

Tipos de negociación

[3.1] ¿Cómo estudiar este tema?

[3.2] Introducción

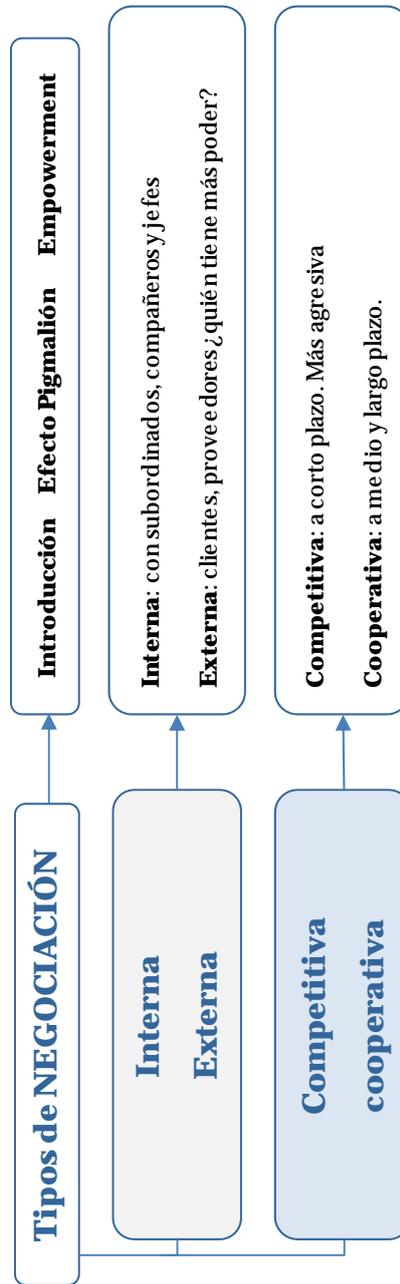
[3.3] Negociación interna y negociación externa

[3.4] Negociación competitiva y negociación cooperativa

3

TEMA

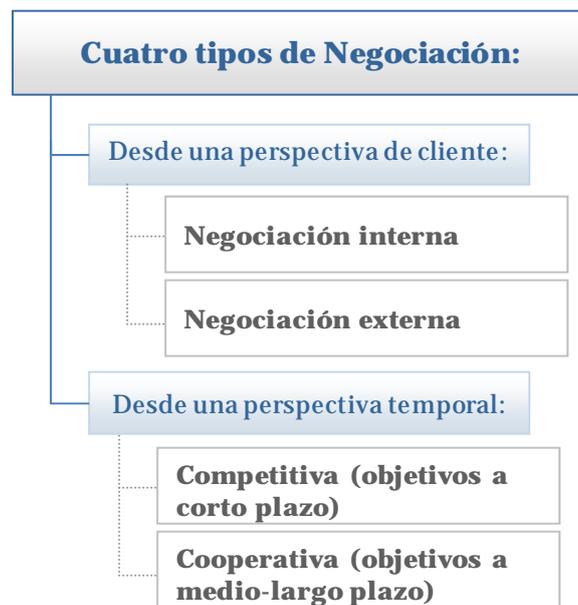
Esquema



Ideas clave

3.1. ¿Cómo estudiar este tema?

En este tema se reflejan **cuatro tipos de Negociación**: desde una perspectiva de cliente podemos diferenciar entre Interna y Externa, y desde una perspectiva temporal, Competitiva (objetivos a corto plazo) y Cooperativa (objetivos a medio-largo plazo).



3.2. Introducción

La **negociación**, desde una perspectiva profesional, se define como la **relación** que establecen **dos empresas** sobre un asunto determinado con el propósito de acercar posiciones y poder llegar a un **acuerdo** que sea **beneficioso para ambas**.

La negociación se inicia cuando hay **diferencias en las posiciones** que mantienen las partes. Si estas posiciones fueran coincidentes no haría falta negociar.

También puede iniciarse una **negociación empresarial** cuando **clientes y proveedores** necesitan satisfacer sus necesidades: los clientes aprovisionarse y los proveedores vender sus productos y servicios. Es una cadena sin fin. Todos tenemos necesidad de negociar porque **no somos autosuficientes**.

Para iniciar una negociación tiene que haber **interés en alcanzar un acuerdo**. Si una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación.

Cuando se negocia nos enfrentamos con **necesidades, expectativas, objetivos**, no con personas. Debemos **separar con claridad el QUÉ del QUIÉN**.

No obstante, a veces la negociación se convierte en una lucha donde cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el **máximo beneficio**. En este caso las posibilidades de acuerdo se reducen y, en caso de alcanzarse, se corren **ciertos riesgos**:

- » Que la parte perdedora no cumpla lo acordado.
- » Que la parte perdedora cumpla lo acordado pero no negocie más.

Un aspecto a tener en cuenta a la hora de negociar es el **efecto Pigmalión**.

En 1969, J. **Sterling**, profesor en la Harvard Business School, publicó *“Pygmalión in Management”* relacionando las investigaciones realizadas sobre la **motivación y la gestión empresarial**. Específicamente, se centró en la influencia que parecen tener las **expectativas** de una persona en la conducta de otra.

El Profesor Sterling concluía que si las **expectativas** que deposita un directivo en un subordinado son **altas, su rendimiento es superior** y, por el contrario, si las **expectativas son bajas su rendimiento disminuye**.

Las conclusiones de sus estudios se resumen en los siguientes puntos:

Las conclusiones de sus estudios se resumen en los siguientes puntos:

- Lo que los jefes esperan de sus subordinados y el modo en que les tratan determinan su rendimiento y el desarrollo de su carrera profesional. Cuando el jefe delega en sus colaboradores el hecho de negociar por primera vez, está utilizando (aún sin saberlo) el efecto Pigmalión.
- Una cualidad clave de los directivos destacados es su habilidad para crear altas expectativas de rendimiento. Los directivos que sobresalen en este aspecto tienen fe ciega en sus propias capacidades para sacar lo mejor de sus subordinados (*Empowerment*).
- Los colaboradores hacen lo que creen que se espera de ellos. En una negociación, se comportan como su superior directo espera que lo hagan.

Según esta teoría, **¿podemos predecir el éxito en la negociación?**

En la preparación de cualquier negociación, debemos comenzar con una **estrategia** que nos permita conseguir el resultado final que esperamos obtener, para ello redactaremos un **argumentario** que nos permita defendernos de las objeciones que la otra parte nos va a poner.

Situamos nuestras expectativas en base a las **probabilidades** de alcanzar nuestros objetivos, nuestra propia **capacidad** para lograrlos, la relación con la otra parte, nuestras alternativas o la capacidad de **presión de las partes**, entre otros factores.

Pero hay un elemento intangible y que puede influir como desencadenante del efecto Pigmalión: **creer en el proceso y en quien lo hace posible**.

La **convicción** en el resultado y la confianza en quien lo hace posible son las llaves maestras que abren la puerta de las negociaciones. Mostrar la debida convicción de que se puede **llegar a un buen acuerdo para todos**, sin duda, eleva las expectativas de **éxito**. La convicción infunde emociones y pensamientos positivos, necesarios para afrontar los obstáculos que encontrarán los negociadores. Y es muy contagiosa.

Por otro lado, si nos centramos en las cualidades personales de quien se sienta al otro lado de la mesa de negociación, construyendo una **imagen positiva** y valorando lo que tiene de cooperativo, de apertura a nuevas ideas o de honestidad, generaremos un espacio donde el efecto Pigmalión puede tener su sitio.

A nadie le gusta **defraudar las expectativas** que despierta, incluso entre quien se supone es su adversario en el proceso negociador. Y a quien se le define como colaborador, hará todo lo posible por comportarse como tal.

Pero el efecto Pigmalión funciona también **en sentido contrario**, cuando manifestamos, directa o indirectamente, intencionadamente o no, nuestras bajas expectativas acerca del rendimiento o cualidades de alguien o sobre una situación en particular, automáticamente, la profecía se cumple.

En este sentido, cuando **personificamos** en la otra parte la amenaza, nos sentimos cómodos en la **confrontación**, tratamos como enemigo a la otra parte, anclamos la negociación en su faceta más negativa, con resultados poco satisfactorios si nuestro objetivo se enmarca en el **medio o largo plazo**.

Optemos por ver la **negociación como una oportunidad**, estableciendo altas expectativas y transmitiendo un talante positivo y optimista. Nuestras metas nos lo agradecerán.

3.3. Negociación interna y negociación externa

La Negociación profesional puede ser **Interna o Externa**. Dentro de la propia Organización, podemos negociar a **tres niveles jerárquicos**: con subordinados (por debajo), con compañeros (al mismo nivel) y con superiores (por encima). En cada uno de ellos, nuestro **perfil negociador** debe variar por razones obvias.

Uno de los elementos esenciales a tener en cuenta en cualquier negociación interna es la **cultura empresarial**. La negociación interna debe tener en cuenta los conflictos que pueda generar, el ambiente y la cultura de la propia empresa.

Schein define Cultura como un " Patrón de suposiciones básicas que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al resolver sus problemas de adaptación externa o integración interna, y que han funcionado suficientemente bien para ser consideradas como válidas. En consecuencia, se utilizan para ser enseñadas a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a dichos miembros".

Así pues la **cultura organizativa** se caracteriza por:

- » **Conjunto de valores** (normas sociales), **rituales** y **símbolos** específicos de una organización concreta.
- » La **función básica** de la cultura organizativa es **resolver**, a bajo coste, dos conjuntos de **problemas organizativos**.

Dos conjuntos de problemas organizativos:

Adaptación externa (consenso sobre cómo desarrollar la estrategia, los objetivos, los medios y los sistemas de control)

Integración interna (consenso en el lenguaje, fronteras de la organización, premios y castigos)

En ocasiones, la **negociación interna** (en cualquiera de sus tres niveles) es más dura que la externa.

Respecto a la negociación **externa** y en función de nuestro puesto de trabajo, podemos negociar con **clientes o proveedores**. En general, es más fácil hacerlo como **compradores**, es decir, cuando negociamos con proveedores tenemos el control de la situación, mientras que cuando lo hacemos con los clientes nos situamos en la parte opuesta en la mesa de negociación.

3.4. Negociación competitiva y negociación cooperativa

Antes de empezar este apartado, es conveniente clarificar algunos puntos:

- » Cada negociación es diferente y exige una aproximación específica.
- » No se puede utilizar siempre el mismo esquema de negociación.
- » No hay dos clientes iguales y cada uno de ellos exige un trato determinado.

No obstante, se podría hablar de dos estilos básicos de negociación externa: la negociación **competitiva** y la negociación **cooperativa**.

La **negociación competitiva** busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación a medio plazo con la otra parte. Por ejemplo, en la compra de un coche o una vivienda.

Por el contrario, la negociación **cooperativa** busca una aproximación gradual con el interlocutor, jugando un papel importante la relación personal.

Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación. A algunas personas les gusta ir directamente al grano mientras que otras prefieren establecer un **vínculo personal** antes de discutir posiciones. Normalmente, esta decisión la toma la parte compradora. Por ejemplo, en la relación con clientes o proveedores clave.

Los **negociadores competitivos** suelen basar su decisión en datos objetivos (precio, financiación, características técnicas, garantía, plazo de entrega, etc.), mientras que los negociadores cooperativos prefieren valorar factores más subjetivos como la confianza, amistad, honestidad, etc., más a medio-largo plazo.

Una variable que resulta determinante para ver qué **estilo de negociación** conviene utilizar es si se trata de una **negociación puntual**, aislada, o si por el contrario se pretende mantener una **relación duradera** con la otra parte.

En una **negociación puntual** no hay necesidad de estrechar lazos. Cuando compramos un coche, nosotros como compradores intentamos sacar las máximas ventajas, mientras que el vendedor tensa la cuerda en sentido contrario, ya que los descuentos o los extras que nos llevemos se descontarán de su comisión en ese vehículo.

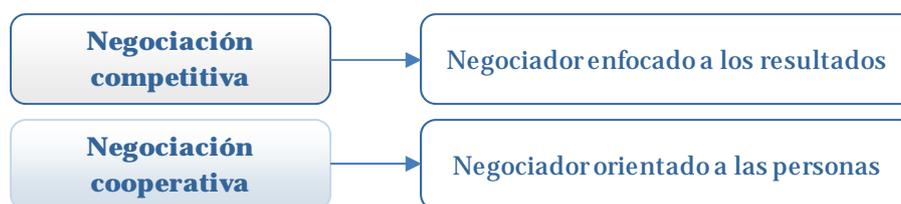
Por el contrario, cuando negociamos con clientes o proveedores clave, es fundamental que se construya un **punto emocional entre las personas que intervienen** en el proceso negociador ya que, por lo general, recogemos lo que sembramos.

En una **relación profesional a medio-largo plazo**, conviene elegir muy bien las semillas que sembramos.

En negociaciones en las que nos interese mantener la relación profesional a lo largo del tiempo, resulta ilógico imponer nuestros planteamientos sin tener en cuenta las necesidades de la otra parte. Por el contrario, debemos procurar que cada negociación sirva para estrechar la **cercanía profesional** entre las partes.

Los **dos tipos de negociación** (competitiva y cooperativa) precisan de un **perfil de negociador distinto**. A pesar de que cada persona tiene su manera particular de negociar, se podrían definir dos estilos opuestos:

- » Los negociadores que se centran en los resultados
- » Los que se orientan a las personas.



Existe un negociador enfocado a los **resultados**, especialmente indicado para las negociaciones competitivas, al que lo único que importa es alcanzar sus objetivos. Para ello intimida, presiona y no le importa generar un **clima de tensión**. Transmite autoconfianza y se cree en posesión de la verdad. Considera a la otra parte como un contrincante al que hay que vencer con objeto de conseguir el **máximo beneficio posible**. Las relaciones personales no le preocupan. Si negocia desde una **posición de poder** se aprovechará de la misma, imponiendo su planteamiento. Este tipo de negociador puede ser efectivo en negociaciones competitivas pero es inapropiado para establecer relaciones duraderas como las que se pretenden conseguir en las negociaciones cooperativas.

Por el contrario, el negociador orientado a las **personas**, especialmente indicado para las **negociaciones cooperativas**, le preocupa establecer y mantener una buena relación personal con sus interlocutores. Evita a toda costa el enfrentamiento; prefiere ceder antes que molestar a la otra parte. Es un negociador que busca la colaboración, facilitando toda la información que le soliciten y planteando claramente sus condiciones.

Le gusta jugar limpio, por lo que **no utiliza tácticas de presión**. Confía en la palabra del otro, cede hasta donde puede y no manipula. Este negociador puede resultar blando e ingenuo, de lo que puede aprovecharse la otra parte, sobre todo, si responde al perfil del negociador enfocado a resultados.

Concluyendo, podemos decir que en un extremo nos encontramos con el negociador agresivo, enfocado a resultados, mientras que en el extremo opuesto tenemos al negociador pasivo, enfocado exclusivamente a las personas. En medio, como situación ideal, nos encontramos con el **negociador asertivo**.

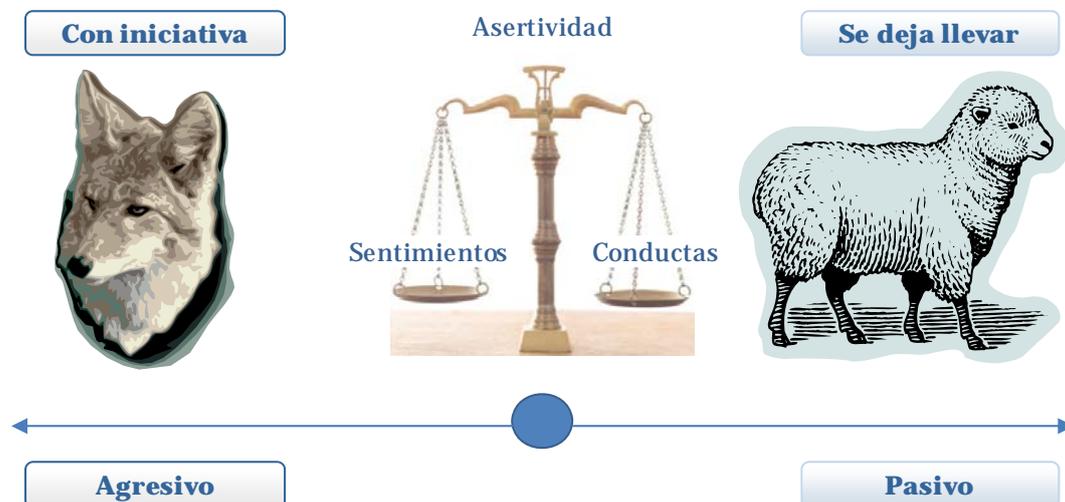
Estos conceptos son muy subjetivos, ya que dependen del **nivel de autoestima** de cada persona: lo que para unos es agresivo, para otros es asertivo. El **punto central** que define la asertividad nunca está en la misma posición.

La **autoestima** es la respuesta a dos preguntas:

- » ¿Qué pienso de mí mismo?
- » ¿Qué creo que piensan los demás sobre mí?

En función a la respuesta a estas dos cuestiones, nuestro **nivel de autoestima** como negociadores puede variar más o menos en función de lo oscilante que sea nuestra **personalidad**.

Las **personas emocionalmente estables**, suelen tener un nivel de autoestima invariable. Por el contrario, en las personas vulnerables, con estados emocionales muy cambiantes, su nivel de autoestima depende de dos factores incontrolables: **interlocutores** y **circunstancias que rodean el proceso negociador**.



En la vida real los negociadores se sitúan en algún **punto intermedio** entre estos dos extremos. Ninguno de estos dos extremos resulta adecuado: el primero porque puede generar un **clima de tensión** que estropee la negociación y el segundo por una excesiva bondad de la que **se puede aprovechar la otra parte**.

La raya que separa a una persona buena de una persona tonta es muy fina.

El negociador debe ser exquisito en las formas, en el respeto a la otra parte, considerando y teniendo en cuenta sus intereses. Pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones a través de la **asertividad**.

Esta firmeza no se debe entender como **inflexibilidad**. Muy al contrario, el negociador debe ser capaz de ajustar su posición a la información que reciba y a los nuevos planteamientos que vayan surgiendo durante la negociación.

Lo + recomendado

No dejes de ver...

El método Gronholm



Video que hace referencia la película “El método” (2005). Ejemplo negociación competitiva.

Este video está disponible en el aula virtual y en la siguiente dirección web:

<http://youtu.be/tbhfbqMvxQI>

Negociaciones

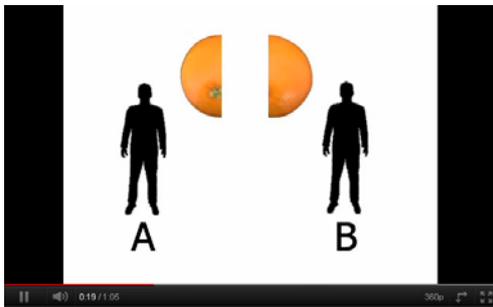


Anuncio de VISA en el que podrás ver un ejemplo de negociación.

Este video está disponible en el aula virtual y en la siguiente dirección web:

<http://youtu.be/L0mbcS56BSA>

Cuento de la naranja



En el video se narra un ejemplo que pone de relieve la importancia que tiene conocer las necesidades de las dos partes a la hora de lograr un acuerdo satisfactorio para ambos en una negociación.

El video está disponible en el aula virtual y en la siguiente dirección web:

<http://youtu.be/YaAJl5Gwnwo>

+ Información

Webgrafía

Negociación

Blog sobre Negociación para profundizar en el terreno de la negociación y la gestión de conflictos.



<http://www.negociacion.net/>

Bibliografía

COHEN, Steven; ALTIMIRA, Ricardo (2003): Claves de negociación... con el corazón y la mente. McGraw-Hill - ISBN 9788448179028.

LLAMAZARES, Olegario (2002): Negociación Internacional – Pirámide. ISBN 9788436817065.

MALARET, Juan A. (2007): Negociación en acción - Díaz de Santos – ISBN 9788479788117.

Test

- 1.** Para que haya negociación, es necesario:
 - A. Que las posiciones sean iguales.
 - B. Que las posiciones sean distintas.
 - C. Que haya dos o más partes negociando.
 - D. Las opciones b y c son correctas.

- 2.** El Efecto Pigmalión está directamente relacionado con:
 - A. El Empowerment.
 - B. La asertividad.
 - C. La empatía.
 - D. La Competitividad.

- 3.** El Efecto Pigmalión es directamente proporcional a:
 - A. La visión del jefe directo.
 - B. La cultura empresarial.
 - C. Las expectativas del jefe respecto a sus colaboradores.
 - D. El clima laboral.

- 4.** A veces, la negociación interna puede ser más dura que la externa:
 - A. Verdadero.
 - B. Falso.

- 5.** Dentro de la propia organización, podemos negociar a varios niveles, ¿cuántos?:
 - A. 2
 - B. 3
 - C. 4
 - D. 5

- 6.** En la negociación externa, solemos negociar con:
 - A. Clientes.
 - B. Proveedores.
 - C. Ninguno de los dos anteriores.
 - D. Las opciones a y b son correctas.

- 7.** Los negociadores competitivos suelen:
- A. Ser agresivos y trabajar con objetivos a corto plazo.
 - B. Ser pasivos.
 - C. Trabajar a medio-largo plazo.
 - D. Ser suaves con sus interlocutores.
- 8.** Los negociadores cooperativos trabajan con objetivos a:
- A. Medio plazo.
 - B. Largo plazo.
 - C. Corto plazo.
 - D. Las opciones a y b son correctas.
- 9.** Los negociadores enfocados a resultados, suelen ser:
- A. Competitivos.
 - B. Pasivos.
 - C. Empáticos.
 - D. Simpáticos.
- 10.** Los negociadores enfocados a las personas suelen ser:
- A. Antipáticos.
 - B. Competitivos.
 - C. Asertivos y empáticos.
 - D. Pasivos.