

Unidad 4. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA LA NEGOCIACIÓN

Objetivos

Al finalizar el estudiante identificará las competencias necesarias que debe reunir el Negociador y el poder realizar el Perfil de este ante una Negociación

4.1. Perfil de Competencias del Negociador

Actitudes del Negociador

Las Actitudes para garantizar una Negociación se definen como: **procesos para solucionar problemas basados en principios para lograr resultados efectivos y mejorar las relaciones humanas entre los negociadores.**⁶ En el lenguaje organizacional comúnmente escuchamos que la mejor manera de integrar un conflicto es lograr una Negociación *ganar-ganar*, aunque también existen otras dualidades en la Negociación, tales como: *ganar-perder*, *perder-ganar*, *perder-perder*.

Stephen R. Covey, en su obra *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*, señala que el *cuarto hábito* es precisamente pensar en *ganar-ganar*⁷, como el hábito de liderazgo interpersonal efectivo. Asimismo, explica que existen paradigmas o posiciones de interacción humana, dentro de los cuales se tienen:

- **Ganar/ganar.** Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Es ver la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. Se basa en el *paradigma* de que hay mucho para todos, de que *el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros*.
- **Gano/pierdes.** Las que se identifican con este paradigma son proclives a utilizar la posición, el poder, los títulos o la personalidad para lograr lo que persiguen; como estilo de liderazgo, es el enfoque autoritario. La mayor parte de la vida es una realidad interdependiente, no independiente; la mentalidad de gano/pierdes no conduce a esa cooperación.
- **Pierdo/gano.** Esta posición es peor que la anterior, quienes la asumen no tienen ninguna norma: ningún requerimiento, ninguna expectativa, ninguna visión. Las personas que piensan en pierdo/ganas por lo general están deseosas de agradar o apaciguar. Buscan fuerza en la aceptación o la popularidad; tienen poco coraje para expresar sus sentimientos y convicciones, y la fuerza del yo de los demás las intimida fácilmente.

Tanto la de gano/pierdes como la de pierdo/ganas son posiciones débiles, basadas en las inseguridades personales. A corto plazo, gano/pierdes produce más resultados porque se basa en la fuerza y el talento de las personas que están en la cima. Pierdo/gano es débil y caótico desde el principio.

- **Pierdo/pierdes.** Se presenta cuando se reúnen dos personas del tipo gano/pierdes, es decir, cuando interactúan dos individuos resueltos, obstinados y egoístas. Los dos se vuelven vengativos y desearán recobrar lo que se les quitó o hacérselas pagar al otro. Es la filosofía del conflicto, de la

guerra; es también la filosofía de las personas altamente dependientes sin dirección interior, que son desdichadas y piensan que todos los demás también deben serlo.

- **Gano/gano.** Las personas con esta mentalidad no necesariamente tienen que querer que algún otro pierda; lo que les importa es conseguir lo que quieren. Cuando no hay un sentido de confrontación o -competencia, es probablemente el enfoque más común en una negociación. Una persona con mentalidad de *gano* piensa en términos de asegurarse sus propios fines, permitiendo que las otras personas logren los de ellas.
- **Ganar/ganar o no hay trato.** Si no se llega a una solución sinérgica -con la que todos estén de acuerdo-, se puede recurrir a una expresión superior del paradigma ganar/ganar: *ganar/ganar o no hay trato*.

. Por lo anterior, un Negociador deberá presentar el siguiente Perfil:

- ❖ El Mediador debe dar garantías de Neutralidad e Imparcialidad y ser depositario de la Confianza de Ambas Partes.
- ❖ Lo Ideal es que sea elegido de común acuerdo por las partes y de manera voluntaria.
- ❖ Su principal Responsabilidad es aislar sistemáticamente los problemas en disputa con el objeto de encontrar opciones, considerar alternativas y llegar a un acuerdo que se ajuste a las necesidades de los negociadores (Folberg y Taylor, 1992).
- ❖ Le brinda la asistencia necesaria a las partes para que lleguen a un entendimiento.
- ❖ El signo distintivo es que los Negociadores mantienen el Control sobre el Resultado, a diferencia de un Arbitraje, donde la solución queda en otras manos.

La Mediación es un proceso limitado que produce resultados específicos mediante la utilización de los Valores, Normas y Principios de los propios participantes (Folberg y Taylor, 1992). A diferencia del proceso judicial, donde el énfasis está radicado en determinar quién tiene la razón o no, o quién gana y quién pierde: **“en la Mediación se trata de establecer una solución práctica que responde a los intereses de las partes”**. Un acuerdo alcanzado de esta manera tiene más posibilidades de ser aceptable en el largo plazo, que aquel impuesto por un tribunal.

Una Negociación no debe ser un debate. El Objetivo de un Negociador no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tiene razón, **sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo.**

Para lograrlo el Negociador debe:

1. Escuchar de Verdad, activamente
2. Observar y estar Alerta para captar señales no verbales.
3. Ponerse en el lugar del otro, intentar ver las cosas desde el punto de vista de la Otra parte.
4. Enfatizar los puntos comunes de ambas posiciones, quitando importancia a las diferencias.
5. No hablar demasiado. Cuanto más hable más información recibirá la otra parte.
6. No interrumpir.
7. No tener prisa en explicar nuestro punto de vista. Debemos intentar conseguir primero una visión completa de la posición de la otra parte.
8. No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.
9. No hablar demasiado tiempo seguido, no realizar intervenciones largas.
10. No responder nunca a una pregunta que no entendamos del todo.
11. Prestar especial atención a nuestra comunicación no verbal. Tener siempre en cuenta la forma en que decimos las cosas, muchas veces la forma es más importante que el contenido.
12. Apoyarnos, siempre que nos sea posible, en hechos ya que estos son más importantes que las palabras. Reputación, precedentes etc. tienen un gran poder de convicción.
13. Dar al adversario tiempo para aceptar, para que pueda asimilar nuestras ideas y propuestas.

4.2. ESTILOS DEL NEGOCIADOR

El Estilo de Negociación del Directivo según la Personalidad y Estilo de Dirección

Si atendemos a los estudios sobre la personalidad y sus estados del YO, sabemos que toda persona **tiene 3 Estados del Yo** (Padre, Adulto y Niño) y según el Estado **que opere generalmente en un determinado momento, la conducta de la persona será diferente**. A menudo pensamos que un Negociador, ante cualquier *Tipo de Negociación*, ha de actuar generalmente desde su Estado Adulto, esto no quiere decir que sea un Negociador frío y calculador sino que integra los 3 Estados considerando **sus Creencias, Emociones y Pensamientos**. Muchas veces emitirá Normas o Juicios en determinadas Negociaciones y otras una sonrisa amistosa o un cálido reconocimiento de su trabajo a las partes que intervienen en la Negociación. Ahora bien, si la energía de la Personalidad está más fijada en un estado del Yo que en otro, las conductas son estereotipadas, la actuación es típica característica, y denota un cierto estilo de actuación en las Negociaciones que tiene relación directa con el estilo de Dirección del Directivo.

Según el estado de la Personalidad operante y basándonos en los estudios de Muriel James se **puede establecer una relación entre Estado de Personalidad, Estilo de Dirección y Estilo Negociador**:

Estado Funcional del Yo Predominante	Estilo de Dirección	Estilo Negociador
Padre Crítico	Directivo Crítico	Negociador Crítico Colaborativo, Negociador Crítico Competitivo
Padre Nutricio	Directivo Paternal	Negociador Paternal Colaborativo, Negociador Paternal Competitivo
Adulto	Directivo Calculador	Negociador Calculador Colaborativo, Negociador Calculador Competitivo
Niño Adaptado Sumiso	Directivo Complaciente	Negociador Complaciente Colaborativo, Negociador Complaciente Competitivo
Niño Adaptado Rebelde	Directivo Peleón	Negociador Peleón Colaborativo, Negociador Peleón Competitivo
Niño Natural o Libre	Directivo Imaginativo	Negociador Imaginativo Colaborativo, Negociador Imaginativo Competitivo

Los Estilos Negociadores según el Tipo de Negociación (Colaborativa o Competitiva) y Estilo de Dirección se ajustan a unas formas típicas de Comportamiento del Directivo. Son por tanto arquetipos de funcionamiento en los que raramente una persona puede encajar de forma íntegra, no obstante son útiles, porque nos permiten acercarnos a la realidad de una forma sencilla.

No hay estados, buenos o malos, mejores o peores. Sin embargo la Conducta puede ser Positiva y Constructiva, que fomente la Cooperación y las Relaciones Interpersonales armoniosas;

Un Estilo de Negociador Colaborativo. o, por el contrario, la actuación desde un estado cualquiera puede resultar Negativa causando Conflictos de Comunicación y Relación; estilo de Negociador Competitivo.

Un buen Negociador debe saber manejar todos los Estilos del Yo, adaptándose a cada Situación, Interlocutor y Momento.

Podemos hablar de distintos Negociadores según su Estilo Directivo y su Estado del Yo predominante.

Negociador Crítico: Negociadores enfocados a la acción, lo que les interesa es que la otra parte actúe de acuerdo a los principios que él imponga, pretenden tener la razón y que se llegue a un acuerdo aceptando la otra parte la alternativa que éstos proponen.

- **El Negociador Crítico Colaborativo.** Se centra en lo importante del tema a tratar, exige exactitud de cumplimiento de los temas tratados. Busca suficiente información antes de tomar decisiones. Su comportamiento transmite seguridad a la otra parte. Les gusta tratar negociaciones difíciles. Se centran en lo importante y van directos al grano. Aceptan flecos (variables de poco valor para ambas partes) en la negociaciones ya que lo consideran cosas triviales, lo importante para ellos es llegar a acuerdos en las variables a dosificar (tema principal de la negociación). Son estrictos con el proceso negociador, les gusta ir paso a paso pero sin perder el tiempo.
- **El Negociador Crítico Competitivo.** Negocia con prejuicios, menosprecia a la otra parte. Una de sus características fundamentales es el ser muy autoritario, sus decisiones son inflexibles. En las negociaciones lo que él dice es la mejor solución. Sus manifestaciones tienden a destruir la autoestima de los demás. No aceptan puntos de vista innovadores ya que para él si una solución siempre ha sido buena por qué cambiarla. No escuchan a la otra parte, siempre piensa que él es el que más sabe del tema tratado.

Negociador Paternal: Negociadores que les interesa que se cumplan los pactos y que se actúe de acuerdo con las soluciones que él impone. Se basa en comportamientos de tipo afectivo. Su manera de solucionar las negociaciones en vez de ser impositiva las reviste como si fuesen unas propuestas.

- **El Negociador Paternal Colaborativo:** Apoya, asesora a la otra parte indicándole cómo tiene que hacer las cosas, sabe escuchar y le gusta crear un clima de cordialidad. Estimula a la otra parte para llegar a un acuerdo satisfactorio. Busca en ella que desarrolle su potencial máximo como negociador y se siente a gusto si también gana sus intereses. Sabe escuchar y constantemente está dando feedback. Hace que la otra parte se sienta comprendida y motivada para llegar a un acuerdo.
- **El Negociador Paternal Competitivo:** Impide que la otra parte desarrolle todas sus cualidades como negociador. Insiste en que las cosas se hagan a su modo. Favorece actitudes de dependencia, que la otra parte se sienta guiada por él en el transcurso de la negociación.

Negociador Calculador: Su comportamiento va dirigido a la consecución de los objetivos previamente fijados. Se basa en acuerdos razonados: calcula constantemente, suma y resta, multiplica y divide productos, números y personas.

- **Negociador Calculador Colaborativo:** Le gusta ser flexible, le da igual que el acuerdo se alcance de una u otra forma, lo que quiere es llegar a un acuerdo. Es frío a la hora de tomar una decisión y sopesa minuciosamente los pros y contras del posible acuerdo. Valora la relación personal y el factor humano de las partes que negocian, le gusta crear un clima de confianza. Expresa sus argumentos con claridad, no se repite, no facilita información nada más que la necesaria. Le gusta definir claramente los objetivos de la negociación. Su eficacia y capacidad para llegar a acuerdos les hace ser muy valiosos como negociadores.
- **Negociador Calculador Competitivo:** Centra la negociación en datos económicos y materiales olvidando el factor humano de la relación entre las partes. Es frío, carente de cualquier afecto o simpatía. Para él en las negociaciones no se tratan aspectos personales.

Negociador Complaciente: Negociadores que les gusta complacer a las partes, evitan el enfrentamiento. Favorecen la relacionan personal teniendo ésta un gran peso a la hora de llegar a un acuerdo.

- **El Negociador Complaciente Colaborativo:** Consciente de que cualquier negociación requiere de un proceso y unas fases que hay que cumplir. Tiene mucha paciencia y se desenvuelve muy bien en negociaciones complicadas. Le gusta ser amable, cortés y considerado con la otra parte.

- **El Negociador Complaciente Competitivo:** Rechaza entrar a tratar temas complicados, no le gusta enfrentarse a la realidad de los problemas. Los acuerdos a los que suele llegar son parciales o superficiales dando un resultado a corto plazo y teniendo que volver a negociar el mismo tema al cabo de un breve plazo de tiempo. No es partidario de soluciones innovadoras por temor a lo que pueda suceder al no conocerse el resultado posible con certeza. Normalmente da largas cuando se le plantea tratar temas difíciles.

Negociador Peleón: Negociadores exigentes con los temas a tratar, a veces agresivos y desafiantes.

- **Negociador Peleón Colaborativo:** Fiel a la parte que representa la defiende por encima de todo frente a posibles competidores. Busca el éxito y le gusta enfrentarse a negociaciones complicadas. Respeta las reglas del juego y no utiliza tácticas negociadoras que manipulen a la otra parte. Le gusta compartir la información con la otra parte para así, llegar al mejor acuerdo posible.
- **Negociador Peleón Competitivo:** Busca el éxito en las negociaciones y si es necesario utiliza tácticas negociadoras que manipulen a la otra parte. Son hostiles y agresivos, muy competitivos. Buscan el ganar a toda costa, se sienten a gusto consiguiendo acuerdos ganar – perder.

Negociador Imaginativo: Se caracteriza por su actitud emocional, cambiante y creativa.

- **Negociador Imaginativo Colaborativo.** Suelen ser espontáneos y creativos. En las negociaciones suelen manifestar abiertamente lo que opinan o sienten sobre el tema tratado. Innovan y buscan nuevas soluciones para cualquier negociación, se trate del tema que se trate. Son buenos negociadores para acuerdos ganar- ganar.
- **Negociador Imaginativo Competitivo.** Se cierra en su idea y le cuesta que la otra parte la comprenda y acepte, esto hace que se sienta incómoda la otra parte en el transcurso de la negociación. No le gusta tratar flecos en la negociación, los considera cosas sin importancia. Una vez llegado a un acuerdo en los temas principales da por concluida la negociación.

La Habilidad para reconocer qué estado del Yo está operando en un momento dado en el Negociador, tanto de nosotros mismos, como los de la otra parte con la que nos estamos comunicando, es una destreza que resultará valiosa si queremos evitar que se rompa la comunicación y se llegue a un acuerdo satisfactorio para ambas partes

Hay que tener en cuenta que ningún estado del Yo es mejor. Un funcionamiento completo de la persona será aquel en el que se tiene acceso a todas las partes de la personalidad.

Según la definición de Adulto Integrado de James y Jongeward, podemos decir que un buen Negociador es el que tiene un sentido honesto y una confianza en los demás propia del negociador crítico colaborativo, al mismo tiempo que posee una inteligencia adecuada para resolver problemas y tomar decisiones propia del estilo negociador calculador colaborativo, y sabe expresar sus sentimientos y emociones tal y como los siente sin dañar a los demás, propia del negociador complaciente, peleón e imaginativo colaborativo. Adaptando estilos competitivos según las negociaciones que se estén llevando a cabo.

4.3. CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR

Son muchas las características que definen al buen Negociador. Entre ellas se pueden señalar:

- **Le gusta negociar:** la negociación no le asusta, todo lo contrario, la contempla como un desafío, se siente cómodo. Tampoco le asustan las negociaciones complicadas, pueden incluso hasta motivarle más.
- **Entusiasta:** aborda la negociación con ganas, con ilusión. Aplica todo su entusiasmo y energía en tratar de alcanzar un buen acuerdo.
- **Gran Comunicador:** sabe presentar con claridad su oferta, consigue captar el interés de la otra parte. Se expresa con convicción.
- **Persuasivo:** sabe convencer, utiliza con cada interlocutor aquellos argumentos que sean más apropiados, los que más le puedan interesar.
- **Observador:** capta el estado de ánimo de la otra parte, cuáles son realmente sus necesidades, qué es lo que espera alcanzar; detecta su estilo de negociación, sabe leer el lenguaje no verbal.
- **Psicólogo:** capta los rasgos principales de la personalidad del interlocutor así como sus intenciones (si es honesto, riguroso, cumplidor, si es de fiar, si tiene intención real de cerrar un acuerdo, etc.).
- **Sociable:** una cualidad fundamental de un buen negociador es su facilidad para entablar relaciones personales, su habilidad para romper el hielo, para crear una atmósfera de confianza; tiene una conversación interesante, animada, variada, oportuna.
- **Respetuoso:** muestra deferencia hacia su interlocutor, comprende su posición y considera lógico que luche por sus intereses. Su meta es llegar a un acuerdo justo, beneficioso para todos.
- **Honesto:** negocia de buena fe, no busca engañar a la otra parte, cumple lo acordado.
- **Profesional:** es una persona capacitada, con gran formación; prepara con esmero cualquier nueva negociación, no deja nada al azar.

- **Detesta la improvisación**, la falta de rigor y seriedad; conoce con precisión las características de su oferta, cómo compara con la de los competidores, cómo puede satisfacer las necesidades de la otra parte.
- **Es Meticuloso**, recaba toda la información disponible, ensaya con minuciosidad sus presentaciones, define con precisión su estrategia, sus objetivos. Le da mucha importancia a los pequeños detalles.
- **Firme, Sólido**: tiene las ideas muy claras (sabe lo que busca, hasta donde puede ceder, cuáles son los aspectos irrenunciables, etc.). El buen negociador es suave en las formas pero firme en sus ideas (aunque sin llegar a ser inflexible).
- **Auto confianza**: el buen negociador *se siente seguro de su posición*, no se deja impresionar por la otra parte, no se siente intimidado por el estilo agresivo del oponente. *Sabe mantener la calma en situaciones de tensión*.
- **Ágil**: capta inmediatamente los puntos de acuerdo y de desacuerdo. Reacciona con rapidez, encuentra soluciones, toma decisiones sobre la marcha, sabe ajustar su posición en función de la nueva información que recibe y de la marcha de la negociación. No deja escapar una oportunidad.
- **Autoestima elevada**: para ser un buen negociador es necesario tener un buen nivel de autoestima, porque la baja autoestima hace que se tenga miedo a pedir, y probablemente este miedo crea confusión y dificultad para definir lo que se quiere.
- **Asertividad**: define la capacidad de decir NO de manera natural, espontánea, sin generar tensión y sin deteriorar la relación con la otra parte; para un buen negociador la capacidad de decir NO, cuando es necesario, resulta fundamental.
- **Resolutivo**: busca resultados en el corto plazo, aunque sin precipitarse (sabe que cada negociación lleva su propio tiempo y que hay que respetarlo). Sabe cuáles son sus objetivos y se dirige hacia ellos. Los obstáculos están para superarlos, no desiste sin plantear batalla.
- **Acepta el Riesgo**: sabe tomar decisiones con el posible riesgo que conllevan, pero sin ser imprudente (distingue aquellas decisiones más trascendentales que exigen un tiempo de reflexión y que conviene consultar con los niveles superiores de la compañía).
- **Paciente**: sabe esperar, las operaciones llevan un ritmo que conviene respetar. Uno no debe precipitarse intentando cerrar un acuerdo por miedo a perderlo.
- **Creativo**: encuentra la manera de superar los obstáculos, *inventa* soluciones novedosas, detecta nuevas áreas de colaboración.

- **Es preferible decir NO** en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.

Y en general también las siguientes Actitudes:

1. Tener una Actitud ganador/ganador.
2. Mostrar un Interés auténtico por las necesidades de la otra parte.
3. Ser Flexible en el enfoque.
4. Ser Duro en el fondo y Suave en la forma.
5. Tolerar bien los Conflictos.
6. Buscar y Analizar a fondo las propuestas.
7. No Tomarse a pecho los ataques personales.
8. Identificar rápidamente los Intereses de la otra parte.
9. Practicar la escucha Activa
10. Mucha observación
11. Es oportuno
12. Es objetivo
13. Cierra y abre la negociación en el momento oportuno
14. Gestos
15. Sabe utilizar el poder

Cualidades del Mediador

La práctica de la Mediación requiere preparación previa, aparte de Capacidades y Aptitudes Personales que no son muy comunes. No basta sólo con la buena voluntad.

Especialistas en Psicología, Leyes, Docencia, Administración, Familia, Medio Ambiente, Comunicaciones, entre otros, tienen los conocimientos profesionales para desarrollar la función de Mediadores. **Pero es necesario agregar una serie de Competencias Personales que van más allá de la profesión.**

1. El Mediador es un **Facilitador de Acuerdos** mutuamente consentidos por las partes. Su Rol no debe ser confundido con el asesoramiento jurídico ni con el psicológico, ya que no se tratarán conflictos intrapersonales, (psíquicos) sino interpersonales (Farré, 2004).
2. Ser **capaz de generar confianza en los participantes**. Las personas que solicitan mediación con frecuencia piensan que su antagonista es responsable del asunto que los tiene enfrentados y fácilmente se irritan si alguien duda que sus puntos de vista sean justos. Al inspirar confianza el mediador puede inducir a los participantes a modificar sus interpretaciones iniciales y ayudarlos a flexibilizar sus posturas para encontrar una solución (Martínez de Murguía, 1999).
3. El mediador debe ser **capaz de controlar sus emociones** y estar dispuesto a que las partes expresen sus sentimientos, por fuertes que ellos sean. Canalizar la ira hacia un diálogo positivo. Mantener posturas objetivas, neutrales o imparciales. Sin

tomar partido, tiene que demostrar **pro actividad** para lograr un acuerdo y que éste sea practicable, realista y duradero.

4. Tener **una visión ecuánime de la realidad y a su vez, abierta, equilibrada y realista**. Un mediador poco lúcido o con tendencia a distorsionar la realidad, con prejuicios, compromisos religiosos intransigentes o ideas preconcebidas sobre cualquier asunto, difícilmente podrá hacer bien su trabajo. Por ejemplo, si el mediador imagina que un acuerdo sólo es justo si se reparten los derechos y obligaciones por igual, podría estar en lo correcto en muchos casos, pero en otros esa convicción podría perjudicar todo el proceso.

Durante el proceso de la mediación van surgiendo nuevos escenarios y variables que difícilmente se pueden prever de antemano. Por ejemplo:

¿qué puede hacer el mediador si descubre una clara diferencia de poder entre las partes? Una rigurosa abstención del mediador podría significar una forma de complicidad con la parte más poderosa, por lo tanto, podría ser recomendable la intervención del mediador con propuestas equilibradas.

No hay recetas, debe ser el buen criterio del Mediador el que determine aconsejar o no a las partes y cómo hacerlo.

El Comportamiento de las Personas, no sólo en un proceso de Mediación, tiene un componente activo, **la conducta, y un componente verbal, la opinión**. Esto quiere decir lo que las personas hacen y lo que dicen.

Lo que realmente importa es que exista la disposición para escuchar al otro, que los involucrados no se limiten a fingir atención, convencido cada uno de lo suyo y encerrado en las razones que sostienen sus alegatos (Martínez de Murguía, 1999).

La principal tarea del Mediador es lograr que cada parte acepte escuchar las razones de la otra. Aún en el caso que no se logre ningún acuerdo, las partes no estarán en el mismo punto de conflicto donde se encontraban antes de acudir a la mediación.

Habilidades del Negociador

Las Negociaciones no deben ser debate, el propósito del Negociador debe Influir, Persuadir y Convencer a la parte contraria. Para ello, es imprescindible que el Negociador se pertreche de **una Metodología que le permita**:

- Conocer y mostrar sus fuerzas
- Administrar sin mostrar sus Debilidades
- Solucionar Conflictos
- Conocer a la otra parte y sus necesidades
- Presentar argumentos de acuerdo con las características conductuales del otro Negociador
- Comportarse de tal manera que genere confianza
- Saber escuchar, comunicar

- Crear un clima de cooperación entre los Negociadores
- Buscar incrementar su grado de flexibilidad, lo que implica capacidad para colocarse en el lugar del otro y aceptar cambios.

La sentencia de Sócrates “**conócete a ti mismo**” se adelanta a cualquier consejo de esta naturaleza en el terreno de las Negociaciones. Tener éxito en una Negociación no significa necesariamente presionar para obtener más dinero o una mayor participación, sino promover los intereses en su totalidad, lo cual puede incluir, además de dinero y bienes materiales, también la satisfacción de necesidades espirituales.

En estas habilidades 2 resultan básicas:

- La Capacidad de Persuasión. Y
- La Capacidad de Discutir de Manera Provechosa.

Ambas son herramientas personales de incalculable valor en el Negociador de éxito. Ser una persona persuasiva y capaz de discutir provechosamente implica utilizar cotidianamente un grupo de técnicas Hábitos y Habilidades.

Resumiendo, un Negociador siempre deberá considerar:

- **Comience con una Apertura Positiva.**
Los estudios sobre la Negociación muestran que las concesiones tienden a ser recíprocas y a llevar a acuerdos. Como resultado, comience el regateo:
 - ¿con una apertura positiva?
 - ¿quizás una pequeña concesión? Y
 - Luego tenga reciprocidad a las concesiones de su opositor.
- **Céntrese en los Problemas, no en las Personalidades.**
Concéntrese en los temas de la negociación, no en las características personales de su oponente. Cuando las negociaciones se vuelvan difíciles, evite la tendencia de atacar a su oponente. Son las ideas o posiciones de su opositor con las que usted está en desacuerdo, no personalmente con él. Separe a las personas del problema y no personalice las diferencias.
- **Preste poca atención a las Ofertas iniciales.**
Trate una oferta inicial simplemente como punto de partida. Todos tienen que tener una postura inicial. Estas ofertas iniciales tienden a ser extremas e idealistas. Trátelas como tales.
- **Enfatice las Soluciones Ganar-Ganar.**
Los negociadores inexpertos con frecuencia suponen que su ganancia debe venir a expensas de la otra parte. Como se observó con el regateo integrativo,

no necesariamente es ese el caso. A menudo existen soluciones ganar-ganar. Pero suponer un juego de suma cero significa desaprovechar oportunidades para intercambios que pudieran beneficiar a ambos lados. De manera que si las condiciones lo apoyan, busque una solución integradora. Presente las opciones en función de los intereses de su oponente y busque las soluciones que permitan que tanto su oponente como usted puedan cantar victoria.

➤ **Cree un Clima Franco y de Confianza.**

Los Negociadores habilidosos son mejores escuchas, formulan más preguntas, centran sus argumentos de manera más directa, están menos a la defensiva y han aprendido a evitar palabras y frases que pueden irritar a un oponente (esto es, oferta generosa, precio justo, acuerdo razonable). En otras palabras, son mejores en la creación del clima franco y de confianza que se necesita para alcanzar un acuerdo integrador.

Aplicación de Conocimientos

El Negociador debe tener el mayor conocimiento posible acerca del área de la Negociación. Para ello deberá desarrollar y obtener:

- La mayor información posible acerca del Objeto de la Negociación
- Datos relativos al Mercado
- Conocimiento acerca de la estructura competitiva del sector
- Conocimiento acerca de Políticas Gubernamentales, Factores y Regulaciones medioambientales, aspectos financieros y legales que puedan afectar lo que se está negociando.

Tecnología del Negociador

Se refiere al dominio de los procesos y técnicas de Negociación. Implica el conocimiento y aplicación de una metodología que permita al Negociador en:

- Planear, ejecutar y controlar la Negociación dentro de una secuencia lógica y predeterminada
- Utilizar ciertas ideas que vuelvan su argumento más atrayente hacia la sensibilización de la otra parte.
- Desarrollar la habilidad de hacer concesiones y superar obstáculos.

La Negociación es un arte y, por lo tanto, los Negociadores no pueden encasillarse en un modelo único de negociación. ***Todo ello conduce a la necesidad de estudiar las Etapas del Proceso de Negociación***, que comentaremos en la siguiente unidad.

Lo que no debe ocurrir en una Negociación

1. Tener una preparación inadecuada: La preparación facilita una buena visión en

conjunto de sus elecciones posibles y les permite tener la agilidad que será necesaria para los momentos críticos.

2. Olvidarse del principio GANAR-GANAR. Cada parte debe concluir la negociación teniendo el sentimiento de haber ganado alguna cosa.

3. Utilizar un comportamiento de intimidación. Las búsquedas demuestran que cuanto más ruda es la táctica, la resistencia es más fuerte. La persuasión, y no la dominación, procuran los mejores resultados.

4. Ser impaciente. Dejar las ideas y las proposiciones que hagan su camino. No precipitar las cosas, la paciencia paga.

5. Actuar con sangre fría. Las emociones negativas intensas impiden entablar un clima de cooperación y de encontrar la solución.

6. Hablar demasiado y escuchar demasiado poco. Si le gusta escuchar, ganará conocimientos, pero si “abre” las orejas, será sensato.

7. Disputar en lugar de influenciar. Es por la explicación que se puede defender un punto de vista, y no por el enfrentamiento.

8. No tener en cuenta el conflicto. El conflicto es la sustancia misma de la negociación. Se debe aprender a aceptarlo y a resolverlo.

Referencia Bibliográfica

Análisis Transaccional para negociar con éxito. Enviado por Manuel Gross el 14/04/2009 a las 14:02 .Revista Alto Nivel

Tema 7. NECESIDADES ORGANIZACIONALES

OBJETIVOS

El estudiante identificará los tipos de necesidades, alternativas y recursos con la finalidad de ser utilizados en el proceso de la Negociación

7.1. Necesidades Organizacionales

En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. Los conflictos son un fenómeno que acompaña a los seres

humanos a lo largo de toda su vida y afectan a todas las personas (Vinyamata, 1999). El conflicto es parte de la interacción humana porque la diferencia de opiniones, deseos e intereses es inevitable entre las personas (Torrego, 2000). Según este autor, existe una relación muy estrecha entre el conflicto y la comunicación, puesto que en la raíz de muchos conflictos está una mala comunicación. Por el contrario, una comunicación de calidad puede ayudar a las partes a que trabajen juntas para encontrar soluciones que satisfagan a ambas partes.

El hecho de que los conflictos puedan resultar negativos o bien convertirse en una oportunidad para aprender más acerca de uno mismo y de los demás, dependerá de cómo sean abordados. Para transformar el conflicto en un elemento enriquecedor para las partes, se requieren ciertas habilidades, técnicas y procedimientos. **Entre éstos están la negociación.** Una de las características de la negociación es que es cooperativa, en la medida en que promueve una solución en la que ambas partes implicadas ganan y obtienen beneficios, y no sólo una de ellas. La negociación evita la postura antagónica de ganador – perdedor, busca obtener la postura de ganador - ganador (Torrego, 2000).

Los conflictos pueden ser de orden intrapersonal (propios del "yo") o interpersonal (propios de un grupo de personas que forman una organización). Existen algunas condiciones que predisponen para el conflicto:

1. Diferenciación de actividades: los objetivos e intereses diferentes (inclusive los antagónicos) tienden a provocar conflictos. (Chiavenato, 1994).
2. Recursos compartidos: la necesidad de repartir recursos que de por sí son escasos puede generar luchas de intereses ante la necesidad de cumplir metas u objetivos.
3. Actividades interdependientes: Cuando los grupos se vuelven altamente interdependientes, surgen oportunidades para que un grupo auxilie o perjudique el trabajo de otros. (Chiavenato, 1994).

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa o está a punto de ello a alguno de sus intereses. Las diferentes percepciones de las causas de los problemas de la organización, su impacto y las soluciones apropiadas a menudo pueden crear comportamientos defensivos y conflicto entre los individuos o grupos de trabajo en la misma empresa.

Dado el ritmo rápido de cambio en las organizaciones, en la actualidad, los gerentes deben enfrentarse regularmente con dos clases de conflictos que ocurren en los niveles grupal e individual.

El conflicto es necesario para la supervivencia de cualquier organización. Teniendo en cuenta que esta se concibe como un sistema en el que naturalmente se presentan interacciones y procesos internos (dentro de esa relación entre sus partes), e intercambios de información y recursos con el medio externo.

En este sentido la organización puede pensarse como un sistema abierto y en consecuencia, el conflicto sería el grado de desorden que presenta dicho sistema (entropía). En los momentos en los que aparece el desorden (conflicto) se tiende a

corregirlo y esa corrección de la entropía lleva a que se instaure un orden superior y a posteriori la organización (el sistema) se perpetúa adaptándose a las condiciones que le plantean el medio y sus propias dinámicas internas.

La negociación radica en la instancia de resolver algún tipo de conflicto. Está presente diariamente, por ejemplo, entre las amistades, la familia y con mayor importancia en el lugar de trabajo.

Al observar dos grupos (organización, personas naturales, etc.), una de las partes se interesa en algo que se desea obtener de la otra, para lo cual ésta intentará a través de una comunicación eficaz y además de múltiples maniobras, alcanzar una satisfacción mutua, es decir, llegar a un punto equilibrio, **es a esto lo que llamamos una Negociación.**

En el ámbito organizacional se clasifican las negociaciones empresariales de la siguiente forma:

- De cada día: Éstas se preocupan de las relaciones internas, es decir, entre empleados, por ejemplo, definir normas laborales y áreas de responsabilidad, etc.
- Comerciales: Apunta a lo que son acuerdos entre una empresa y otra, por ejemplo, programar servicios y entregas de productos.
- Legales: Comprometen el cumplir de las leyes locales y nacionales.

Las dificultades en la Comunicación pueden afectar a la estructura de la personalidad.

Normalmente cuando se habla de conflicto, la idea que da esta palabra es negativa, no obstante es un elemento que puede reforzar las relaciones, por ejemplo, una solución positiva de conflictos resulta de discusiones abiertas exponiendo claramente ideas y llegando a acuerdos, en donde ambas partes tienen que negociar soluciones, para lo cual lo primero que debe hacerse es tener la mente abierta a la crítica, de esta forma una discusión resultará positiva al presentar más beneficios que inconvenientes o costos.

1. EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES

Stephen Robbins (1996, pp. 380-381), explica que en este proceso hay una fuente (emisor) y un receptor, que son elementos claves; el mensaje se codifica, es decir se convierte en símbolos y éstos se envían por algún medio o canal al receptor, quien lo traduce o decodifica de nuevo, de manera que el resultado es una transferencia de significados de una persona a otra.

Ahora bien, en una organización, el emisor o fuente del mensaje es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicarlo a otra persona o varias. El receptor es la persona que percibe el mensaje y que en una organización puede estar representado por una cantidad de personas, por ejemplo

cuando se dirige un memorando a todos los miembros de la organización, o puede haber sólo uno, cuando un empleado de la organización habla de algo privado con un compañero de trabajo. (Robbins, (1996), Costa, (2000).

La efectividad de la comunicación, depende en gran medida de varios factores. Para Stoner (1996, Pág. 375.), la efectividad depende de la codificación, decodificación y el ruido. Berlo (1964), citado por Robbins (1996), p. 407), sin embargo no habla de efectividad sino de fidelidad para referirse a lo mismo, es decir, el comunicador ha de lograr lo deseado, apuntando que dentro de la fuente hay cuatro factores capaces de aumentar la fidelidad y constituyéndose éstos en:

1.- Las habilidades comunicativas: Existen cinco habilidades verbales en la comunicación, dos de ellas son hablar y escribir (en codificadoras); las otras dos leer y escuchar (decodificadoras) y la quinta que es crucial, es la reflexión o el pensamiento.

2.- Las actitudes: representadas por las actitudes que se tienen hacia sí mismo, actitudes referentes al tema o asunto a tratar y las actitudes hacia el receptor.

3.- Nivel de conocimiento: es un elemento muy importante para lograr una comunicación efectiva, obviamente que el grado de conocimiento que posea la fuente con respecto al tema habrá de afectar de manera positiva o negativa a la receptividad de su mensaje. No se puede comunicar con efectividad, un asunto sobre el cual no se sabe nada o no se conoce, o sobre un tema del cual se sabe demasiado, pero no se emplean las habilidades comunicativas necesarias para hacerlo entender.

4.- Sistema socio-cultural: la posición de la fuente en un contexto social y cultural habrá de afectar en forma general su conducta en la comunicación, así se observa que no se comunican de la misma manera la gente perteneciente a clases sociales diferentes y con antecedentes culturales distintos.

En cuanto al decodificador-receptor, también hay factores en él que contribuyen a lograr la efectividad o fidelidad en la comunicación, más sin embargo, es preciso señalar que cuando se entabla una conversación intrapersonal, la fuente y el receptor son la misma persona, por lo tanto si se quiere, puede decirse que al hablar de la fuente en codificadora, en este caso también se está hablando del decodificador-receptor.

Pero, para un fin analítico, resulta muy útil hablar de ambos por separado. (Berlo, (1964), citado por Robbins, (1996).

Para Stoner, (1996), pp. 376-410), la diferencia entre una comunicación efectiva y otra inefectiva puede deberse a la forma como las partes involucradas manejan los aspectos relacionados con las diferencias de percepción, en cuanto a que las personas perciben los fenómenos en función de sus conocimientos y experiencias. Por otro lado, las reacciones emocionales como la ira, el odio, el amor y el miedo, entre otros influyen en la manera cómo se entienden las cosas. Asimismo, los mensajes enviados y recibidos están sujetos a las influencias de factores no verbales como los movimientos corporales, la ropa, la postura, los gestos, los movimientos de los ojos y el contacto corporal. Otro factor muy importante es la confianza o

desconfianza en el mensaje, debido al grado de credibilidad que se tenga con respecto al emisor.

En cuanto a la comunicación con el mundo exterior, explica cómo puede darse usando la publicidad, pero ella sola no basta para transmitir la credibilidad que se busca. Otra alternativa son las noticias a través de los medios de comunicación social, sin embargo, siempre habrá la posibilidad que algunas de éstas no sea seleccionada para ser publicadas.

Es necesario aclarar que la imagen de la empresa u organización, no sólo se construye con publicidad o noticias, sino con la forma como se presenta y actúa la empresa frente a la comunidad y en especial junto al público objetivo, es su estilo y comportamiento en la actividad gremial y sectorial; frente a funcionarios de gobierno; Es la presencia en exposiciones, los folletos que publica o patrocina, es la manera como se involucra socialmente con la comunidad a la que pertenece y no sólo es lo que dice sino lo que deja de decir, es el medio que utiliza para comunicarse. En definitiva es la imagen de la organización, que Pizzolante, (1979, p. 25), define como "una sólida estructura mental conformada por mensajes formales o informales.

2. CONFLICTO ORGANIZACIONAL

Cuando se establece un equipo, usualmente aparecen dificultades entre los miembros del mismo y el líder. (Macfarlán, Senn y Childress, (2000); Drucker, (1997); Rosen y Berger, (1993) Lamentablemente, estas diferencias pueden no ser tan evidentes para el líder del grupo, pero es algo obvio para sus subordinados y para un observador externo. El problema no consiste en que el supervisor y los subordinados tengan diferencias, sino en cómo las enfrentan. Una consecuencia común de estas diferencias es la condición de conformidad exagerada. (Herzberg, (1998); Bittel y Newstrom, (1999). Los subordinados sienten que la única manera de llevarse bien con el supervisor es hacer lo que éste les dice y estar de acuerdo con lo que él diga. Esto es menos angustiante que estar en conflicto todo el tiempo.(Freíd. D., (2000); Pizzolante, (1997).

Por otra parte, hay conformidad que en realidad es una resistencia pasiva. La gente puede estar de acuerdo con el jefe públicamente, pero en privado guarda resentimientos y se resiste.(Robbins y Cenzo, (1996); Imai, (1998) Existen formas sutiles de resistencia, por ejemplo, cuando las decisiones se pierden o nunca se ponen en práctica por completo. En oposición a la conformidad exagerada se encuentra la resistencia abierta a lo que el supervisor desea. Se abandonan los procedimientos normales para solucionar problemas y cuando el supervisor y los subordinados se reúnen, generan una lucha. Esta lucha también puede ser oculta, y aunque la interacción superficial puede parecer compatible, hay fuertes conflictos internos en el fondo.(Palacios, (2001); Nash, (1991); Pizzolante, (1997); Freíd, (2000).

En realidad, no debe asumirse el conflicto como malo o bueno, no debe someterse a prejuicios de ética, ni ser considerado como una pelea, sino simplemente como una diferencia de opiniones e intereses que debe ser dilucidada. (Parra de P (2004), Ayala, (2002); Esqueda, (1999) La dificultad radica en cómo enfrentarse a estos conflictos y revertirlos a favor de los objetivos de la organización.

Cuando se estudia el conflicto, se consideran varios elementos: en primer lugar, el problema o situación que genera el conflicto, las cuales tienen causas externas o internas; las circunstancias que precipitan el conflicto, las cuales pueden ser sucesos como interacciones hostiles, desacuerdos fuertes, confrontaciones sinceras, tentaciones internas, entre otras; el comportamiento de los protagonistas al afrontar el conflicto también debe ser considerada, ya que las estrategias competitivas para ganar el conflicto pueden agravarlo.

3. LA NEGOCIACIÓN EN LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La resolución de conflictos a través de la negociación tiene relevancia contemporánea, porque los conflictos son un fenómeno que se extiende a todas las actividades o ámbitos sociales y pueden afectar el equilibrio emocional de las personas. En los últimos años, el interés por la resolución de conflictos se ha desarrollado considerablemente. En las empresas, los conflictos interpersonales contribuyen a reducir la capacidad productiva y llegan a ser el origen de numerosos malestares psicológicos y sociales (Vinyamata, 1999).

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes afectadas. Es confrontar ideas y sentimientos para evitar que las personas se enfrenten o continúen enfrentadas. Es una necesidad ante el surgimiento de un conflicto entre dos partes. Cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de ayudarla a obtenerlos.

La negociación es la forma fundamental de resolución de conflictos, generalmente voluntaria, y que implica la discusión entre las partes en disputa con el objeto de alcanzar un acuerdo o arreglo en el conflicto que les enfrenta. En la medida en que no exista la intervención de terceros agentes, la negociación permite a las partes en conflicto mantener el control sobre el proceso y el acuerdo que de él pueda resultar. Entre las diversas formas que adopta este proceso, destacan la negociación posicional o competitiva, en la que cada parte trata de obtener para sí el mayor beneficio posible sin tener en consideración el resultado para la otra parte, y la negociación basada en el interés, centrada no tanto en las posiciones manifiestas de las partes sino en sus intereses subyacentes y en la asunción de que la búsqueda de al menos un interés en común permitirá llegar a un acuerdo. Esta clasificación básica es ampliada por Dean Pruitt (1991), quien realiza una descripción de cinco posibles estrategias de negociación:

a) Flexibilidad: implica la renuncia de una de las partes a todo o casi todo de lo que pretende conseguir, puesto que considera que complacer a la otra parte o evitar la disputa es más importante que vencer.

b) Rivalidad: supone que las partes entran en competencia para obtener la mayor ventaja posible, empleando para ello medios como la coerción y la presión que obliguen a la otra parte a realizar concesiones.

c) Solución de problemas: se trata de una estrategia de colaboración en la que los oponentes trabajan juntos para alcanzar una solución que satisfaga los intereses y las necesidades de ambas partes.

d) Inacción: las partes en conflicto hacen el menor esfuerzo posible por negociar, de forma que, aunque en ocasiones un retraso haga aumentar las oportunidades para lograr un acuerdo posterior, esta estrategia deriva habitualmente en la ruptura de la negociación.

e) Abandono: esta postura supone el fin de la negociación y obliga a ambas partes a depender para la consecución de sus fines de medios alternativos al acuerdo negociado.

Independientemente de las formas y estrategias de negociación adoptadas, ésta suele requerir como condición previa la entrada del conflicto en un estado de madurez que facilite la apertura del proceso de resolución. Esta situación de madurez de un conflicto se caracteriza por la percepción de las partes de que los costos de una confrontación continuada son más perjudiciales que los costos de un hipotético acuerdo, y puede darse como resultado de varias circunstancias: la frustración de una o más partes debido a su incapacidad para alcanzar sus objetivos por los medios escogidos, el protagonismo en el seno de una o más partes de nuevas personas con un talante diferente al de las personas previamente implicadas en el conflicto, y la existencia de presiones externas que instan a las partes a alcanzar un acuerdo en el marco de un período de tiempo determinado.

Cuando el proceso de negociación no se inicia en el momento en el que se dan las condiciones óptimas para ello, el conflicto no se mantiene necesariamente en un estado de madurez y puede pasar mucho tiempo antes de que llegue una nueva oportunidad para su resolución.

En negociación, las emociones y los sentimientos juegan un papel fundamental, por lo que una negociación o resolución de disputas mal manejada, provoca enfrascarnos en tensiones y debates improductivos en donde las personas se alteran, pierden el control, vence la pasión a la razón y se acentúa el conflicto, creando un clima inapropiado para llegar a un entendimiento. Dijo Frank Barron, estudioso de la Psicología: "Nunca le arrebatas a una persona su dignidad: es todo para ella, mientras que no representa nada para ti." Ante la inminente influencia de las emociones en la resolución de conflictos debemos de conocer nuestro carácter, tener el comportamiento adecuado, abordar el tema sin ofender y dominar nuestra reacción, porque la forma de ganarse el respeto de los demás inicia por respetarles, y en la vida nuestra actitud y forma de tratar a las personas son el reflejo de quienes realmente somos. Por lo dicho, la empatía y el buen trato favorecen a lograr la colaboración de las partes para resolver el conflicto.

Es importante señalar que la negociación no es un debate de ideas o una batalla que termina con vencedores y vencidos; sino que debe ser vista, como un proceso de diálogo que procura llegar a un acuerdo satisfactorio para ambas partes en conflicto. Es necesario tener claro que las posiciones planteadas en un conflicto no son un fin, sino un medio para satisfacer intereses y necesidades, por ello, es primordial descubrir el verdadero interés y necesidad a satisfacer para comprender los temores, objetivos y verdadera motivación de la otra parte.

Una de las principales claves del éxito o del fracaso en la negociación radica en las habilidades para negociar, y un buen negociador tendrá mayores posibilidades de

alcanzar un acuerdo óptimo, en vista que, se prepara, conoce sus intereses y los de la otra parte, pregunta en demasía, escucha más de lo que habla, explora los sentimientos y necesidades a satisfacer, fomenta la confianza, promueve el respeto y tiene definido la “Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado” de las partes.

TEMA 8. NECESIDADES PERSONALES

OBJETIVOS

El estudiante identificará los tipos de necesidades, alternativas y recursos con la finalidad de ser utilizados en el proceso de la Negociación

8.1. Necesidades Personales

Necesidades.

“No esperes que tu amigo venga a descubrirte su necesidad; ayúdale antes”. Juan Luis Vives.

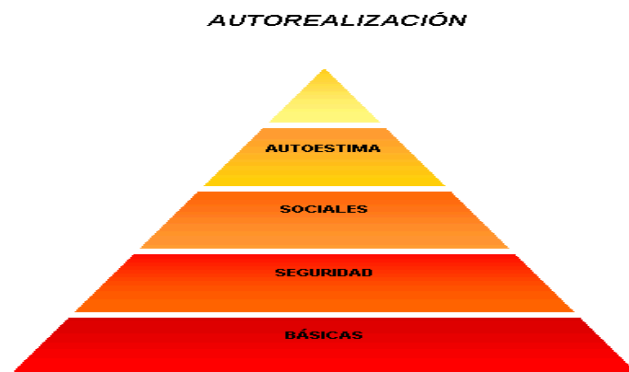


Los comportamientos de la gran mayoría de la gente obedecen a unas **Motivaciones**, y éstas están directamente relacionadas con las Necesidades que los Seres Humanos tenemos.

Satisfacer dichas Necesidades es una constante que estamos obligados a intentar conseguir a lo largo de nuestra vida.

Aunque podemos encontrar muchas Teorías sobre Necesidades, la más conocida a nivel general es la **Teoría de las necesidades de Maslow**, quien propuso 5 tipos diferentes:

1. **Necesidades básicas:** Las necesarias para sobrevivir, como beber, comer, vestirse, etc.
2. **Necesidades de seguridad:** Seguridad y protección física, orden, estabilidad laboral, sentimental...
3. **Necesidades sociales o de pertenencia:** Contactos sociales, situación económica desahogada, pertenecer a grupos, organizaciones, etc.
4. **Necesidades de autoestima:** Aumento de la iniciativa, la autonomía y responsabilidad, respeto, prestigio, admiración, poder, etc.
5. **Necesidades de autorrealización:** Logro de las máximas aspiraciones personales.



TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW

Otra Teoría interesante que explica la Motivación y, por tanto, lo que hace que los trabajadores intenten cubrir sus necesidades dentro de la empresa, es la **Teoría de los Factores de Herzberg**. Según esta teoría existen 2 tipos de factores: los Motivacionales y los de Higiene.

- Los Factores **Motivacionales** que determinan el mayor o menor grado de satisfacción en el trabajo y están relacionados con el contenido de dicho trabajo: la realización de unas labores interesantes, el logro, la responsabilidad, el reconocimiento, la promoción, etc. Estos factores pueden producir por sí solos satisfacción o insatisfacción.

- Los Factores **de Higiene**, relacionados con el contexto del trabajo, se refieren al tratamiento que las personas reciben en su ámbito laboral. Encontramos las condiciones de trabajo, el sueldo, las relaciones humanas, la política de empresa, etc. Estos factores mal resueltos producen insatisfacción, pero si están cubiertos no producen por sí solos satisfacción.

La satisfacción se logra gracias a dos tipos de factores que son independientes y de distinta dimensión. Identificar las necesidades de la otra parte dentro de una Negociación permite plantear alternativas o contrarrestar acciones con respecto a la otra parte.

No siempre se cumplen estas necesidades por orden, pero la fiabilidad es muy elevada, dependiendo de las culturas, sujetos y situaciones concretas. Si una persona tiene, como dice la canción, salud, dinero y amor, gran parte de sus necesidades están cubiertas. Pero puede que no esté realmente satisfecho y podamos conocer qué quiere para llegar a cubrir las necesidades que él estima importantes.

Según Nierenbert, estas necesidades se pueden aplicar de diversas formas en una Negociación:

- Actuando a Favor de las Necesidades de la otra Parte.
- Dejando que la otra Parte actúe a Favor de sus Necesidades.
- Actuar a Favor de las Necesidades de las dos partes.
- Actuar en Contra de sus propias necesidades.
- Actuar en Contra de las necesidades de la otra parte.
- Actuar en Contra de las necesidades de todas las partes.
- A medida que avanzamos y utilizamos una u otra, el control va siendo menor.

TEMA 9. OBTENCION DE LA INFORMACION

OBJETIVO

El Alumno comprenderá la importancia de la obtención previa de la información necesaria para llevar a cabo un proceso de Negociación.

Antecedentes

Como todo proceso de interacción humana, una buena Negociación depende en gran medida de conseguir **una buena comunicación entre las partes**, ambas deben comunicar en forma clara cuáles son sus Planteamientos y cuáles sus Objetivos.

También deben *cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido*. Una vez que se conoce con precisión la posición del interlocutor resulta más fácil *buscar puntos de encuentro que satisfagan los intereses mutuos* y de esta manera, podremos *adaptar mejor nuestra oferta* a sus necesidades y seleccionar los argumentos que respondan mejor a sus intereses.

En el Proceso de la Negociación la Comunicación es básica y dentro de **éste es primordial el saber escuchar**, ya que es **una de las causas principales del fracaso en la negociación**; la buena Comunicación exige una escucha activa, para ello se debe:

- Concentrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor y no estar pensando en lo que uno va a responder.
- Repetir lo que nos ha dicho la contraparte para asegurarnos que lo hemos entendido perfectamente (“lo que usted quiere decir es que...”). Esto le indicará a la contraparte que estamos poniendo atención, lo que mejorará el ambiente de la negociación y en su momento, el interlocutor también nos prestará la atención debida.
- Saber preguntar: un buen negociador se distingue porque sabe preguntar, no tiene miedo a insistir si la contestación no le ha convenido, da tiempo al interlocutor para que responda oportunamente, no trata de llenar el silencio que se pueda producir, auto respondiéndose.

La Comunicación y la Imagen están estrechamente ligadas, una sin la otra no pueden actuar, por eso se deben **tener presentes las 4 formas básicas de comunicación**:

- Lo que Hacemos
- Lo que Decimos
- Como lo Decimos
- La Apariencia

Teniendo presente estas reglas podremos mejorar nuestra comunicación.

9.1. Obtención de la Información

INFORMACIÓN



La preparación de la Negociación depende, en buena medida, de la organización del sistema de información de la entidad. Éste debe basarse en la estructura, visión, misión y posibilidades propias de la entidad.

Entre las principales actividades de información se destacan:

- La Captación de información Interna y Externa sobre el objeto de la Negociación, la Contraparte y sus Negociadores,
- Así como la Evaluación y Análisis de esta información y su diseminación a los miembros del Grupo Negociador y otros implicados.

El Conocimiento de esta información permite:

- Evaluar las Fortalezas y Debilidades de la contraparte e identificar las propias con respecto al objeto de la negociación.
- Conocer opiniones de la otra parte. Conocer opiniones sobre ella.
- Disminuir la incertidumbre y evitar sorpresas.
- Elaborar propuestas y sus variantes.
- Reconocer y enfrentar cambios en el desarrollo de la negociación.

COMUNICACIÓN

La Comunicación en la Negociación es importante, porque a través de sus formas se expresa la gestión de la entidad y se proyecta la imagen de su cultura organizacional, de ahí su importancia en la preparación del Grupo Negociador.

De esta manera, Negociar es también una forma de comunicación entre dos o más partes con intereses comunes y con intereses opuestos.

Durante la Negociación se brindan puntos de vista; se reciben otros, que se intercambian, para arribar a soluciones convenientes y alcanzar un compromiso aceptable para todos.

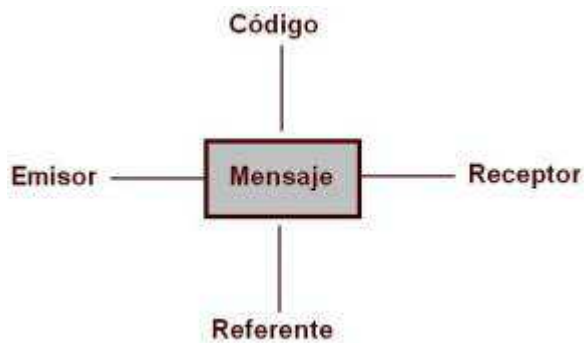
Como el personal de dirección, especialistas, vendedores, promotores y otros de la entidad, con frecuencia participan en negociaciones con clientes, proveedores, distribuidores u otras personas vinculadas con la actividad, la comunicación que se establece en la preparación de la negociación y durante ella, crea, mantiene y desarrolla las relaciones humanas, que en ocasiones, son más importantes que el logro de un acuerdo aislado.

Formas de Comunicación

En la negociación, ***las Formas de Comunicación pueden ser diversas: escritas, verbales y no verbales.***

- Mediante la Forma Escrita se intercambian mensajes que podrían contribuir a la preparación del Grupo Negociador y su información respecto del tema de negociación o su contraparte, también a establecer o mantener, las relaciones y a crear un clima de confianza mutua.
- La Forma Verbal es la primordial en el desarrollo de la negociación y define su curso y culminación exitosa.
- La Forma No Verbal se utiliza durante el desarrollo de la negociación. Está constituida por gestos y acciones que actúan como señales o significantes y pueden ser empleados de forma independiente o en combinación con la forma verbal.

En todas estas formas de comunicación se debe prestar atención a que el mensaje que se quiere transmitir llegue y sea entendido por el receptor.



Es que Negociar es también una forma particular de comunicación semiótica que por su confluencia de códigos (lenguaje administrativo, legal, técnico, artístico, etc.) adquiere características específicas pues, en este proceso comunicativo, cada parte emite mensajes destinados a su comprensión por la otra.

Recuerde que en el acto de comunicación **intervienen en una especie de cadena: Emisor, Receptor, Mensaje, Código, Referente:**

El Emisor es quien elabora y emite el mensaje.

El Receptor es quien recibe este mensaje. (El conocimiento del receptor y sus códigos contribuye a que se diseñe mejor el mensaje).

El Código, a su vez, es el sistema de signos convencionales necesarios para la comunicación, cuyo conocimiento es imprescindible para elaborar y comprender el mensaje. El conocimiento del código (técnico o artístico, o el conocimiento del idioma en que se desarrolla) es necesario para el desempeño de una negociación específica. El negociador debe conocer estos códigos y saber utilizarlos en la comunicación.

El Referente, por su parte, es el sujeto u objeto al que se hace referencia en el mensaje.

Elaboración del Mensaje

Convencionalmente, la comunicación se explica como un proceso mediante el cual un emisor, a partir de determinados códigos, elabora un mensaje que transmite por un canal, que al ser recibido, es decodificado por su receptor, quien dará una respuesta que puede consistir en un mensaje de retorno, en una actitud, una decisión o un comportamiento.



Ahora bien, la elaboración del mensaje es también un proceso, solo que se realiza de forma inversa: Se comienza por definir cuál es la respuesta deseada del receptor, a partir del conocimiento de los códigos de este receptor, se define el canal más

conveniente y que mejor se adecue al mensaje que se quiere emitir. Luego, se elabora el mensaje con los códigos (lenguaje) empleados. De esta manera, la respuesta que se logra tiene mayores posibilidades de corresponder con la respuesta prevista.

El Mensaje puede tener dos tipos de significados fundamentales: **directo e indirecto**.

- El significado directo expresa el sentido recto de lo que se expresa. Su manifestación más frecuente es en forma verbal.
- El significado indirecto expresa un sentido entre líneas, a veces, metafórico.

Toda la variedad de significados que pueden recibirse en un mensaje apuntan a la complejidad del proceso de comunicación y a la necesidad de analizar cada uno de estos factores en aras de una mejor comprensión de los significados de los mensajes recibidos y emitidos durante la negociación.

Marco de Referencia

La interpretación de un mensaje depende de los códigos que se reconozcan. Esto es lo que se denomina marco de referencia. En la medida que el marco de referencia entre emisor y receptor sea diferente o semejante, así estará favorecida o no la comunicación.

Como la cultura del individuo juega un importante papel pues caracteriza y define su comportamiento, en el marco de referencia esta condicionante debe tenerse muy en cuenta para la elaboración del mensaje y para estimar su comprensión.

Cuando se trata de emisores y receptores de culturas diferentes, el proceso puede ser más complejo.

No debe olvidarse que los individuos que reciben un mensaje suelen relacionarlo con el imaginario social y con las experiencias de los grupos sociales a que pertenecen. Juzgarán el mensaje, lo considerarán negativo o positivo; aceptable o condenable, según éste ayude o confiera valor a su grupo social. Este marco de referencia constituye una especie de "filtro" de la información pues diferentes grupos pueden asimilar el contenido manifiesto como contenido implícito y viceversa, o pueden también llegar a transformar los contenidos manifiestos en su opuesto.

Barreras en la Comunicación

Muy variadas pueden ser las barreras que se encuentren en la comunicación durante la negociación.

- Una de ellas es la percepción diferente que puedan tener las partes o sus miembros con relación a un problema o aspecto de la negociación. Esta percepción depende de la formación profesional, cultura, vivencias, códigos y lenguaje del individuo.

- Otra barrera puede ser la falta de control de las emociones. La ira, las actitudes defensivas, el miedo o la vergüenza, que pueden suscitar conflictos innecesarios.
- Si bien el lenguaje es medio de comunicación por excelencia, junto a él la influencia de los movimientos corporales, el modo de vestir, los gestos y la expresión del rostro comunican significativamente durante determinadas situaciones de negociación si el observador es atento. El conocimiento de ello permite advertir cuándo no hay correspondencia entre la comunicación verbal y no verbal, si es así, es que evidentemente ha surgido una barrera en la comunicación.
- La desconfianza es otra barrera que existe por el desconocimiento mutuo de las partes, no obstante, puede ser superada en el desarrollo de la negociación, o mejor aún, en la etapa de su preparación.



Como ha sido expuesto, todo el trabajo de preparación de la Negociación se pone de manifiesto durante el desarrollo de la negociación y de sus sesiones de trabajo, estas constituyen una especie de puestas en escena (sin ensayo), en las que no siempre hay tiempo para consultas y que por lo general, alcanzan resultados que dependen de la habilidad y de la agilidad de acción y respuesta de los integrantes del grupo negociador.

Para Arthur Robertson, Las personas que saben escuchar piensan de siete a 10 veces más rápido⁸.

Algunos *tips* para mejorar nuestra capacidad de escucha, según Castillo son⁹:

- ***Estar pendiente de las ideas.*** No todas las personas se expresan con claridad. Algunas parecen divagar al hablar. Se repiten con más frecuencia que cuando escriben, *pero la palabra hablada tiene una ventaja sobre la escrita y es que trasmite los sentimientos con mayor énfasis y claridad.* Al escuchar hay que tratar de oír lo que está detrás de las palabras para poder *comprender* a una persona.
- ***Ser egoísta.*** Escuche siempre con la idea de que está decidido a obtener alguna ventaja de lo que escucha. Así obtendrá lo valioso que los demás pueden ofrecer.

- **Evitar estar a la defensiva.** Algunas personas escuchan al principio, con mente abierta... pero poco a poco la mente se va cerrando y se corta la comunicación. Ello se debe a veces a que se tiene miedo a que las propias razones no sean correctas. Por ello es bueno, al escuchar, *adquirir la práctica de diferir el propio juicio*, hasta que el otro haya terminado.
- **Practicar el arte de escuchar.** No hay que tener miedo a oír a otros, aunque trate temas difíciles. Siempre es arduo escuchar temas profundos y sacarle juego, pero la práctica lo hace más fácil. *El que es capaz de callarse para escuchar a otros alguna vez, aprende mucho de la vida.*
- **Escuchar para recordar.** Hay que saber escuchar a los demás y reflexionar después sobre lo escuchado. Se aprende mucho, cuando se reflexiona sobre lo escuchado.

El Lenguaje en la Negociación

El lenguaje que hay que emplear en una negociación debe ser sencillo y claro; no se trata de impresionar al interlocutor con la riqueza de lenguaje que uno posee sino de facilitar al máximo la comunicación, evitando malentendidos.

Cuando se negocia con un grupo hay que utilizar un lenguaje que sea comprensible para todos ellos, de modo que les resulte fácil seguir la conversación; es importante conocer cuáles son las características de nuestro grupo, afinidades, etc.

También hay que prestar atención y tratar de entender el lenguaje no verbal de nuestro interlocutor; este lenguaje se emplea normalmente de modo inconsciente, por lo que resulta muy difícil de manipular.

Referencia Bibliográfica

8. Robertson. A, K, (1994) "Saber Escuchar", Guía para tener Éxito en los Negocios", Ed. Irwin.
9. Castillo C. M, <http://www.mailmaix.com> "Comunicación y arte de escuchar".

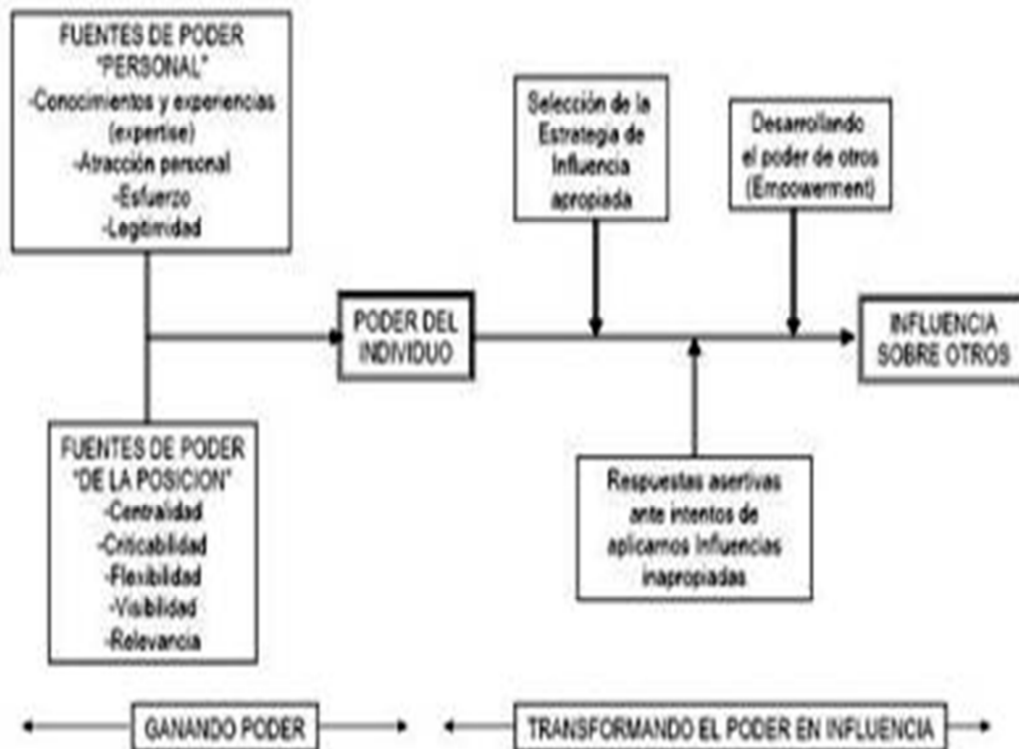
Unidad 10. ANALISIS DEL PODER

OBJETIVO

El Estudiante identificará la importancia en el manejo del Poder desde la fuente que lo genera con la finalidad de aplicarlo en la Negociación efectiva

10.1. Análisis del Poder

PODER E INFLUENCIA EN LAS ORGANIZACIONES



Las Fuentes de Poder y las estrategias y tácticas principales para desarrollarlas se analizaron en puntos anteriores. En este punto, ***nos concentramos en los procesos para convertirlas en influencia.***

Lo primero que se destaca, en el esquema que utilizan estos especialistas, es que este proceso tiene 3 Componentes:

1. ***La Selección de la Estrategia de Influencia*** apropiada;
2. ***Las Respuestas asertivas*** que se recomiendan para neutralizar (o enfrentar) las Estrategias de Influencia, no deseada, que quieran aplicarnos y;
3. ***Las Sugerencias para desarrollar el Poder de otros***, lo que se identifica en la literatura como Empowerment.

1. Estrategias de Influencia. Las 3 R´s

Según investigaciones de diferentes especialistas, las principales estrategias que aplican los dirigentes para ejercer influencia sobre el personal, tanto subordinados como colegas y jefes, son las llamadas 3R´s:

Retribución - Reciprocidad y Razonamiento.

Whetten y Cameron las resumen en lo que sigue.

La Retribución. Que identifican como **Coerción o Intimidación**, puede adoptar los siguientes tipos de comportamientos:

- * Forma General (amenaza): “Si Ud. no hace X, lo lamentará”.
- * Presión Social: Otros en su grupo están de acuerdo ¿cuál es su decisión?
¿Fue suficiente?: “Yo dejaré de criticarlo si Ud. cumple con .. “.
- * Presión de Tiempo: “Si Ud. no actúa ahora perderá una oportunidad, o creará problemas a otros”.
- * Evitar Perjuicios a Otros: ¿Si Ud. no está de acuerdo, perjudicará a otros?

La Reciprocidad (intercambio, integración) puede adoptar los comportamientos siguientes:

- Forma General: ¿Si Ud. hace X, recibirá Y?
- Opinión: ¿Las personas lo valorarán a Ud. mejor (o peor) si Ud. cumple (o no) su compromiso?
- “Anuncio” de intercambio: ¿Yo haré algo que a Ud. le interese, si Ud. hace algo que me interese?
- Obligación: “Ud. está en deuda conmigo” (por alguna acción anterior del demandante que benefició al otro).
- Compromiso recíproco: ¿Yo he reducido mi propuesta inicial, espero un trato recíproco de su parte?
- Escalamiento de compromiso: Yo sólo estoy interesado en un compromiso pequeño. (Aunque posteriormente volverá a solicitar algo mayor).

El Razonamiento (persuasión basada en hechos, necesidades o valores personales), puede asumir los siguientes comportamientos.

- Forma general: ¿Yo deseo que Ud. haga esto, porque es consistente con/ bueno o necesario para?
- Evidencia: ¿Los hechos (opiniones de expertos) demuestran los méritos de mi solicitud?
- Éxito que puede producir: ¿La realización de lo que le propongo, le proporcionará alcanzar importantes objetivos personales?
- Congruencia de valores: ¿Esta acción es consistente con los valores con los que estamos comprometidos?
- Habilidad: ¿Este esfuerzo nos permitirá mejorar si podemos contar con su habilidad y experiencia?
- Lealtad: ¿Para ser consecuentes con lo que se espera de nosotros?
- Altruismo: ¿El grupo necesita el apoyo de Ud. esto será de beneficio para todos nosotros?

Cuándo y Cómo utilizarlas

Se recomienda utilizar las estrategias de **Razonamiento**, más frecuentemente que las de **Reciprocidad**; y las de **Reciprocidad**, más que las de **Retribución** (sobre todo las que implican amenazas). También utilizar enfoques abiertos y directos, preferentemente a los indirectos y manipuladores.

Las situaciones en las que puede resultar conveniente utilizar cada una de estas estrategias se pueden resumir en lo siguiente:

Usar las estrategias de Razonamiento cuando:

- * hay algunas confusiones que es conveniente aclarar,
- * la iniciativa y la innovación son vitales,
- * la confianza interpersonal es alta,
- * la relación interpersonal es a largo plazo,
- * el conflicto interpersonal no es alto,
- * las metas personales de ambas partes son congruentes,
- * es importante para la otra persona comprender por qué se quiere que se haga lo que se pide.

Usar las estrategias de Reciprocidad cuando:

- * las partes son mutuamente dependientes,
- * existen unas reglas claramente especificadas que determinan (gobiernan) las transacciones interpersonales,
- * el compromiso a largo plazo para metas y valores comunes no es importante,
- * hay suficiente tiempo para llegar a acuerdos satisfactorios.

Usar las estrategias de Retribución cuando:

- * hay un desbalance de poder entre las partes,
- * el compromiso futuro de la otra persona no es un asunto crítico,
- * la calidad y la innovación no son importantes,
- * la oposición es aceptable (por ejemplo, cuando la sustitución (reemplazo) del personal es posible, si fuera necesario),
- * la vigilancia extensiva es posible.

Cómo Neutralizarlas

En la utilización de estas estrategias y tácticas de influencia, podemos ser sujetos, es decir, los que las apliquemos, pero también ser objetos, cuando las utilizan con nosotros. En ocasiones, podemos no tener inconvenientes en ser influenciados y actuar en la dirección que nos solicitan. En otras, puede ser lo contrario. En esta situación, estos autores proponen asumir lo que denominan. Respuestas asertivas ante intentos de aplicarnos influencias inapropiadas, que son las siguientes.

Para Neutralizar estrategias de Razonamiento:

- * explicar las consecuencias negativas de la obediencia,
- * defender los derechos e intereses de usted,
- * rehusarse firmemente a cumplir lo que se nos demanda.

Para Neutralizar Estrategias de Reciprocidad de otros:

- * examinar el contexto de cualquier actividad o favor de regalo (obsequio),
- * confrontar a los individuos que usan tácticas de escalamiento o compromiso,
- * rechazar el intercambio (negociación) con individuos que utilizan tácticas de altas presiones.

Para Neutralizar las Estrategias de Retribución:

- * usar el poder de compensación, para cambiar, de la dependencia hacia la interdependencia,
- * confrontar directamente al individuo explotador,
- * resistir activamente.

Los Procesos de Influencia

Gary Yukl, cuyo trabajo **Leadership in Organizations** (1998) es de los más referenciados en diferentes textos, por la profusión de investigaciones que utiliza, plantea lo siguiente:

Hay más confusión conceptual sobre los procesos de influencia que sobre cualquier otra faceta del liderazgo. Términos como influencia, poder y autoridad son utilizados de diferente manera por distintos autores. Frecuentemente, estos términos son usados sin proporcionar ninguna definición explícita. Por eso, vale la pena examinar algunos términos clave para considerar cómo puede ser evaluado el éxito, al utilizar intentos de influencia.

Sobre la influencia, plantea que, en general, no es más que el efecto de la acción de una parte (agente) sobre otra (objeto) El proceso mediante el cual el agente influye sobre el objeto, puede tomar diferentes formas. La influencia puede ser sobre personas, cosas, o eventos. En el caso de las personas, la influencia puede ser sobre: actitudes, percepciones, comportamientos o alguna combinación de estos.

Las consecuencias de la influencia del agente pueden coincidir con sus intenciones (deseos) o no. La magnitud del cambio en el objeto puede estar en el nivel deseado por el agente, o por debajo. Su influencia puede ser fuerte, mientras esté seguro de su control sobre el comportamiento del objeto; o débil, cuando la persona objeto de la influencia siente presión pero esto no la induce a hacer algo diferente.

Por tanto, el éxito de los intentos de influencia tiene grados diferentes. No obstante, es útil diferenciar 3 resultados Cualitativamente diferentes de los intentos de influencia: **el Compromiso, la Complacencia, y la Resistencia.**

- **El Compromiso**, constituye un resultado en el cual la persona objeto del esfuerzo de influencia, internamente está de acuerdo con la decisión o requerimiento del agente y hace su máximo esfuerzo para lograr cumplimentar la decisión en forma efectiva. Por su amplitud e impacto, el compromiso es, usualmente, el resultado más exitoso, desde las perspectivas del agente que ejerce la influencia.

- **La Complacencia**, es un resultado en el cual el objeto está dispuesto a hacer lo que el agente le plantea, pero es más apático que entusiasta y, con seguridad, no realizará su máximo esfuerzo para lograr los resultados. El agente ha ejercido influencia sobre el comportamiento del objeto, pero no sobre sus actitudes. El objeto no está convencido de que la decisión o acción es lo mejor que debe hacer y no tendrá el máximo de efectividad en su ejecución. La complacencia será un resultado menos exitoso que el compromiso. No obstante, por su simplicidad y rutina, puede ser todo lo que necesite el agente para cumplir los objetivos de la tarea.

- **La Resistencia**, es un resultado en el cual la persona objeto del intento de influencia esta opuesto a lo que le plantean. Más que ser indiferente trata, en forma activa, de eludirla. La persona objeto de influencia responderá en algunas de las siguientes formas: dará excusas sobre por qué no podrá cumplir lo que le plantean; tratará de persuadir al agente de retirar o cambiar su requerimiento; acudirá a autoridades de niveles superiores para anular el requerimiento; o cualquier otra reacción negativa, incluyendo el intento de sabotaje.

Para **Gary Yukl**, la explicación psicológica de la influencia de una persona sobre otra se describe en términos de un proceso de influencia social. Esta explicación incluye los motivos y percepciones del objeto en relación con las acciones del agente y del contexto en el cual ocurre la interacción.

Considera que una conceptualización relevante del proceso de influencia social la aportó **Kelman**, que hizo una distinción entre 3 Tipos diferentes de Procesos de Influencia: **la Complacencia Instrumental, la Internalización, y la Identificación.**

- **En la Complacencia Instrumental**, la persona objeto del intento de influencia lleva a cabo la acción requerida, con el propósito de obtener un reconocimiento (o compensación) o evitar un castigo sobre algo que es controlado por el agente. La motivación para su comportamiento es puramente instrumental; la única razón para cumplimentarla es obtener algún beneficio. El poder del agente deriva del control sobre compensaciones deseadas por el objeto o de los castigos (sanciones) que el objeto desea evitar. Si el agente tiene poco control sobre ambos, o no son muy importantes para el objeto, la complacencia no tendrá efecto.

- **En la Internalización**, el objeto se compromete a apoyar e implementar lo planteado por el agente, porque estos parecen ser intrínsecamente deseables o correctos, en relación con los valores, creencias y auto-imagen del objeto. Las propuestas del agente (por ejemplo, objetivos, planes, estrategias, políticas, procedimientos) están integradas con los valores y creencias del objeto.

- **El Compromiso** se produce porque un beneficio tangible es esperado y la lealtad del objeto es a sus propias ideas y no al agente que se las comunicó. El poder del agente se deriva de su perspicacia y comprensión de los valores y creencias del objeto y de su habilidad para comunicar las propuestas de manera que sean consistentes con estas. La internalización es más probable que ocurra cuando el agente es una fuente creíble de información y consejos y cuando es muy hábil haciendo apelaciones racionales y emocionales.

En la identificación el objeto imita los comportamientos del agente o adopta sus actitudes para complacerlo. Su motivación probablemente incluye sus necesidades de aceptación y estimación. Haciendo cosas para ganar la aprobación del agente, el objeto es capaz de mantener una buena interrelación que satisface esas necesidades. Manteniendo una relación estrecha con el agente, puede satisfacer sus necesidades personales, de ser aceptado y estimado por otros, así como la colaboración del agente en mantener una auto-imagen más favorable.

La influencia que resulta de la identificación puede ser intencional o no. Por ejemplo, el objeto puede imitar comportamientos del agente y no desear exhibirlos. El poder del

agente se deriva de resultar atractivo, como modelo, y la identificación podrá cesar si el agente repentinamente deja de ser atractivo para el objeto.

Comportamientos y tácticas de influencia

Para **Yukl**, La influencia es la esencia del liderazgo. Para el líder es necesario vender sus ideas, ganar la aceptación de planes y políticas y motivar a otros para apoyar e implementar sus decisiones. El examen del poder no es suficiente para explicar la efectividad de un líder en la influencia sobre las personas y en su motivación para comprometerse con las tareas. Poder es la capacidad de ejercer influencia, pero este puede ser usado de diferentes formas. La manera en que el poder es ejercido incluye el comportamiento de influencia.

Según este autor, en años recientes los investigadores han comenzado a examinar tipos específicos de comportamientos usados para ejercer influencia, más que focalizarse exclusivamente en el poder como un recurso potencial de influencia. Según Yukl, esta línea proporciona un puente entre el enfoque del poder y el enfoque de comportamiento, sobre el liderazgo.

La forma común de comportamiento de influencia en las organizaciones es hacer un simple requerimiento, basado en el poder legítimo (es decir de la posición que se ocupa). El intento de influencia basado en el poder legítimo es más exitoso si el requerimiento es razonable, claramente relevante para la misión del trabajo de la unidad del agente, y la persona objeto de influencia sabe cómo cumplir la tarea. Sin embargo, ese simple requerimiento legítimo, frecuentemente falla al tratar de obtener el compromiso del objeto. La reacción del objeto muchas veces es de resistencia, si la acción solicitada es poco agradable, inconveniente, irrelevante o difícil de cumplimentar. Por tanto, para obtener compromiso, o complacencia con requerimientos de este tipo, usualmente es necesario usar otras tácticas de influencia.

Yukl menciona un grupo numeroso de investigaciones realizadas por diferentes especialistas que han permitido identificar las tácticas de influencia más difundidas y, en determinadas condiciones, más exitosas. Las nueve tácticas que selecciona son las siguientes:

- I. **Persuasión Racional:** Utilizar argumentos lógicos y evidencias de datos, para persuadir al objeto de que lo que se le solicita es viable y proporcionará el cumplimiento exitoso de sus objetivos. Es una táctica más apropiada cuando el objeto comparte los mismos objetivos y tareas que su jefe, pero no tiene claro, o no reconoce, mejores formas de proceder y hay que tratar de convencerlo.
- II. **Apelación inspiracional:** En contraste con la táctica anterior, que apela a la lógica de los argumentos y datos, esta apela a componentes emocionales. El agente hace un requerimiento que estimula el entusiasmo del objeto apelando a sus valores, ideas, necesidades e intereses. Algunas bases de estas apelaciones parten de que muchas personas desean sentirse importantes, útiles, usar y desarrollar sus habilidades, hacer algo de cierta trascendencia, ser miembro de un equipo reconocido, participar de un esfuerzo excitante para hacer mejor las cosas.
- III. **Consulta:** Es un proceso de influencia en el cual la motivación de una persona para implementar una decisión se incrementa con su participación en el

análisis y preparación de la misma. Este proceso ilustra la paradoja de que, usted puede ganar más influencia otorgando más autoridad en otros, es decir, compartiendo el poder que usted tiene para decidir.

Sin embargo, es importante distinguir entre el uso de la consulta, como una táctica de influencia proactiva, y una utilizada como un procedimiento formal de toma de decisiones. En el primer caso, lo más importante es lograr el compromiso del objeto para apoyar e implementar el cambio o estrategia. En el segundo, lo que interesa es la participación del objeto en la planificación, estrategia, actividad, o cambio en los cuales el apoyo y asistencia del objeto son deseados, o está en disposición de modificar con su consentimiento y sugerencias.

- IV. **Comportamientos amistosos:** El agente utiliza expresiones de elogio, halago, comportamientos amistosos para obtener del objeto una actitud favorable. Incluye también hacer favores no solicitados, un trato deferente y respetuoso. Cuando estos comportamientos son percibidos como sinceros tienden a fortalecer las actitudes positivas, ante los requerimientos que se le plantean al objeto. Pero, son percibidos como manipuladores, cuando sólo se utilizan en el momento en que se plantean los requerimientos. Por tanto, tienen un efecto menos positivo para una influencia inmediata. Son preferibles como una estrategia a largo plazo, para el mejoramiento de las relaciones interpersonales.
- V. **Apelaciones personales:** Apela a los sentimientos, lealtad y actitudes del objeto, para lograr comprensión y aceptación.
- VI. **Intercambio. (Negociación):** Ofrecer intercambio de favores, indicando intenciones de reciprocidad posterior, o promesas de dar participación en beneficios, si el objeto ayuda al cumplimiento de la tarea. Es una táctica de la negociación colaborativa, en la que la reciprocidad se expresará en un momento posterior al momento en que se solicita la colaboración.
- VII. **Coalición:** Obtener el apoyo de otros para persuadir al objeto de hacer algo, o utilizar el apoyo de otros como razón (legitimidad) de lo que se le pide. Una especie de alianza estratégica temporal con elementos más cercanos, o tienen mayor influencia sobre el objeto.
- VIII. **Tácticas de legitimización:** Utilizar el apoyo que tiene la solicitud por parte de los niveles superiores, su consistencia con las políticas organizacionales, prácticas o tradiciones de departamento y organización.
- IX. **Presiones:** Utilización de demandas, amenazas, chequeos frecuentes, o recordatorios persistentes, para influir en el objeto.

Robbins presenta un análisis interesante sobre la popularidad de estas tácticas de influencia, cuando se utilizan con los jefes (niveles superiores) o con subordinados que resume en la tabla siguiente.

	Influyendo sobre los superiores (jefes)	Influyendo sobre los subordinados
Más popular	- Razonamiento - Coalición	- Razonamiento - Asertividad

Menos popular	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos amistosos - Intercambio (negociación) - Asertividad - Autoridad superior (legitimización) 	<ul style="list-style-type: none"> - Comportamientos amistosos - Coalición - Intercambio (negociación) - Autoridad superior (legitimización) - Presiones
---------------	--	---

Conclusiones

1. Con independencia de su fuente, el poder en las organizaciones sólo es algo potencial. Para convertirlo en un factor productivo debe traducirse en influencia, logrando que el objeto se comporte de la forma deseada por el sujeto de poder.

2. Las principales estrategias de influencia son: la Retribución (incluye la coerción y la intimidación), la Reciprocidad (intercambio, integración), y el Razonamiento (persuasión basada en hechos y razones).

3. Para cada una de estas estrategias se presentan sugerencias sobre cómo y cuándo utilizarlas. También lo que debemos hacer para neutralizarlas, cuando las utilizan con nosotros y no deseamos aceptarlas.

4. Los tres resultados principales de las tácticas de influencia en el comportamiento del objeto pueden ser: el Compromiso (aceptación y convencimiento), la Complacencia (aceptación sin un total convencimiento), y la Resistencia (rechazo).

5. La influencia es la esencia del liderazgo. El poder es la capacidad para ejercer influencia. Pero, hay que saber ejercerlo, para lograr los propósitos del sujeto.

6. Las tácticas de influencia más difundidas son: la persuasión racional, la apelación inspiracional, la consulta, los comportamientos amistosos, las apelaciones personales, el intercambio (negociación), la coalición, las tácticas de legitimización y las presiones.

7. Para elevar su influencia sobre sus superiores, los subordinados utilizan determinadas tácticas de influencia dirigidas a dos propósitos: vender ideas a sus superiores y lograr beneficiar a estos. La estrategia principal que recomiendan los especialistas es tratar a su jefe como si fuera su cliente más importante.

10.2. Fuentes del Poder

El poder está en la mente. Hay amplia evidencia de que la gente, aun cuando se le presentan hechos y posiciones de poder idénticos, reacciona de forma diferente a las circunstancias. Vale la pena comprender las fuentes del poder propio porque el poder juega un papel clave que se determina por resultados.

Hay muchas Fuentes de Poder. Algunas están basadas en Recursos, otras en las Leyes, Reglamentos o Precedentes mientras que otros están basados en factores Psicológicos

✚ PODER DE LA COMPETENCIA

Es una jugada inteligente (muy común), de un comprador el decir: "dame tu mejor precio por que puedo ir con cualquiera de tus competidores". Desde el punto de vista de las ventas, la pregunta clave es: ¿qué limita la habilidad del comprador para usar la competencia existente?

✚ PODER DE LA LEGITIMIDAD

Ninguna fuente de poder puede hipnotizar tanto, como el poder de la legitimidad. Tenemos que aprender a aceptar la autoridad de las cosas hasta el punto de no cuestionar su aplicabilidad en situaciones cambiantes.

El poder esta investido en factores tales como la opinión pública, simplicidad, buena trayectoria, una posición bien respaldada y, como nos tratamos recíprocamente ayer.

Al respecto es bueno anotar dos sugerencias prácticas:

- Tome buenos apuntes de las discusiones de la negociación y de cualquier acuerdo que se haya alcanzado
- Cierre de la negociación con un memo de acuerdo redactado por usted mismo.

✚ PODER DEL COMPRIMISO

El compromiso, la lealtad y la amistad, son baluartes de poder. La gente que esta comprometida con sus metas, tiene un poder oculto. Aquellos que son leales a su compañía, al a administración y a sus productos, negocian más efectivamente a su favor. Si usted tiene confianza en sí mismo y en su punto de vista, puede defenderse con más firmeza

✚ PODER DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento da poder. Mientras mejor preparada este la persona y tenga mayor preparación y conocimiento, podrá negociar mejor

✚ PODER DE ASUMIR RIESGO

La seguridad es una meta de los humanos. Compartimos el deseo de eludir los riesgos siempre que sea posible. La persona que está dispuesta a aceptar una carga más grande de inseguridad con respecto a un premio o un castigo, aumenta su poder

TIEMPO DE ESFUERZO

El tiempo y la paciencia son poder. La persona que está más restringida por el límite de tiempo proporciona a su oponente una base de poder. Comprar, vender, negociar son trabajos arduos y agotadores, por lo que el deseo de trabajar es poder. Tal vez el trabajo más pesado nos lo imponen los requerimientos de planeación y los estancamientos.

La parte más dispuesta a trabajar duro, gana del poder, algunos sinceramente haraganes, pierden esta importante fuente de poder. De la misma manera adquirirá una mejor posición para negociar la persona que sepa administrar los tiempos, sin dejarse presionar por un límite cercano.

Los tiempos límites presionan a la gente a hacer una elección, sin embargo, una persona nunca puede estar segura de que el tiempo en una negociación es real. Para eludir la trampa de los tiempos límite es bueno hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tiempo límite de mi oponente?
- ¿Cuál es el tiempo límite?
- ¿Podemos negociar los tiempos limité? ¿Son reales?

QUE DESEA SU Oponente

Detrás de la Negociación las personas quieren:

- Sentirse bien acerca de si mismo
- Evitar problemas y riesgos futuros
- Ser reconocidos por sus jefes y otros como personas de buen juicio
- Conservar su trabajo y tener ascenso
- Trabajar menos arduamente, no más duro
- Sentir que lo que hacen es importante.
- Evitar la inseguridad que proviene de los cambios y sorpresas
- Ser escuchados
- Ser tratados amablemente
- Ser agradables
- Terminar la negociación cuanto antes y hacer otras cosas
- Ser considerados honesto, justos, amables y responsables
- Poder

Según pensamiento de William Shakespeare:" quien está bien satisfecho está bien pagado", es decir que, no interesa tanto el precio pactado son más bien el grado de satisfacción que obtienen las partes.

RELACIONES DE LARGO PLAZO

Las relaciones de largo plazo son buenas y malas. hay mucho que decir de dichas relaciones en términos de confiabilidad, amistas y tranquilidad mental. Muchos compradores han estado felices de que el vendedor aprecie los negocios pasados lo suficiente como para continuar suministrando mercancías

ESTABLECIENDO MEJORES OBJETIVOS

Las personas tienden a aumentar sus aspiraciones si consiguen un éxito, de la misma manera tienden a disminuirlas cuando se presenta un fracaso. El nivel de aspiraciones compromete la imagen de la persona.

Un gran éxito conduce a aumentar considerablemente las aspiraciones. Un fracaso conduce a una tremenda baja.