renunciar a ello y volver a la situación inicial.

En la construcción paso a paso -fórmula popularizada por Kissinger- el objetivo es crear un sentimiento de que los negociadores están invirtiendo en una relación logrando éxitos cada vez mayores: “... una serie de acuerdos en la que ningún punto por sí solo sea suficiente para estimular a la otra parte a objetar, pero que al sumarse signifiquen un muy buen trato para uno”.

A diferencia de Salami que se asocia a la deslealtad, la traición, la falsedad o la alevosía, Pequeños Pasos apunta a desglosar el proceso

y encaminarlo a la cooperación, lo que se consigue, según apuntan Lax y Sebenius, creando confianza e “impulso” y haciendo concesiones para demostrar buena fe.

Karras sostiene que el uso de la táctica permite alcanzar acuerdos en asuntos que engendran poco peligro de ser violados. Con el paso del tiempo, acuerdos satisfactoriamente desarrollados se convierten en base para una confianza así generada y conducen a acuerdos sobre asuntos más difíciles. Permite comprobar y examinar las intenciones del oponente.



“Tras identificar un objetivo estratosférico, el negociador establece metas menores y asequibles que minimicen el riesgo de fallo, dirigiendo el proceso ascendente y firmemente hacia las últimas cumbres”.

Laurent defiende que la división debe ser planificada atendiendo al mejor orden y eslabonamiento: determinar cuál es el punto sobre el que se puede más fácilmente conseguir un acuerdo y situarlo al principio. Si un punto depende de otro ya aceptado, se ha de procurar establecer la validez de este, si es necesario con una firma. Sobre todo, lentitud, paciencia y constancia.

Sin embargo, Lax y Sebenius observan que si se solventan en primer lugar las cuestiones fáciles, se pierde potencial para crear valor al intercambiar estas y las restantes “duras”. En esto coinciden con Griffin y Daggatt, quienes defienden que es más adecuado no dejar los temas más importantes o difíciles para el final de la negociación ya que puede faltar tiempo y la energía y la concentración se han perdido por el camino. Se han de reservar los últimos lugares de la agenda a los puntos conflictivos pero de menor repercusión.

Otros beneficios de esta táctica son mencionados por Walton y Mckersie y Mastenbroek. Los primeros apuntan que dividir un punto de la agenda permite tratar directamente con las ventajas y desventajas de cada una de las partes que lo componen. Si una solución total no es posible, Pequeños Pasos puede procurar la base para un acuerdo parcial, si se entiende que los acuerdos alcanzados no admiten el enlace con otros a tratar con posterioridad.





## Encrucijada

El negociador introduce varios temas para poder tener más margen de maniobra y hacer concesiones en un aspecto que equilibren las mostradas por el otro negociador.

Es una técnica que Nierenberg compara a una táctica militar de emplear ametralladoras que produzcan un devastador fuego cruzado y barran completamente un sector. Es decir, se amplían los temas negociables para que el otro negociador no busque pretextos. Lo importante es lograr que se decida.

## Planchado

**E**l negociador cubre una zona de negociación lo mas amplia posible para, en un momento concreto, elegir los lugares en que puede lograr resultados más favorables.

Lo mejor que puede ocurrir es que el negociador planifique muy bien las sesiones negociadoras para no verse sorprendido. No puede emplear aquí el “bluff”, porque si el otro negociador es sagaz, captará los puntos débiles. Si el negociador estudia bien las alternativas y concesiones, todos pueden salir ganando.



## **Afinar La Puntería**

Consiste en presentar unas propuestas que pueden ser exageradas pero que sirven para comprobar los puntos de resistencia del otro negociador y ajustar a continuación los términos hasta conseguir una solución satisfactoria.

Lo importante es saber corregir los errores a tiempo y acortar las diferencias.



## Cambio de Tema o de Niveles

El negociador traslada a un nivel más alto o más bajo el plano en el cual interviene en un problema, cambia la perspectiva, modifica el enfoque de un problema.

Es también uno de los procedimientos favoritos de las técnicas creativas. La clave del éxito de muchas obras literarias consiste en encontrar un nivel diferente a temas que lleva siglos tratándose.

Suele ser una técnica que deja satisfechas a todas las partes que intervienen en una negociación, si los negociadores la emplean con inteligencia. Si no, es una táctica exasperante, porque uno de los dos negociadores, o los dos, se tornan escurridizos como los peces.

Cambio de Tema puede entrar en escena si el negociador encuentra por parte del oponente, un rechazo radical a una propuesta. También cuando se produce un bloqueo o punto muerto, o bien observa que sus peticiones tienen pocas posibilidades de prosperar. Igualmente, para obtener información sobre varios asuntos.

En cualquiera de estos casos un negociador puede tratar de desviar la atención a otro

asunto pendiente de la agenda. Si el objetivo es obtener un beneficio rechazado en un punto, o superar una Pausa, habrá de esperar una coyuntura favorable para volverlo a traer a la mesa (por ejemplo, haber realizado un paquete de concesiones o si han logrado instaurar una atmósfera cooperativa). Utilizada con habilidad impide el acuerdo en cualquier tema tratado: “Cada vez que uno piensa que la conclusión está cerca, el tema de discusión cambia”. Es una táctica esencial cuando alguien pretende aplazar el acuerdo.



1. Fue creado por el Profesor de la Facultad de Leyes Roger Fisher
2. Ha debutado con éxito en las primeras negociaciones de Camp Davis, entre Israel y Egipto, así como en los principales temas conflictivos del mundo; los países africanos, problema étnico Ruso, etc.

## 1. POSICION CLASICA DE REGATEO

Las negociaciones a menudo se parecen a un regateo en un bazar. Cada parte se compromete en una Posición y después regatea Concesiones.

Cada una adopta una Posición de apertura Extrema y va concediendo lentamente.

- 1.- Compromiso o Posición Extrema
- 2.- Oferta Final.
- 3.- Ultima Oferta.
- 4.- Oferta última y Final

**Suposiciones.**- La Torta es fija y el único trabajo del negociador es reclamar valor. Este tipo de Regateo alienta.- Posturas extremas, Obstinación, Decepción, Se denigra y estropea la relación.

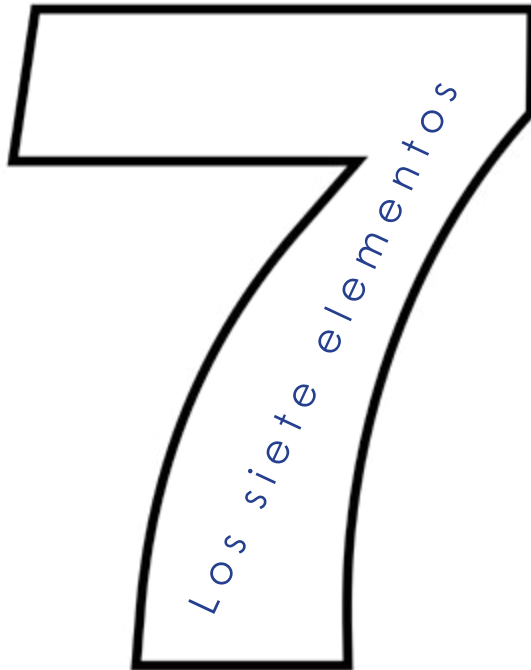
## 2. - HARVARD: MODELO DE NEGOCIACION EN BASE A INTERESES

Utilizando los Elementos como una guía para Conducir Negociaciones.

Comunicación, Relación, Intereses, Opciones, Legitimidad, Alternativas, Compromisos

**Suposiciones.-** La Torta puede agrandarse, la Negociación debe ayudar a crear valor antes de dividir la torta, la Relación y la Comunicación son los medios para crear y dividir valor.

34



**A. Alternativas.-** Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone.

**B. Intereses.-** Es aquello que quiere alguien, detrás de las Posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores.

**C. Opciones.-** La gama de posibilidades en que las partes pueden eventualmente llegar a un acuerdo. Un acuerdo es mejor si incorpora la mejor de muchas opciones y sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes. Ej. Caso la naranja.

**D. Legitimidad.-** El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio a principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.

**E. Compromiso.-** Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.

**F. Comunicación.-** Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo, la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.

**G. Relación.-** Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias.

A.- Alternativas: Logrando Acuerdos de los que no se arrepentirá

Premisa Utilizable.- Determinar y desarrollar su mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN), le protege de malos resultados y le ayuda a lograr mejores acuerdos.

1. Problema.- La gente llega acuerdos que después lamenta. Usualmente puede sentirse

presionado a aceptar una oferta demasiado rápido, o sienta que podría haber obtenido un mejor acuerdo si hubiera actuado con más determinación o cautela.

2. Causa.- Con frecuencia se debe aceptar un acuerdo según las posibilidades que hay "en la mesa". Cuando la otra parte a) le hace una oferta b) amenaza marcharse de la negociación, o c) Le dice "tómalo" o "déjalo" tiene que responder. Para retirarse o quedarse se considera a veces sólo el resultado de la negociación o el regateo, no considerando la alternativa.

3. Aproximación al Problema.- Analice las alternativas de cada parte a un acuerdo negociado. Considere las consecuencias de marcharse de la negociación. ¿Qué haré si no llegamos a un acuerdo? ¿Cuál es mi MAAN? Para protegerse a un acuerdo que nunca debiera de haber aceptado, compare la oferta sobre la mesa con su MAAN..

Considerar las siguientes pautas:

a. Dedicar recursos a mejorar su MAAN.- Verifique que su MAAN sea realista, si lo puede mejorar a un costo razonable, hágalo. Dedicar recursos para hacer su MAAN más atractivo asegurará un mejor resultado.

b. Considerar maneras de debilitar el MAAN de la otra parte.- Para bajar las expectativas de la otra parte, podría ser útil contarles lo que conocemos de su MAAN. Se debe tener cuidado que la estrategia no aparezca ilegítima ni dañe su relación con la otra parte.

c. Calcular la posibilidad de Retirarse.- Si los MAAN de ambas partes son atractivos para ellos, conviene reconsiderar si las negociaciones son apropiadas.

B.- Intereses: La llave para evitar negociaciones de Regateo.

Premisa Utilizable.- Centrarse en los intereses en lugar de las posiciones aumenta nuestras posibilidades de alcanzar un buen resultado.

1. Se tiende a centrarse en las Posiciones, no en los Intereses.- Muchas partes suponen que

negociar es presentar “su” solución al principio, defender su posición y atacar a la de la otra parte. Cada parte busca “ganar” logrando un acuerdo que refleje su posición inicial.

2. Suponemos que todos nuestros Intereses son opuestos.- Cuando se consideran las posiciones, las otras se oponen a las nuestras, por lo tanto sus intereses también. Si nos defendemos entonces ellos nos atacan. Un examen detenido de los intereses fundamentales revelará la existencia de más intereses compartidos que opuestos.

3. Centrarnos en los intereses facilita la solución creativa de problemas.- Cuando buscamos los intereses motivadores tras las posiciones, a menudo podemos encontrar una posición alternativa que satisfacerá tanto nuestros intereses como los de ellos. Ej. Frontera y recursos minerales.

Considerar las siguientes pautas:

a. Al prepararse Centrarse en los Intereses.- Aclarar nuestros intereses y tratar de entender los de ellos. Esto hará que aumente nuestra comprensión del problema e idear soluciones creativas que satisfacerán a ambos.



b. Enfocar el análisis en los Intereses, no en las Posiciones.- Es difícil descubrir soluciones creativas, si los intereses de cada uno no se analizan explícitamente.

c. Pensar en las Posiciones como si fueran claves.- Si siguen hablando de ellas a pesar de sus esfuerzos, realizados para evitarlo, pídeles ayuda para entender qué los conduce a tomar esta posición. Pregúnteles “Por Qué”.

d. Utilizar el Liderazgo.- Asuma el liderazgo, si no estamos dispuestos a hablar de nuestras propias necesidades, deseos y temores, ¿Por qué esperar que ellos estén dispuesto a hacerlo?

### C.- Opción No deje “Migas” sobre la mesa

Considerar las siguientes pautas:

a. Asumir que la torta se puede agrandar.- Es prudente pensar que la torta no es de un tamaño fijo, a ambas partes les interesa una torta más grande; como hacerla crecer: “es un problema compartido.

b. Usar nuestra comprensión de los Intereses para

guiar la inventiva.- Se debe enfocar nuestra inventiva hacia las formas que satisfagan los intereses, no las posiciones. Recordar que va en beneficio propio crear una opción que satisfaga los intereses de la otra parte, caso contrario no tendrá ninguna razón para apoyar dicha opción.

c. Separar el proceso de Inventiva del de Decisión.- Arreglar sesiones de lluvias de ideas, donde no se permitan compromisos ni críticas. Aunque las ideas parezcan un poco locas, dedicar un poco de tiempo y después analizarlas, seleccionar algunas y desarrollarlas.

### D.- Criterios de Legitimidad: Utilizando Criterios Objetivos como una Espada y un Escudo

Premisa Utilizable.- Usar los criterios de legitimidad como el medio predilecto de persuasión.

1. ¿Sobre qué base decidiremos los asuntos?.- Puede decidirse en base al Poder (una parte fuerza a la otra) o con base a la Legitimidad (persuadir a la parte que el enfoque propuesto

es justo y adecuado, con base a normas y criterios independientes a las partes).

2. La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad.- Los seres humanos parecen estar programados para desear la equidad, ninguna de las partes quiere que se les trate injustamente.

3. Cuando podría ser útil la legitimidad.- La legislación, estudios técnicos, derecho internacional, la reciprocidad, etc. pueden ser útil para : Persuadir a otros sobre cuál es la respuesta apropiada y para Protegerlos contra la coacción.

4. Uso de la legitimidad: Firme pero Flexible.

a. En lugar de preguntar que está dispuesta a hacer la otra parte, pregunte cómo debe decidirse el asunto, que principios se usarán.

b. En la Preparación buscar las normas que pudieran aplicarse, en la Negociación empezar con el argumento más favorable, y si el otro enfoque es más apropiado no dudar en reconocerlo.

c. No ceder a la presión, sólo antes un principio. Si cedemos a la presión ilegítima, alentaremos ese

mal comportamiento. Mientras que al ceder ante un mejor enfoque estamos reconociendo que la legitimidad funciona y alentamos a usarla.

E.- Compromiso: Logrando Acuerdos duraderos

Premisa Utilizable.- Abstenerse de hacer compromisos sobre la sustancia hasta el fin del proceso, mejora la eficiencia de las negociaciones y calidad del resultado.

1. Problema.- La gente a menudo se encuentra encerrada en compromisos durante las negociaciones. Cada parte adopta al principio posiciones extremas y concede lentamente, por eso pasan la mayoría de su tiempo y esfuerzo determinando si un acuerdo es posible en vez de inventar el mejor acuerdo posible.

2. Causa.- Es la calidad de la promesa lo que más cuenta y es raro que se pueda juzgar prematuramente. Nuevos problemas aparecen requiriendo nuevos compromisos. Frecuentemente las promesas prematuras llegan a ser promesas pobres.

3. Aproximación al Problema.- Posponga para el final los compromisos sobre temas sustanciales, el mejor momento de hacerlos es cuando todos los intereses han sido comprendidos y muchas opciones estén sobre la mesa y después de llegar a un acuerdo de la selección de criterios para decidir los términos justos.

Considerar las siguientes pautas:

a. Clarifique su pensamiento sobre compromiso.- Informe claramente a la otra parte cuando usted está haciendo promesas obligatorias, cuando está pidiendo que ellos las hagan. Se es eficaz cuando se sabe que se debe producir.

b. Realizar con anticipación preparación de posibles promesas.- Ayuda tener uno a más borradores de acuerdo, son aceptados mejor como posibles opciones que todos pueden criticar.

c. Aplase las promesas sustantivas para el final.- Proponga que nadie debería hacer compromisos hasta que las partes estén de acuerdo que la negociación ha alcanzado la etapa de promesa. Las declaraciones de intención hechas antes deberán ser consideradas tentativas.

F.- Comunicación: El valor de escuchar y comprender

Premisa Utilizable.- Cada parte en una negociación gana, al crear y mantener una clara comunicación en dos sentidos.

1. Problema.- Los malos entendidos son frecuentes en las negociaciones. La comunicación es muchas veces enviar humo con viento fuerte. Las comunicaciones son la sangre en la vida de las negociaciones. La mala comunicación bloquea el proceso y causa ruptura en las negociaciones y relaciones.

2. Causa.- Uno se concentra en decir a otras personas lo que piensa, los otros pueden no oír su mensaje y uno no escuchar el de ellos. Cuando sus problemas no son entendidos por otras personas, la capacidad de solución es menor.

3. Aproximación al Problema.- Intente la comunicación en dos sentidos, es decir ambas partes escuchan y hablan. Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta que es escuchado y entendido.

Considerar las siguientes pautas:

- a. Comunique a pesar de existir desacuerdos.
- b. Considere el consultar antes de decidir.
- c. Escuche activamente y déjele saber que está escuchando.
- d. Hable con un propósito, sepa lo que quiere comunicar.
- e. Hable por usted mismo no por ellos.

G.- La Relación de Trabajo: Manejando las diferencias efectivamente.

Premisa Utilizable.- Ser incondicionalmente constructivos en las relaciones. Algunos pueden manejar sus diferencias en forma de agresión, mediante negociación dura y hostil, etc. La idea es a través de una buena relación manejar cualquier problema que surja entre las partes.

1. Problema.- Las relaciones se deterioran al surgir un problema serio Ej. Palestinos e Israelíes. Las

Decisiones se toman en base a las emociones y no a la razón.

2. ¿Por qué muchas relaciones funcionan deficientemente?

Se debe a la forma que tratamos a los otros: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o engañosamente. Es posible catalogar en 6 categorías los problemas de relación: 1) Equilibrio entre la emoción y la razón 2) Nivel de comprensión elemental 3) Grado y naturaleza de la comunicación 4) Grado de confianza 5) Nivel de coacción como método de influencia 6) Grado de aceptación de legitimidad de la contraparte negociadora.

3. ¿Cómo pueden mejorarse las relaciones de trabajo?

A) Separar los problemas de relación de los problemas esenciales, sea duro con el problema y suave con las personas.

B) Ser incondicionalmente constructivos sobre los problemas de relación.

Posibles Suposiciones, La negociación es una batalla, Ellos deben ir primeros, Todo lo que





importa es el resultado, Nuestros intereses son opuestos, La torta es fija, Nosotros tenemos la razón, ellos están equivocados, Ser Confiable es OK, pero el poder es lo que cuenta, La negociación es una oportunidad conjunta para resolver un problema. Podemos tomar la iniciativa en la negociación y mostrarles el camino, Como logremos el resultado puede ser tan importante como el resultado mismo. Nuestros intereses pueden ser similares, Podemos aumentar la torta, Los dos podemos tener la razón, Ser Confiable aumenta mi poder en la negociación.

Identificar cada uno de los doce países mencionados al final de la tabla con el estereotipo correspondiente.

¿CUÁL ES EL PAÍS EN EL QUE.....

42

.... La fidelidad no existe, salvo en las relaciones con la familia de sangre. La forma es más importante que el contenido.	
.... La religión es un factor determinante en la vida personal y profesional Hay que tener muy presentes todos sus preceptos religiosos.	
.... El cumplimiento de la normativa, el orden y la ausencia de riesgo es lo que mas se valora. Los negociadores no se caracterizan por ser flexibles o imaginativos.	
.... Los negociadores tienen una gran brillantez dialéctica que utilizan para demostrar que lo suyo es lo mejor, de lo cual están realmente convencidos.	
.... Las negociación es un proceso largo que se realiza en equipo. Se revisará hasta el último detalle. Una vez que se llegue a un acuerdo existe una gran fidelidad a los proveedores y socios.	
.... El sentido del honor y el orgullo están muy arraigados. Las personas rara vez se vuelven atrás en sus opiniones. Las diferencias regionales marcan la forma de negociar.	
.... Los negociadores tienen mayor preparación científica y técnica que empresarial; como todo país que ha sido dominado en el pasado reciente tienen desconfianza hacia los extranjeros.	
.... El trato es muy directo y claro, si bien puede parecer agresivo y prepotente. Cuanto antes se llegue a un acuerdo mejor.	
.... A los negociadores les gusta entrar en conversaciones intelectuales (política, historia, literatura, música, etc.). La imagen personal que se proyecta es muy importante.	
.... La relación personal y la confianza es la base de las relaciones comerciales. El ritmo de negocios es lento y la orientación al largo plazo.	
.... El trato es frío aunque educado. Se utiliza el sentido del humor para debilitar la posición del contrario. Se sienten diferentes a los países vecinos.	
.... Los negociadores tienen un gran poder de negociación que explotarán al máximo. No debe esperarse una actitud de fair play.	

Alemania; Arabia Saudí; Argentina; China; España; Estados Unidos; Francia; Italia; Japón; México; Polonia; Reino Unido.

## ESTADOS UNIDOS

Los estadounidenses son una sociedad abierta y liberal, pero muy respetuosa de las instituciones. La competencia, el individualismo y la autosuficiencia son parte de sus características generales, así como la informalidad en el trato. Aún en muchas partes del país los anglosajones son recelosos de las minorías étnicas.

### Expresiones

Los estadounidenses son por norma tolerantes pero poco pacientes, responden casi siempre de forma cortés. No suelen evitar conflictos, pero consideran las discusiones como una pérdida de tiempo. Es importante cuidar el espacio vital y no pararse o sentarse muy cerca de un estadounidense, ya que se invade su privacidad. El saludo con apretón de manos es común, y mientras más se conoce a la persona que se saluda, más efusivo se puede ser. Para los estadounidenses el respeto a las instituciones y reglas tanto escritas como no escritas es muy importante como guía de convivencia social, y esperan que quien visite su país las observe también. No todos los estadounidenses son iguales; los del noreste son más cosmopolitas, mientras en el sur la sociedad es menos

sofisticada y en la costa suroeste la sociedad suele ser un poco más frívola pero al noroeste son más formales y sencillos. La sociedad estadounidense es una amalgama de culturas, pero en realidad cada una trata de mantener su identidad a toda costa evitando la completa integración. Evite hablar u opinar de política estadounidense. Es bien recibido en Estados Unidos que al conocer a alguien, se le haga un comentario amable sobre su ciudad o provincia.

### Vestido

Para reuniones de negocios es necesario llevar un buen traje, con corbata y buenos zapatos. Las mujeres pueden usar trajes sastre, con falda o pantalón. En ocasiones especiales y en verano es posible usar una vestimenta más casual.

## Negocios

Sea muy puntual al atender una reunión de negocios. Los desayunos, comidas o cenas de trabajo no son comunes en Estados Unidos, siendo la regla fijar una hora para la reunión dentro del horario regular de oficina. Al asistir a una reunión de negocios es común saludar con un apretón de manos e intercambiar tarjetas inmediatamente. Al sentarse en una reunión es importante el mantener cierta distancia física con respecto a las otras personas. Los estadounidenses son amables, pero no toleran perder el tiempo en reuniones que no llegan a nada. Durante el contacto inicial, muestre su tarjeta de presentación primero y siempre trate de llevar cuanta información pueda acerca de su empresa y sus productos. Los estadounidenses generalmente esperan que con quien están negociando sea quien toma las decisiones ya que desean cerrar la negociación lo antes posible. Los estadounidenses irán al grano desde la primera reunión. Si lleva regalos, avise de antemano que los trae antes de sacarlos para entregarlos. Siempre tome notas en las reuniones. Es común que al cerrar una negociación el anfitrión estadounidense le invite a comer o cenar y posteriormente a tomar

una copa. Lo anterior será casi siempre en restaurantes, siendo poco común que le inviten a su casa. A los estadounidenses usualmente no les importa realmente si su contraparte es mujer, dando más valor al poder de decisión que tenga la persona; ellos serán igual de respetuosos. Esto puede cambiar según el origen étnico de la contraparte.

## En la mesa

En Estados Unidos la mesa es para socializar, no para negocios, independientemente de si es la comida o la cena. Si viaja con su esposa o pareja, no es indispensable que la pareja de su contacto en Estados Unidos asista también a la comida o cena, aunque es mejor si lo hace. Trate de comerse todo lo que le sirvan y al final deje sus cubiertos uno junto al otro sobre el plato. Si no bebe vino, indíquelo a su contacto antes de sentarse a la mesa. Si pide una cerveza, tómela en vaso. Es normal pero no la regla que después de cenar le inviten a un bar; el estadounidense tratará de darle espacio y respetar su tiempo.

## Idioma

En Estados Unidos solo hay un idioma oficial: el





inglés. Aunque debido a la gran cantidad de culturas y razas representadas en el país, se pueden hallar hablantes nativos de casi cualquier idioma en el mundo. El español es la segunda lengua más hablada en el país.

El acento y la pronunciación del inglés varía de estado a estado, aunque las partes básicas del idioma son las mismas en todas partes. Solo en algunas partes del sur (Luisiana, Mississippi) se habla una mezcla de inglés y francés llamado criollo o "creole".

## ALEMANIA

Los alemanes son un pueblo al que le gusta el orden, la estructura y las jerarquías, y cuentan además con una mentalidad de operaciones a largo plazo. En el plano profesional no suelen socializar, sino ir directamente al grano, y procuran que las pláticas sean concisas, claras y las reuniones eminentemente productivas.

### Expresiones

Los alemanes no suelen hacer conversación sólo por hablar con alguien, suelen ser lineales de pensamiento y preguntan o dicen las cosas con un propósito específico, por lo que esperan una respuesta congruente. Hay abundancia de correspondencia y documentos por escrito, y tienen mucha experiencia en este sentido; sin embargo, no son buenos en conversaciones telefónicas, ya que no son efusivos y no están acostumbrados a perder las pautas que derivan de un escrito o de una conversación frente a frente. Salirse de las reglas establecidas es muy mal visto por los alemanes, ya sea subirse a un camión sin pagar, no tirar la basura en su lugar, o quitarse el saco en una junta; cuando ven a alguien realizar algo indebido, por lo general suelen decirlo, ya que sienten que es un deber

social concientizar al infractor. En lo privado, los alemanes en plan de amistad suelen ser buenos amigos y cálidos; sin embargo, no dan acceso a esta parte de su vida a cualquiera, y no por ser socio de negocios se debe asumir que también se es amigo. Al dirigirse a otra persona, se debe de usar su título profesional y apellido, y es imperdonable equivocarse en este aspecto. Conviene por ello verificar cómo viene el título y nombre en la tarjeta de presentación. Socialmente, el equivalente a "Señor" y "Señora" es respectivamente "Herr" y "Frau", seguido del título (si se tiene) y del apellido de la persona.

Si se habla alemán, en negocios conviene usar siempre la expresión formal de tercera persona del plural, "Sie" (equivalente al Usted), a menos que su interlocutor sea muy joven y/o le permita hablar de tú (lo cual suele ser un evento importante, pues le está dando entrada a su marco de vida privada).

Los alemanes conocen bien la forma de ser de los americanos, y suelen estar conscientes de las diferencias culturales con otros países (a veces más que sus contrapartes); en consecuencia, mientras hablen inglés o un

segundo idioma pueden adoptar posturas más relajadas, pero esto no quiere decir que sean así en el fondo.

## Vestido

Los alemanes consideran la calidad y hechura de la ropa (que no necesariamente equivale a ser ostentoso) como una muestra del éxito de la persona. Conviene tanto en hombres como en mujeres usar prendas formales, con saco si se trata de juntas o reuniones, y llevar zapatos de calidad y bien presentados.

A diferencia de otros países, en Alemania uno no se debe quitar el saco en la oficina (se debe dejar abrochado a menos que se esté totalmente solo). La manga corta se usa solamente para el tiempo libre (de descanso), nunca en la oficina.

## Negocios

Los alemanes gustan de la puntualidad; el llegar cinco o diez minutos tarde, para ellos es un retraso importante. Un desfase de más de 15 minutos puede poner en riesgo la negociación, ya que ellos tendrán una percepción negativa de la empresa y de la persona que les visita. Esté preparado para programar citas con antelación

para prácticamente cualquier actividad o reunión. Las juntas de negocios, a menos que se trate de una emergencia, suelen planearse con semanas de anticipación y son estrictamente funcionales. Los horarios preferidos para citas de negocios son entre las 10:00 y las 13:00 horas, y entre las 15:00 y las 17:00 horas.

Evite programar citas los viernes en la tarde, dado que muchas oficinas cierran los viernes entre las 14:00 y las 15:00 horas. Los alemanes generalmente van al punto en las negociaciones, y no son dados a complimentar a la contraparte ni “hacer plática”; por lo mismo, si se les trata así se sienten incómodos e inclusive apenados. Hay una demarcación muy clara entre la vida personal y la vida profesional, y no se suelen mezclar.

Esto implica que no se llevan trabajo a su casa, salen puntuales de sus oficinas (el salir tarde es una señal de que no se es organizado ni eficiente), y no les gusta ser molestados en casa por asuntos de negocios. Por lo mismo, tampoco se les deben hacer preguntas personales en un ámbito de oficina. Existe aversión al riesgo y a la incertidumbre, por lo que



suelen optar por la alternativa mejor planificada y presentada con mayor orden. La improvisación la ven como una falta de organización, no como creatividad. Les gusta contar con planeación detallada de las actividades o proyectos que se pretendan implementar, factor que es muy importante tomar en cuenta. Los alemanes son competitivos y ambiciosos; en consecuencia, no toleran la ineptitud o los errores.

### En la mesa

Si un alemán lo ha invitado a comer o beber, es de muy mala educación rechazar su invitación, sobre todo si la reiteran con énfasis. En Alemania la mesa es para socializar, no para negocios, independientemente si es la comida o la cena. Si viaja con su esposa o pareja, no es indispensable que la pareja de su contacto asista también a la comida o cena, aunque es mejor cuando va. No pida alimentos que no va a consumir si es a la carta; si su anfitrión pide por usted, trate de comerse todo lo que le sirvan y al final deje sus cubiertos uno junto al otro sobre el plato. Si no bebe vino, indíquelo a su contacto antes de sentarse a la mesa. Si pide una cerveza, tómela en vaso. Recuerde que la comida alemana es alta en calorías, con porciones abundantes y

suele ser pesada para digerir. Los alemanes, después de una cena, no acostumbran invitar al extranjero a un bar o a continuar la reunión social en otro lado.

### Idioma

El alemán occidental es el idioma oficial conocido como alemán estándar; usa el alfabeto latino, si bien a las 26 letras estándar le agregan tres vocales con el “Umlaut” (la “ä”, “ö” y “ü”), así como la “Eszett” o “scharfes S” que se escribe “ß” o, de forma alterna, “ss”.

Hay gran diversidad de dialectos alemanes que son diferentes a las variaciones del alemán estándar; algunos dialectos inclusive pueden ser no entendibles para quien solo conozca la lengua oficial, dado que difieren en léxico, fonética y sintaxis.

Las personas más jóvenes hablan inglés (se enseña en las escuelas); sin embargo, no debe darse por sentado que las contrapartes de negocios hablen fluidamente inglés, dado que muchas veces los directivos de alto nivel no desean tratar detalles en este idioma, o simplemente no lo dominan.



## INDIA

Siendo la India una nación asiática colonizada por los británicos, las reglas de etiqueta en ese país resultan una mezcla de oriente y occidente que se aplican de acuerdo al estrato social y la actividad de las personas con quienes se interactúa.

Expresiones

En India, toda actividad importante se debe hacer con la mano derecha (sin importar si se es zurdo). Regalos, tarjetas de presentación, alimentos, boletos y dinero deben ser entregados con la mano derecha. Los hindúes por costumbre siempre tratarán de cumplir los deseos de su visitante, aunque esto les represente una inconveniencia. Por ende, sea considerado y trate de no ser imprudente o inoportuno para con su anfitrión. Los hindúes utilizan mucho la comunicación no verbal; en consecuencia, existen diferentes formas de decir “no”, “está bien” y “sí” con la cabeza. Es mal visto que personas de sexos opuestos tengan contacto físico en público. Nunca salude de mano a alguien de sexo opuesto a menos que le ofrezca la mano primero. Para saludar junte las palmas de las manos y acérquelas al pecho; luego diga “namaste”. En India, las mujeres no toman bebidas alcohólicas. Las mujeres en India no hablan con

hombres desconocidos. Por lo tanto, si se tiene como extranjero que preguntar algo, debe dirigirse la pregunta a otro hombre. Si un hombre o mujer extranjero se sienta junto a alguien del sexo opuesto y esta persona se levanta, no es por desprecio o insulto, sino por respeto a las formas en India. No toque nada con los pies, especialmente a otra persona, libros o dinero. Evite silbar, guiñar los ojos o señalar con el dedo, así como tocar las orejas o la cabeza de otra persona.

## Vestido

India, con su diversidad religiosa, es un lugar muy conservador en el vestido. Los hombres deben usar traje y corbata para reuniones, y hay que tratar de mantener las partes del cuerpo (como brazos, piernas y hombros) cubiertos todo el tiempo. Evite la ropa ligera, como camisetas sin manga, shorts o minifaldas. Cubra tanta piel como sea posible y evite mostrar los hombros. Las mujeres deben evitar el uso de ropa apretada, de preferencia deben usar ropa holgada. No es obligatorio el uso de traje, pero sí el de prendas con manga larga. Es bien recibido que un extranjero use ropas locales, sea hombre o mujer.

## Negocios

En India los títulos son importantes, por lo que hay que emplearlos al dirigirse a la contraparte (ya sea Doctor, Profesor, Ingeniero, etc.). El nombre de familia (apellido) es también indispensable, ya que indica rango y casta. Es más seguro no ofender a alguien tratando de saludar de la forma tradicional, que ofreciendo la mano a la manera occidental (especialmente si se saluda a mujeres).

Evite usar “no” y “nunca” en la conversación, ya que esto se considera poco educado y rudo; mejor sea evasivo. Por otra parte, tampoco es muy conveniente dar un “sí” definitivo. Si le dan un regalo, nunca lo abra inmediatamente o en presencia de quien se lo obsequió. Trate de no usar artículos de cuero de vaca

en público, ya que el 80% del país es hinduista y les resultaría ofensivo.

Al intercambiar tarjetas, siempre hágalo con la mano derecha. Los negocios en India están basados en confianza y familiaridad, siendo privilegiados aquellos con quienes se desarrolló este lazo primero. Al agendar una cita, hágalo con mucha anticipación, por escrito y confirmando por teléfono y/o correo electrónico.

Siempre sea puntual, aunque en India llegar 5 ó 10 minutos tarde no es mal recibido. La familia siempre está por encima de los negocios, así que es posible recibir cancelaciones de último minuto por asuntos familiares, aunque no sean urgentes.

Los negocios en India se basan tanto en números como en sentimientos, por lo que las

negociaciones pueden ser lentas.

Nunca muestre desesperación o enojo, y tampoco use tácticas de presión.

## En la mesa

Al pagar una cuenta, se debe ofrecer insistentemente el pagarla; si no le fue permitido por su anfitrión, asegúrese de que haya otra ocasión para que usted pueda hacerlo. Sólo en las cenas exclusivamente de negocios no existe necesidad de ofrecerse a pagar.

En India es usual comer con las manos, aunque en los restaurantes elegantes se utilizan los cubiertos. Nunca use la mano izquierda para comer, a menos que emplee un cubierto.

Expresiones como eructar en la mesa no son mal vistas. Lávese



las manos antes y después de comer. Mucha gente en India es muy pobre y suele comer poco, por lo que es signo de educación y respeto comer lo que le sirvan y terminárselo.

## **Idioma**

En India existen 22 lenguas oficiales, siendo las principales el hindú y el inglés. En ciudades grandes no existe problema para darse a entender en inglés (británico); si se decide practicar el hindú, tome en cuenta que en algunas provincias del norte no es bien recibido e inclusive puede encontrar algo de hostilidad.



## CHINA

En China el extranjero tiene un lugar privilegiado dentro de la sociedad, especialmente en ciudades medianas y pequeñas donde son raras las ocasiones en que se ve a alguno por la calle. Los chinos expresarán sin recato su curiosidad por un extranjero, especialmente por las mujeres, mirándolos fijamente de la cabeza a los pies.

### Expresiones

Los chinos cuidan mucho las expresiones corporales y de cara, ya que deben conservar las apariencias todo el tiempo. Al saludar, los chinos lo hacen con un apretón de manos suave. Jamás se saludan o despiden con besos. El contacto corporal es muy limitado, aún entre esposos. Solo se permite el contacto visual cuando alguien nos está hablando, pero no cuando hablamos o caminamos por la calle. En negocios los chinos utilizan un tono de voz suave y parejo, mientras que al fraternizar suelen hacerlo en voz alta. Durante una conversación en persona, los chinos siempre pondrán su mejor cara; aunque se encuentren a disgusto. En negocios, el que digan que sí a una solicitud de su visitante (como un mejor precio, o cambio de color), no significa necesariamente que sea su intención

hacerlo. Al pagar en efectivo, el cajero chino usualmente pone el dinero sobre el mostrador de forma un tanto agresiva y entregará la mercancía en la misma forma. Hacer fila en China es algo relativamente nuevo y suelen no respetarlas. Los chinos no acostumbran decir “por favor” o “con permiso”. Los chinos suelen empujar para abrirse paso entre las personas, no piden que se les ceda el paso. Al igual que con la forma de vestir, la adopción de modales occidentales en China aún está en proceso y en muchas ciudades pequeñas o en el campo, se desconocen casi por completo.

### Vestido

Sólo en bancos, oficinas de gobierno y grandes empresas los funcionarios utilizan traje. En la mayoría de las empresas la ropa “casual-vestir” es lo común y solamente en ocasiones especiales se utiliza el traje. Sin embargo, muchos chinos aún están familiarizándose con la forma de vestir occidental y aún no aplican bien las normas de vestido europeas o norteamericanas.

### En la mesa

En la mesa, los comensales harán ruidos al



sorber líquidos y masticarán con la boca abierta; siendo probable que eructen (dependiendo de la región). Los chinos fumarán antes, durante y después de la comida, sin importarles si hay niños o mujeres presentes. Los chinos suelen hablar con la boca llena. En China es de mala educación dejar que el vaso del invitado esté vacío, por ende el anfitrión cuida que esto no suceda llenándolo al momento de lo que el invitado esté tomando. Aunque el consumo de alcohol en China es alto y de bebidas muy fuertes, rara vez se hace durante la comida, realizándose más bien antes o después de los alimentos. En China, como en otros países, el negarse a comer de un platillo se considera descortés si no se da una explicación creíble para la negativa (por ejemplo, alergias o condición médica seria).

La persona más importante en la mesa se sentará en la cabecera, siendo usualmente el visitante extranjero quien tiene ese honor; además será el primero a quien le ofrezcan platillos y a quien le pondrán más cerca el plato más caro y de quien esperan coma más. Muchos restaurantes, sobre todo los típicos, cierran después de ofrecer el servicio en turno (desayuno o almuerzo) y reabren hasta la hora de ofrecer el siguiente. Por lo mismo, será común encontrar restaurantes

cerrados a la 1 ó 2 de la tarde. Los restaurantes occidentales y de comida rápida abren en horario corrido.

## Idiomas

Es importante tomar en cuenta que en China existe un gran número de lenguas, aunque el mandarín es el idioma oficial; por ende, los acentos y formas de pronunciación varían de región en región.

**C**omo primer punto debemos definir negociación para saber con exactitud de qué estamos hablando. Por negociación internacional entendemos un proceso de interacción social entre dos o más partes que intentan resolver un conflicto. Las partes a pesar de tener diferencias y desacuerdos también tienen posibilidad de acomodar sus intereses de modo tal de llegar a un acuerdo. A este acuerdo se llegará a través de concesión, comunicación y persuasión, buscando ventajas mutuas siempre que sea posible y generando nuevas opciones para las partes.

Si bien por años se ha pensado que eran suficiente experiencia e intuición para llegar a ser un buen negociador, en la actualidad está definitivamente comprobado que existe una técnica que puede aprenderse para lograr una negociación exitosa. Y si bien es cierto que algunas personas parecen poseer una capacidad innata para negociar, el aprendizaje de un método sirve para sistematizar las técnicas que se aplican intuitivamente y para ampliarlas con otras.

La negociación internacional puede ser abordada desde dos dimensiones diferentes: La dimensión humana, que hace referencia a las condiciones, las características y el desempeño del negociador. Es en esta dimensión que se tienen en cuenta la inteligencia y el conocimiento de las partes, la autoestima y el autocontrol que demuestran en el proceso de negociación y el tacto, la ética y la paciencia que ponen en práctica para lograr un mejor acuerdo. Si existe una buena dimensión humana se logrará generar una mayor credibilidad y confianza en la contraparte y se tendrá una adaptación correcta a la evolución y los requerimientos de la negociación.

La dimensión técnica hace referencia a los métodos, las reglas y las prácticas que se aplican a la negociación. Es en esta dimensión que se toman en consideración los arreglos organizacionales de las tratativas y las reglas procedimentales que se aplican. Un gran estudioso del tema, el argentino Juan Carlos Beltramino, explica que la técnica es instrumental, y quien le da vida es la persona humana, y sólo de ella depende que sea manejada con virtuosismo, de manera no significativa o aun inconveniente.

que van apareciendo en la misma.

*¿Qué actitudes favorecen la negociación?*

**1. El conocimiento de uno mismo:** nos permite reconocer y valorar las propias limitaciones y fortalezas de nuestra personalidad. Si sabemos cómo y en qué manera influyen nuestras emociones en el proceso de negociación será más fácil poder encaminarlas para nuestra ventaja o neutralizarlas evitando que nos perjudiquen.

**2. Control de las emociones:** está relacionado con la anterior ya que poder controlar nuestras emociones es más factible si conocemos nuestra personalidad. Para lograrlo nos debemos situar momentáneamente fuera del conflicto logrando una mejor perspectiva y mayor tranquilidad.

**3. La automotivación:** es la aptitud del negociador que facilita el desarrollo del proceso y se puede describir como la iniciativa personal, el compromiso con la causa, el afán de triunfo y el optimismo. Todas estas actitudes permiten aprovechar las oportunidades que van surgiendo en el desarrollo de la negociación y enfrentar del mejor modo posible los contratiempos





## LAS FASES DE LA NEGOCIACIÓN

alternativas posibles reflexionando acerca de las propuestas que se harán de acuerdo a las exigencias planteadas y las propuestas que los otros nos podrán hacer cuando escuchen nuestros argumentos. La información que poseemos sobre los negociadores y sobre el negocio en sí mismo nos ayudará para adelantarnos a los hechos y planear distintas estrategias de negociación. Es oportuno tratar de desenmascarar en esta etapa los elementos ocultos que dependen de los estados psicológicos que las partes experimentan. Estos elementos reflejan los odios, rencores, ansiedades, prejuicios y otras sensaciones que inciden sobre la negociación.

**A) LA PREPARACIÓN:** Esta es sin dudas uno de las etapas más importantes del proceso de negociación ya que se decide cuales serán los objetivos que perseguiremos y nuestras estrategias para conseguirlos. Se deben conocer las concesiones que se estará dispuesto a hacer y también se debe pensar acerca de las concesiones que la contraparte pedirá y ofrecerá.

**B) DESARROLLO DEL PROCESO:** Puede haber diferentes maneras de desarrollar una negociación, pero generalmente se trata de un encuentro personal de los negociadores sentados uno enfrente del otro, contando o no con el apoyo de un grupo de colaboradores que apoyarán al negociador principal brindándole documentación, datos y asesoramiento.

Es el momento oportuno para considerar las



El lugar y la fecha de la negociación son concertados entre las partes existiendo mayor formalidad cuando se trata de una negociación internacional entre gobiernos que cuando se trata de una negociación entre empresas de distintos países. La negociación entre Estados suele estar mediada por un intermediario no vinculado con ninguna de las partes que hace las veces de “facilitador”.

También puede tener lugar una negociación durante una charla telefónica o intercambiando mensajes electrónicos, alternativa que evaluaremos en el último punto del curso.

Durante el desarrollo del proceso de negociación las partes pueden recurrir a sus notas, consultar con otros miembros de la delegación y estudiar la información que se ha llevado a la mesa de trabajo. Es en esta fase que se realizan propuestas, se analizan las distintas alternativas, se intercambian argumentos y se aceptan o rechazan compromisos.

**C) IMPLEMENTACIÓN:** Los acuerdos alcanzados se vuelcan en un documento escrito. Es en esta etapa que se terminan de resolver las dudas acerca de la puesta en práctica del acuerdo y pueden aparecer aun algunas presiones

para ganar concesiones como una táctica negociadora.

**D) RENEGOCIACIÓN:** Esta cuarta etapa puede existir o no y consiste en intercambiar nuevas ofertas para lograr un mejor compromiso que satisfaga en mayor medida a las partes. Para algunas culturas (por ejemplo la japonesa) el revisar en manera periódica el compromiso renegociando los acuerdos es un modo de lograr una larga relación y por lo tanto es considerado positivo. Algunas veces el mismo contrato que la negociación ha generado prevé la alternativa de la renegociación, generalmente sobre aspectos específicos y cláusulas definidas.

En nuestro caso práctico tenemos una empresa alemana, “Energie”, dedicada a la fabricación de materiales electrónicos que cuenta con una planta en Berlín de 320 empleados y una pequeña empresa venezolana, “La Red”, con una dotación de 23 empleados situada en la ciudad de Caracas. Las dos empresas han decidido colaborar en la producción de una pieza de hardware que “Energie” ya produce en su planta de Berlín pero es la primera vez que comenzará a desarrollarla en América Latina. Ha elegido a “La Red” como partner dado el alto nivel de capacitación de su personal, que ha demostrado extremada rapidez en la asimilación de los modos de producción utilizados por la casa matriz alemana.

La empresa alemana, sin dudas la más fuerte en la mesa de negociación, ha preparado un borrador de contrato y se lo ha enviado a sus futuros socios en Caracas quienes, luego de analizar las disposiciones del acuerdo, han decidido aceptar el trato pero negociando algunos detalles con los que no están completamente de acuerdo. Los puntos sobre los cuales la empresa venezolana tiene fuertes reservas se refieren a:

- La determinación de un periodo de cuatro años en los que “La Red” no puede unirse a otra empresa que sea competidora directa de la alemana “Energie”.
- El carácter abierto del contrato, sin una fecha de conclusión, que causa a “La Red” una sensación de vulnerabilidad ante los cambios futuros que no puede prever.

El representante de “La Red” se encuentra con la contraparte de “Energie” en las oficinas que la empresa alemana tiene en Caracas. Asisten el gerente general de “La Red”, el contador Leopoldo Ruiz, junto con el abogado de la firma y el encargado de producción.



Son recibidos por el representante de “Energie” en Venezuela, el Sr. Karl Martens, junto con el asesor legal de la firma.

“Energie” está decidida a mantener la condición propuesta porque experiencias previas le han demostrado lo peligroso que puede ser compartir información estratégica a empresas asociadas que luego puede proporcionada a la competencia directa.

El Sr. Martens narra a los empresarios venezolanos cómo en una oportunidad anterior en una experiencia comercial similar a la que están cerrando en Caracas, pero en el Sudeste Asiático, la empresa que se asoció con “Energie” dos años firmó un acuerdo con una empresa competidora proporcionándole información estratégica y provocando daños directos a “Energie”.

Al escuchar los argumentos de “Energie”, los negociadores de “La Red” reflexionan acerca de los verdaderos objetivos de la cláusula acerca de la competencia y contra proponen firmar un acuerdo donde específicamente se prohíba transmitir cualquier tipo de información sin previo aviso, dejando en libertad a la empresa para concretar negocios con otras empresas competidoras.

Esta propuesta es aceptada por los negociadores alemanes quienes no sienten que están cediendo ya que su objetivo principal, evitar la fuga de información, está asegurado.

En cuanto al punto que hace referencia a la duración del contrato, los representantes de “Energie” se muestran más flexibles luego de escuchar las preocupaciones de la parte venezolana. El contador Ruiz explica que un contrato sin una cláusula que determine su duración puede implicar consecuencia negativas para el normal funcionamiento de “La Red” que sentiría como demasiado alta la presión que esta nueva sociedad le impone.

Los negociadores alemanes se muestran dispuestos a revisar esta cláusula y aceptan colocar un plazo de cuatro años al contrato con la posibilidad de renovarlo si las dos partes están de acuerdo.

### **Instancia de comprobación del aprendizaje:**

1) ¿La existencia de intereses contrapuestos y desacuerdos previos hacen imposible una negociación en la que ambas partes resulten ganadoras?

3) En la fase de iniciación del proceso de negociación los representantes de las partes pueden idear distintas estrategias para lograr un acuerdo ¿se deben evitar en esta etapa las concesiones temiendo que la contraparte las detecte prematuramente o es preferible planear de antemano en qué estamos dispuestos ceder?

2) ¿Puede una buena técnica negociadora suplir la ausencia de la dimensión humana de gran calidad?

4) ¿Arribar a la etapa de renegociación implica que el proceso de negociación apenas concluido ha fallado? ¿Cómo influye el factor cultural en esta apreciación?



### En caso de éxito

- ¿Qué preguntas han servido para obtener la información más valiosa?
- ¿Cuáles han sido los argumentos que se han causado mejor efecto?
- ¿En qué momento de la negociación se ha tenido la percepción de que la contraparte iba a tomar una decisión favorable? ¿Qué ha dicho? ¿Qué gestos ha realizado?
- ¿Cuál ha sido la objeción más importante? ¿Cómo se ha superado?
- ¿Qué concesiones se han valorado más? ¿Se podría haber evitado?
- ¿Qué técnica de cierre se ha utilizado?
- ¿Hubiera sido posible haber cerrado antes?
- ¿En qué tipo de situaciones se puede aplicar las técnicas utilizadas en esta negociación?

### En caso de fracaso

- ¿Qué indicios, a priori, permiten anticipar el fracaso de la negociación?
- ¿Qué información hubiera sido útil para negociar mejor?
- ¿En qué momento el interlocutor se ha mostrado contrario a un acuerdo?
- ¿Cuáles han sido las verdaderas razones para su negativa?
- ¿Qué le falta a la propuesta para ser más atractiva?
- ¿Qué errores se han cometido en la negociación de las concesiones?
- ¿Se ha intentado cerrar en el momento oportuno?
- ¿Hubiera sido más eficaz utilizar otra técnica de cierre?
- ¿Merece la pena preparar un próximo encuentro para retomar la negociación?

Cualquiera que sea el tipo de negocio que se vaya a realizar en un mercado exterior y el estilo de negociación de la otra parte es aconsejable mantener unas pautas de comportamiento que son homologables a todos los países y culturas. Además de las condiciones innatas y la experiencia profesional de cada ejecutivo, estos consejos ayudarán a negociar de forma eficaz en un contexto internacional.

### - Flexibilidad y resistencia a los horarios

La negociación internacional requiere viajes largos y cansados en los que se trabaja durante fines de semana, días de vacaciones o nada más bajarse de un avión en el que se han estado 16 horas seguidas. Esto es debido a que muchas negociaciones deben concluirse en un plazo de tiempo determinado pero también a la necesidad de ajustar el tiempo a las diferencias en los horarios, períodos de vacaciones o fiestas locales.

### - Preparación del viaje

Muchas veces, el éxito de un viaje de negocios radica en la preparación: contactar previamente con clientes potenciales, organizar una agenda de entrevistas, buscar las mejoras combinaciones de transporte y estancia, llevar la documentación necesaria, etc.

### - Tener una estrategia negociadora

Cuando ya se ha contactado con la otra parte, pero antes de sentarse a negociar, hay que elaborar una estrategia negociadora por etapas en la que se establezcan los objetivos que se persiguen, el margen de negociación, los argumentos que se van a utilizar y las concesiones que es está dispuesto a hacer.

### - Aceptar la idea de ser extranjero

Una vez en el país extranjero no es necesario renunciar a los hábitos del país origen, ni tratar de imitar las costumbres locales. Tampoco debe comportarse uno con inferioridad en países de mayor desarrollo, ni con superioridad en países pobres. Lo idóneo es buscar el equilibrio con el interlocutor.

### **- Conocer las costumbres y usos sociales de los países que se visitan**

No debe darse por hecho que lo que se considera aceptable en una cultura tenga que serlo en las demás. Una forma de ganar aceptación en los negocios internacionales es aprender un poco del idioma y de las costumbres del país donde se va a negociar. Hay que ser muy respetuoso con las normas de protocolo: saludos, presentaciones, comportamiento durante las comidas, regalos, etc.

### **- Adaptarse al ritmo de negociación del país en que se negocia**

Para los ciudadanos occidentales, en la mayor parte del mundo será necesario ir más despacio, independientemente de que los retrasos se deban a causas burocráticas (Países del Este) y al sistema jerárquico de toma de decisiones (China, Japón). Por el contrario, en otros países como Estados Unidos o el Reino Unido, lo normal es que se vaya más rápido.

### **- Utilizar habilidades negociadores que son comunes a todos los países**

En todos los países en los que se negocia

es positivo utilizar ciertas habilidades relacionadas principalmente con técnicas de comunicación tales como: presentar los argumentos con entusiasmo, escuchar atentamente al interlocutor, observar sus gestos, reaccionar moderadamente a lo que se propone, realizar propuestas condicionales, etc.

### **- Tener una actitud emprendedora**

Las negociaciones que se desarrollan en países lejanos requieren de personas que tengan iniciativa y sepan desenvolverse por sí mismas en situaciones nuevas. También hay que ser creativo para buscar soluciones y resuelto para asumir riesgos.

### **- Crear y mantener relaciones personales**

La habilidad para contactar personalmente con gente de otras culturas es esencial en el mundo de los negocios internacionales. Para ello será necesario dedicar tiempo a actividades sociales. En las primeras reuniones hay que evitar comentarios personales sobre asuntos políticos, religiosos, formas de vida, cuestiones raciales, etc., que provoquen un enfrentamiento con el interlocutor.

### **- Resumir toda la información que se obtenga**

Es aconsejable elaborar unas fichas de empresas e informes de la negociación en las horas siguientes a cada reunión. Hay que tener en cuenta que en ocasiones se negocia con varias personas el mismo día y en idiomas que no se dominan totalmente, por lo cual si no se realizan anotaciones escritas gran cantidad de información se pierde.

### **- Considerar la posibilidad de terminar la negociación sin acuerdo**

64

No es obligado llegar siempre a un acuerdo. Si la propuesta de la otra parte no es satisfactoria es mejor retirarse. Esta decisión es especialmente dolorosa cuando se está trabajando con dedicación durante un largo período de tiempo para conseguir un contrato. Sin embargo es mejor cortar, que comprometerse en algo que no se pueda concluir.

### **- Ir más allá de la firma del contrato**

El negocio no se concluye cuando se firma el contrato. En muchos aspectos continúa, mientras el contrato sigue vigente. En los negocios internacionales es importante comunicarse con el cliente cada cierto tiempo, ir a visitarle cuando se está en su país, comprobar que todo lo acordado se está llevando a cabo y qué está satisfecho con los resultados. De esta forma se van construyendo relaciones positivas y duraderas que favorecerán la consecución de otros negocios.



## Bibliografía

Fisher R, Ury W, Bruce P. Obtenga el sí. Gestión 2000. Barcelona. 1996.

Fisher R, Ertetl D. Obtenga el sí en la práctica, Gestión 2000. Barcelona. 2004.

Ury W., Supere el no, Gestión 2000. 2002.

Ury W. Alcanzar la paz. Paidós Contextos. 2005.

Redorta J. Entender el conflicto. La forma como herramienta. Ed. Paidós Iberica, S.A. Barcelona. 2007.

Burton JW. Conflict and communication. The use of controlled communication in international relations. New York: Macmillan. 1969.

Moran R. Successful International Business Negotiations, Gulf Publishing Company. Houston. 1991.

Hofstede G. Culture and Organizations. McGraw-Hill. London. 1997.

Munduate L, Medina FJ. Gestión del conflicto, negociación y mediación Ed. Pirámide Psicología; pp: 323-340. Madrid 2006.

Font Barrot A. Negociaciones: Entre la cooperación y el conflicto. Ed. Grijalbo. 1997.

## Preparation for International Business Negotiations

Skillful international negotiators work toward *mutual* benefits, while recognizing and managing cultural differences.

Review the first eight points from your perspective. This task is to be completed individually.

- Question 1 What are the purposes of the negotiation in general? What are the purposes for this meeting?
- 2 What departments and individuals are involved? Previous sales? Previous contacts?
  - 3 List the main issues to be negotiated.
  - 4 What are your specific objectives during the upcoming meeting. Write them on a sheet of paper.
  - 5 Review all letters, telexes, and other exchanges of information.
  - 6 Who will make the presentations? Who, on your team, has excellent language skills?
  - 7 Do you need an interpreter?
  - 8 What are the roles of your team members? What phases will the negotiation pass through?
  - 9 Now review the above eight points from your negotiating counterpart's perspective.

## Team Preparation

This part of the preparation is to be completed with the other members of your team.

1. Decide on the roles of each member. Who are the technical experts, the commercial experts, the skillful negotiators?
2. Identify five strengths and weaknesses of each member.
3. Clarify roles and responsibilities of each member before, during, and after a negotiation.
4. Discuss and agree on objectives, strategy, and approaches.

## Cooperative Policy

Review with each team member.

## Team Training

1. Develop close association with each other.
2. Share negotiation experiences.
3. Discuss how each looks at negotiation:
  - an on-going process of developing a relationship? or
  - a problem-solving discussion of our business objectives? or
  - a process where we have a mutual interest in finding a solution that is favorable for both parties

Discuss how to accomplish above:

---



---



---



---

## Review of Terms

Review with each team member.

Strategy: A well thought out game plan; a planned effort to achieve a set of goals or objectives.

Tactics: A set of acts performed for gaining an advantage in terms of positions envisioned in a plan.

Maneuvers: Unanticipated movements aimed at securing tactical gains.

Discussion of the strategy:

---



---



---



---

### Summary of the Twelve Variables for our Negotiations

Complete using culture specifics presented in the book or do additional research.

1. WHAT NEGOTIATING IS:  
distributive bargaining/joint problem-solving/debate/contingency bargaining/nondirective-discussion
2. HOW NEGOTIATORS ARE SELECTED:  
knowledge/negotiating experience/personal attributes/status
3. ISSUES DISCUSSED ARE:  
substantive/relationship-based/procedural/personal-internal
4. PROTOCOL:  
informality  $\longleftrightarrow$  formality
5. CONTEXT (use of language):  
low  $\longleftrightarrow$  high
6. HOW ARGUMENTS ARE SOLVED:  
empirical reason/experience/dogma/emotion/intuition
7. TEAM MEMBERS ARE:  
individuals  $\longleftrightarrow$  group
8. HOW TRUST IS ESTABLISHED:  
external sanctions/past record/intuition
9. RISK TAKING:  
high  $\longleftrightarrow$  low
10. TIME USE:  
monochronic  $\longleftrightarrow$  polychronic
11. DECISIONS ARE:  
authoritative  $\longleftrightarrow$  consensus
12. AGREEMENT IS:  
contractual  $\longleftrightarrow$  implicit

### Their Perception of Our People

Stereotypes are exaggerations of reality, but are frequently accepted as fact. Completing "Their Perception of our People" may give you a sense of what they may say "behind your backs."

#### Step One:

Place a check on the left of the word if you believe the word reflects how your negotiating counterpart sees you.

#### Step Two:

Place a check on the right of the words that express the way you want to be perceived by your negotiating counterparts.

#### Step Three:

Review the differences. Now, formulate a strategy to change their perceptions so that they will perceive you as you want to be perceived, that is, make a style shift to be perceived as you wish to be perceived.

### THEIR PERCEPTION OF OUR PEOPLE

How do they "see" you?		How do you want them to "see" you?
	CURIOUS	
	TOLERANT	
	AGGRESSIVE	
	GENEROUS	
	COLD	
	HUMOROUS	
	IMAGINATIVE	
	SUBMISSIVE	
	FRIENDLY	
	IDEALISTIC	
	ACTIVE	
	WARM	
	RESPECTFUL	

---

INSECURE

---

CRITICAL

---

REALISTIC

---

PASSIVE

---

SERIOUS

---

INSENSITIVE

---

CONFIDENT

---

DISHONEST

---

SINCERE

---

DOMINEERING

---

SUPERFICIAL

---

STYLE SHIFT

---



---



---



---



## El Decálogo para una negociación Eficaz

- 1) Satisfacer necesidades más que deseos
- 2) Conocer tu poder real y usarlo sin olvidar el poder de la otra parte.
- 3) Posicionarse adecuadamente en el aspecto competitivo – colaborativo
- 4) Pensar a lo grande, sin dejar de ser razonable.
- 5) Desarrollar una estrategia de concesiones.
- 6) Administrar la información.
- 7) Gestionar la relación interpersonal.
- 8) Gestionar el uso de tiempo.
- 9) Realizar una adecuada preparación previa.
- 10) Realizar un balance de la negociación para capitalizar lo aprendido.

## Guión de preparación

Mi parte	Su parte
Necesidades/Intereses Poder/MAAN's	
<i>Estrategia</i>	
Posicionamiento Metas Altas Razonables Estrategia Concesiones/Opciones	
<i>Gestionar tensión competitiva-colaborativa</i>	
Gestión de la Información Gestión de la Relación Gestión del Tiempo	
<i>Prof. Roberto Luchi</i>	<i>Prof. Alejandro Zamprile</i>