

# Negociaciones

Charles R. (Bob) Greer  
Professor of Management  
Department of Management  
Neeley School of Business  
TCU - USA

# Errores Comunes que se Cometen en las Negociaciones

- Centrarse en sus Propias Debilidades.
- Ausencia de Conexión.
- Personalización del Proceso
- Olvidar la Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado
- Enfrentar de Manera Inadecuada las Oportunidades de Ahorro de la Otra Parte.

# **Errores Comunes que se Cometen en las Negociaciones**

- ❖ **Una Preparación Inadecuada**
- ❖ **Iniciar con un Estilo Distributivo o de Juego Duro.**
- ❖ **Fallar al no Tener en Cuenta las Necesidades de la Contraparte.**
- ❖ **Fallar al Considerar los Intangibles**
- ❖ **Hacer Concesiones de Manera muy Rápida.**

## **Errores Comunes que se Cometen en las Negociaciones**

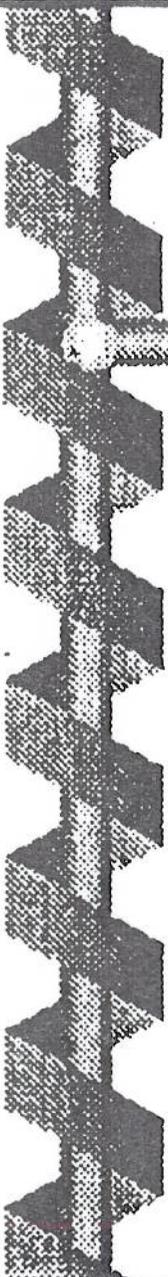
- ❁ **Fallar al Reconocer las Tácticas del Otro.**
- ❁ **Perder el Foco en las Metas que se Proyectaron Inicialmente.**
- ❁ **Asumir Posición Negociadora en Situaciones de Ganar → Ganar.**
- ❁ **Contraer Compromisos Prematuros sin dejar una "Puerta Trasera de Salida"**

# Tácticas & Contra-Tácticas

---

## • Chico Bueno-Chico Malo / Socio de Corazón Duro

- Su lado también puede tener un chico malo si es necesario.
- Considere que todos los que están del otro lado son chicos malos.

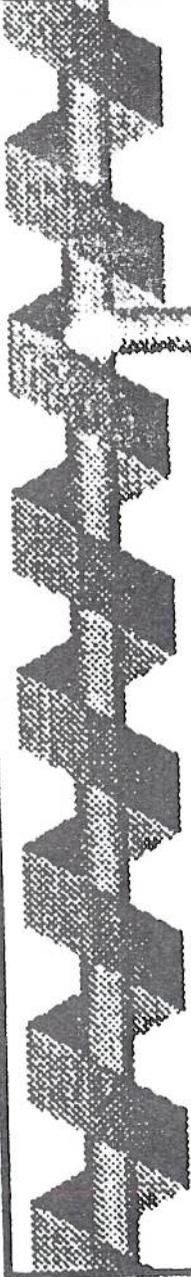


# Tácticas & Contra- Tácticas

---

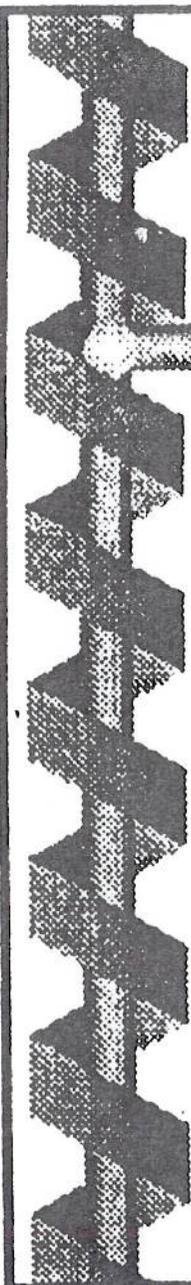
## ⊙ Autoridad Limitada

- Determine de entrada la autoridad del negociador.
- Plantee que Ud. También tiene autoridad limitada.
- Siéntase en libertad de "chequear" con su jefe cualquier acuerdo final.
- Plantee una reunión con los superiores de cada lado.
- Evite tomar decisiones apresuradamente.



# Tácticas & Contra- Tácticas

- **Pared de Piedra/Resort para las Políticas de la Compañía**
  - Discuta las tácticas con la contraparte.
  - Comunique que su organización también tiene políticas.
- **Activo que se Desvanece**
  - Insista en contar con suficiente tiempo para una preparación y negociación cuidadosas .
- **Oferta Competitiva**
  - Reconozca que sus competidores no pueden pagar precios irrazonables.

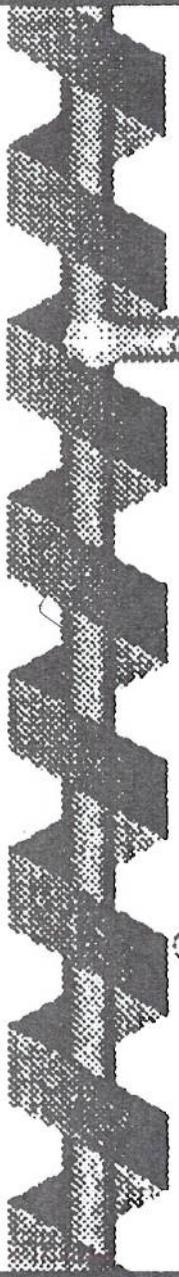


# Tácticas & Contra- Tácticas

---

## ⊙ Oferta Extrema o Bola Alta/Bola Baja

- Pregunte como llegaron a esa cantidad.
- Recuérdele a la otra parte la necesidad de lograr un acuerdo justo para ambas partes.
- Evite hacer grandes concesiones cuando la otra parte sólo hace una pequeña concesión.
- No refuerce esta táctica dando concesiones sin ninguna garantía



# Tácticas & Contra-Tácticas

## ⊙ Mordisquear o Añadir

- Vea las "adiciones" como una contra-propuesta y negocie.
- Recuerde a la otra parte sobre el paquete de items y las necesidades de hacer concesiones de ambos lados.
- Exija a la otra parte una concesión si Ud. va a ceder en un item.

## ⊙ Tómelo o Déjelo

- No "escuche" el ultimatum y continúe negociando.
- Dele a la otra parte una excusa para retirarse de manera gentil/sin quedar en ridículo.

# Tácticas & Contra-Tácticas

## ⊙ Amenazas y Bufonadas

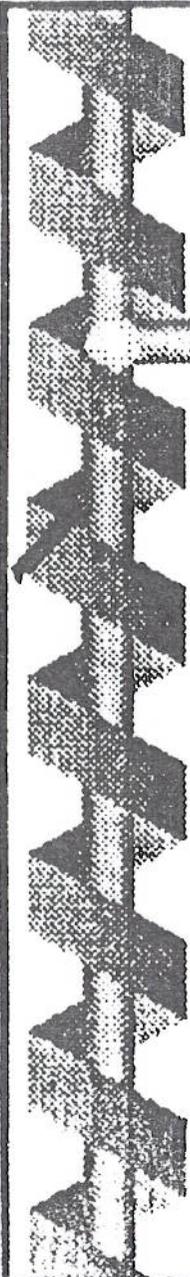
- Por lo general, amenazas cortas sin exageraciones son con frecuencia más válidas.
- Generalmente causan el efecto contrario.

## ⊙ Falta de Interés/Frío y Distante

- No se sienta demasiado sobrecogido con la identificación de la contraparte de fallas en el producto/servicio.

## ⊙ Tiempo Invertido

- Reconozca su falta de deseo de irse después de haber gastado tiempo en las negociaciones.

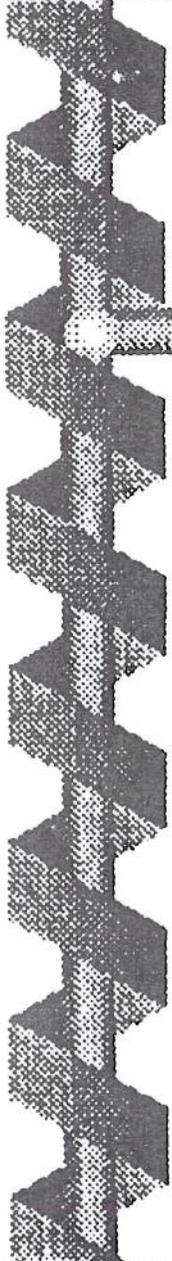


# Tácticas & Contra- Tácticas

---

## • Demoras

- Reconozca que la parte más débil siempre intentará retrasar el proceso.
- Intente establecer plazos con base en eventos objetivos.
- Proporcione información sobre los temas que la contraparte utiliza como razones para la demora.

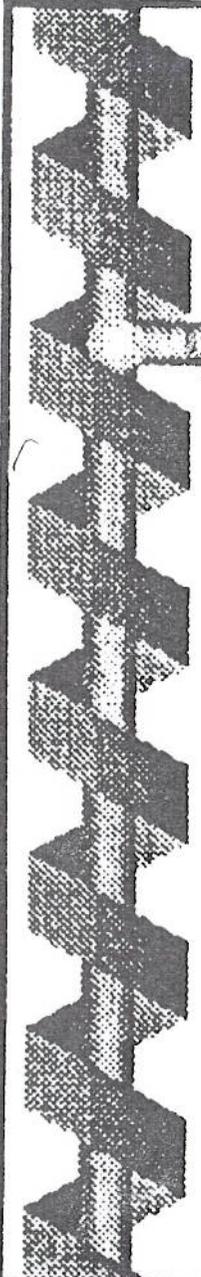


# Negociación Integradora

---

## Guías Generales de la Integración:

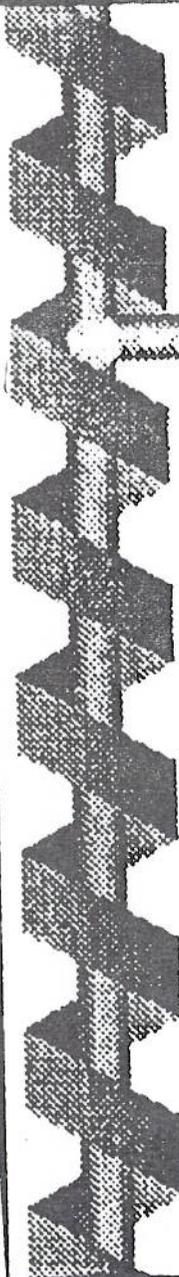
- ⊙ Separar a las personas del problema.
  - Ser duro con los problemas, suave con la gente.
- ⊙ Centrarse en los intereses no en las posiciones
  - Enfoque basado en necesidades/intereses
- ⊙ Crear opciones para ganancia mutua.
  - Soluciones Creativas para ganancia mutua
- ⊙ Insistir en criterios objetivos.



## Pasos para una Negociación Integradora

### El Proceso Integrador:

- ⊙ Redefine el problema en términos de intereses.
- ⊙ Genera una lista de soluciones:
  - Lluvia de Ideas (Brainstorming)
  - Grupos Nominales
- ⊙ Coloca las Opciones en Orden de Prioridad.
- ⊙ Selecciona una Solución.



# Técnicas de la Negociación Integradora

Fuente: Ligera Modificación de Lewicki, Ham & Olander, *Piense Antes de Hablar*

- ⊙ Aumentar el Pastel
- ⊙ Intercambios negociables
- ⊙ Ofrecer una Compensación no específica
  - no relacionada con los temas (pagos secundarios)
- ⊙ Reducción de Costos
  - costos de necesidades insatisfechas
- ⊙ Puente
  - ganar - ganar

# NEGOCIACIONES

Roy J. Lewicki, David M. Saunders and John W. Minton (1999), "Negotiations, Reading , Excercises and Cases", Irwin McGraw-Hill.

Durante un día típico un Manager puede tener que negociar con:

- Su jefe, sobre un requerimiento presupuestario.
- Sus subordinados, sobre la fecha límite en que debe terminarse un trabajo.
- Un proveedor, sobre un problema de calidad de un insumo adquirido.
- Un banquero, sobre una tasa de interés de un préstamo.
- Un agente gubernamental, sobre el cumplimiento de regulaciones ambientales.
- Un agente inmobiliario, sobre la adquisición de un inmueble.
- Su esposa, sobre asuntos familiares.
- Etc.

“Negociación es una actividad cotidiana que la mayoría de las personas usa para influenciar a los demás y tratar de lograr sus objetivos. Es un proceso por medio del cual intentamos influir sobre los demás para que nos ayuden a obtener lo que necesitamos, mientras al mismo tiempo tomamos en cuenta las necesidades de la otra parte”.

### **Elementos necesarios para llevar a cabo una Negociación**

- Recursos.
- Información.
- Cooperación
- Apoyo entre las partes.
- Etc.

## Que Significa Negociar

Usualmente asociamos la palabra negociación a una serie de complejas y largas secuencias de deliberaciones como por ejemplo:

- Conversaciones contractuales entre las empresas y sus empleados.
- Reuniones para establecer acuerdos comerciales entre diplomáticos de dos países.
- Reuniones entre empresarios para decidir fusiones entre empresas.

En nuestra vida cotidiana también negociamos cuando:

- Necesitamos compartir un bien escaso (por ejemplo el uso de una terminal de computadoras).
- Cuando debemos acordar con otras personas sobre tareas a realizar (por ejemplo conformación de grupos de trabajo en clase y distribución del trabajo dentro de los grupos, distribución de tareas de la vida familiar, etc.).
- Cuando necesitamos revisar la fecha de entrega de un trabajo (por ejemplo alguna tarea que debe ser hecha dentro de la empresa o aun la fecha de entrega del trabajo final de una asignatura de la Maestría).

## Cuando se requiere negociar

Una negociación toma lugar cuando:

- Dos o más partes deben tomar una decisión sobre objetivos que resultan interdependientes entre las partes.
- Las partes son encomendadas a resolver pacíficamente una disputa.
- No aparece un camino evidente para tomar una decisión que involucra a las partes en conflicto.

## El miedo a Negociar

“Negociar no es para mí”

“Yo no sé negociar”

“Yo no negocio”

“Yo no necesito aprender nada acerca de negociación”

Por qué la gente se suele sentir incomoda ante una negociación o creer que se puede evitar llevarla a cabo:

- La base de la mayoría de las negociaciones es una forma de conflicto (de preferencias, prioridades o perspectivas). Mucha gente siente temor de los conflictos. Se pueden sentir inseguras y prefieren minimizar los conflictos o evitarlos.
- Mucha gente prefiere evitar los conflictos con quienes uno eventualmente debería negociar (el jefe, la esposa, una persona amiga, etc.).

Para evitar sentirse frustrado ante esto, uno debería tener en cuenta que:

- Cuando existen situaciones en que hay interdependencia entre agentes (compartir recursos, coordinar acciones, etc.) la aparición de conflictos es algo usual y casi inevitable.
- Para tratar de evitar conflictos, uno puede evitar posicionarse o bien tomar de entrada una posición fija arbitraria (ninguna de estas posturas garantizan obtener lo que uno desea y tampoco evitar un posible conflicto).
- Para que las negociaciones sean exitosas no es necesario que sean hostiles, dolorosas o un proceso de intimidación psicológica.

Otra razón por la cual hay gente que prefiere no tener que negociar es que se tiene la idea que para tener éxito en una negociación se debe tener “facilidad de palabra” y de persuasión.

**Negociar es un arte .... pero también se aprende.**