

Técnicas de negociación

OSCAR GONZALEZ LANDIN

Red Tercer Milenio

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

OSCAR GONZALEZ LANDIN

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Derechos Reservados © 2012, por RED TERCER MILENIO S.C.

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Prohibida la reproducción parcial o total por cualquier medio, sin la autorización por escrito del titular de los derechos.

Datos para catalogación bibliográfica

Óscar González Landín

Técnicas de negociación

ISBN 978-607-733-172-8

Primera edición: 2012

Revisión pedagógica: Aurora Leonor Avendaño Barroeta

Revisión editorial: Ma. Eugenia Buendía López

DIRECTORIO

Bárbara Jean Mair Rowberry
Directora General

Rafael Campos Hernández
Director Académico Corporativo

Jesús Andrés Carranza Castellanos
Director Corporativo de Administración

Héctor Raúl Gutiérrez Zamora Ferreira
Director Corporativo de Finanzas

Ximena Montes Edgar
Directora Corporativo de Expansión y Proyectos

ÍNDICE

Introducción	4
Objetivo general	5
Mapa conceptual	6
 Unidad 1. Procesos psicológicos básicos implicados en la gestión de conflictos	 8
Mapa conceptual	9
Introducción	10
1.1 Agresión	12
1.2 Ayuda	16
Autoevaluación	22
 Unidad 2. Teorías sociológicas del conflicto	 24
Mapa conceptual	25
Introducción	26
Autoevaluación	36
 Unidad 3. Metodología de investigación en negociación	 39
Mapa conceptual	40
Introducción	42
Autoevaluación	54
 Unidad 4. Enfoque psicosocial en la negociación	 57
Mapa conceptual	58
Introducción	59
4.1 Sesgos y heurísticos en el conflicto y la negociación	60

4.2 Procesos psicosociales en el conflicto y la negociación	66
Autoevaluación	70
 Unidad 5. Conflicto	 73
Mapa conceptual	74
Introducción	77
5.1 Definición de conflicto	79
5.2 Tipos de conflicto y niveles de análisis	81
5.3 Variables que intervienen en el conflicto	85
5.4 Características, dinámica y estructura del conflicto	89
5.5 Desarrollo del conflicto	92
5.6 Modelos de conflicto	94
5.7 Estrategias para afrontar el conflicto	97
Autoevaluación	100
 Unidad 6. Conflicto y poder	 104
Mapa conceptual	106
Introducción	108
6.1 Definición de negociación	109
6.1.1 Contenido de la negociación: fases y proceso	110
6.1.1.1 Variables en el proceso de negociación	112
6.1.1.2 Dilemas	114
6.1.1.2.1 Dilemas sociales	114
6.1.1.2.2 Teoría de juegos	115
6.2 Modelos de negociación	117
6.3 Condiciones, tipos y características de negociación	119
6.3.1 Estrategias y tácticas en la negociación	119
6.4 Negociadores	122
6.4.1 Habilidades sociales para la resolución de conflictos y la negociación	123

6.4.1.1 Asertividad	124
6.4.1.2 Empatía	124
6.4.2 Toma de decisiones	124
6.4.2.1 Teoría prospectiva	125
6.4.2.2 Procesamiento de la información	126
6.4.2.3 Comunicación y negociación	127
6.5 Mediación y negociación	128
6.5.1 Características distintivas	128
6.6 La comunicación y la negociación	129
6.6.1 Proceso de comunicación	129
6.6.2 Elementos de la comunicación	131
6.6.3 Tipos de comunicación	131
6.6.4 Semiótica	132
Autoevaluación	134
 <i>Bibliografía</i>	 138
<i>Glosario</i>	140

INTRODUCCIÓN

El término de negociación se puede escuchar en cualquier lugar, se hacen negociaciones entre personas, entre empresas, entre ambos, en fin, se hacen negociaciones de todo y con todo; cada día en las noticias, se comunica que una negociación tuvo éxito o no, y debido a ese proceso, el resultado puede ser benéfico o desastroso.

La negociación es un proceso requerido para llegar a acuerdos entre dos partes, una que tiene algo que la otra desea y viceversa.

El individuo es el factor más importante en el proceso de negociación, por ello se debe comprender por qué se reacciona de cierta manera en situaciones específicas; por qué si una negociación es exitosa de una forma con algunas personas, falla con otras aplicando el mismo proceso.

Entender la negociación y las técnicas que se pueden utilizar para este proceso, no sólo ayudarán en la vida laboral, también influirán en el entendimiento de las actividades que se realizan a diario, pues en un concepto general, siempre se está negociando.

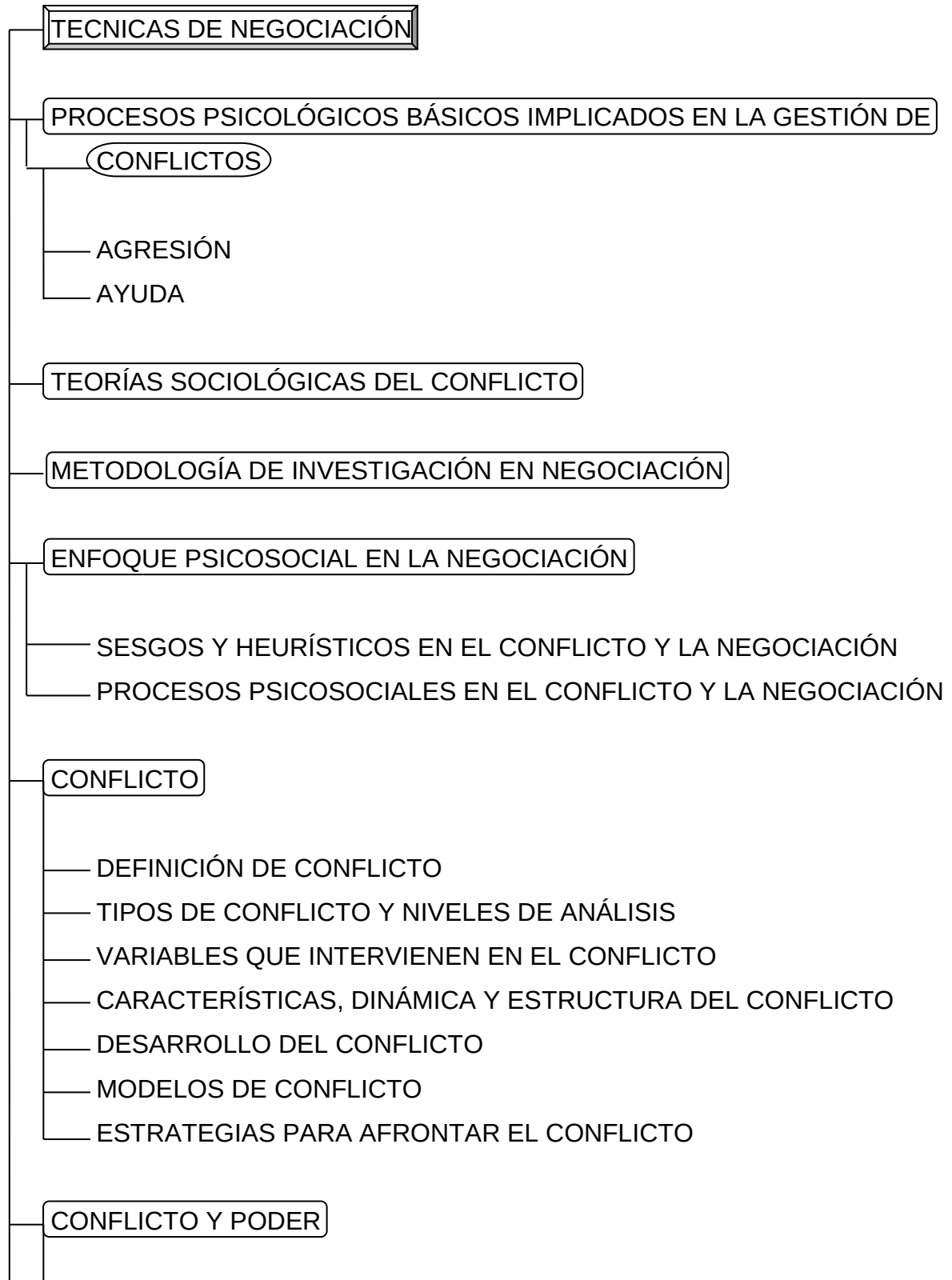
En el desarrollo de este libro, se explicará paso a paso este complejo proceso que involucra factores internos y externos, se comprenderá la forma en la que se piensa y por qué sucede así, y después de entender esto, se mostrará cómo usar esas herramientas para aplicarlas en la vida laboral y obtener negociaciones exitosas que impacten positivamente en ambas partes involucradas en el proceso.

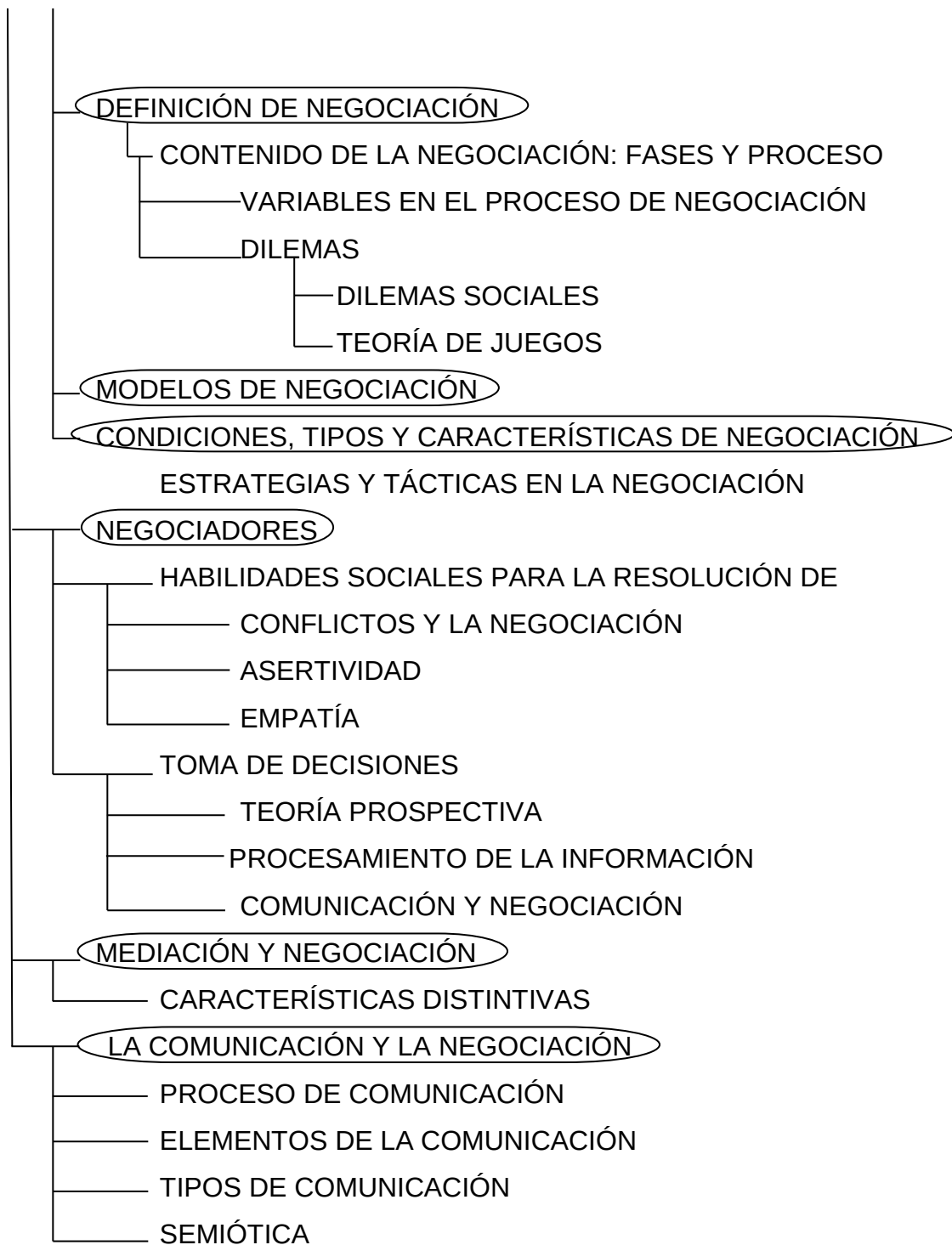
Como recomendación final, desde este momento se debe pensar en ganar-ganar, como la mejor forma de negociación, la intención es considerar las virtudes y ventajas de ser un negociador con interés por lo demás, ya que “si te interesas por los demás, los demás se interesarán en ti”.

OBJETIVO GENERAL DE APRENDIZAJE

El estudiante describirá los principales aspectos psicosociales que intervienen en la negociación, así como sus fases y su proceso.

MAPA CONCEPTUAL





UNIDAD 1

PROCESOS PSICOLÓGICOS BÁSICOS IMPLICADOS EN LA GESTIÓN DE CONFLICTOS

OBJETIVO

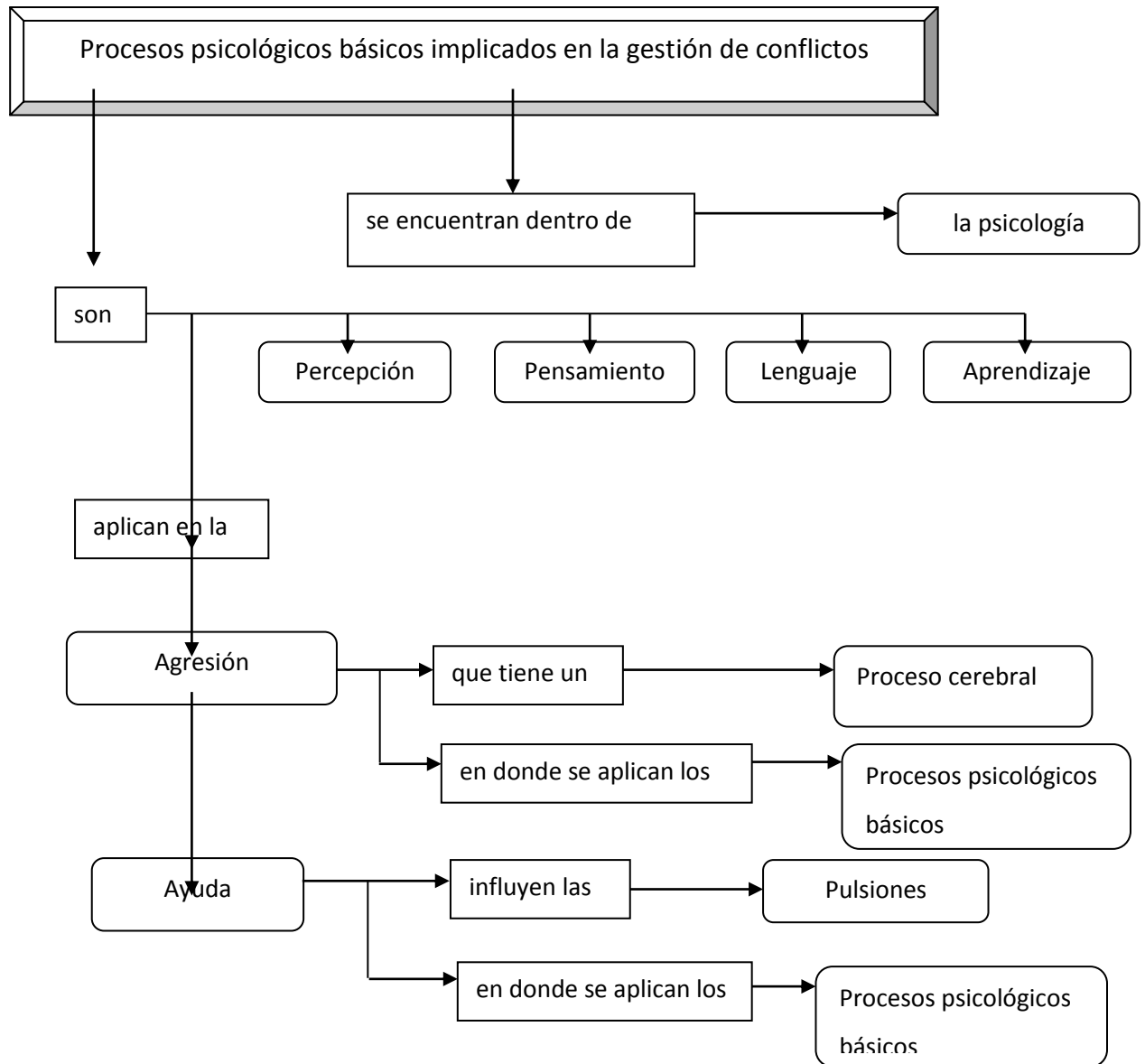
El estudiante conocerá los procesos psicológicos básicos implicados en la gestión de conflictos, específicamente dirigidos a la agresión y a la ayuda.

TEMARIO

1.1 AGRESIÓN

1.2 AYUDA

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Primero, se debe definir a la psicología, aunque probablemente te preguntes que si este libro es sobre *técnicas de negociación*, ¿por qué empezamos por la psicología?

En este sentido, conocer el concepto de psicología es muy importante para comprender los procesos de negociación, pues su elemento primordial es el individuo, de este modo al tratar entre individuos es necesario entender el porqué hacemos lo que hacemos, es decir todo tiene una razón de ser. A este respecto, Silverio Barriga menciona que “la definición más aceptada actualmente, considera a la **psicología** como la ciencia de la conducta humana y animal”.¹ Aunque no se debe ser experto en psicología para ser excelente negociador, si ayuda bastante. La psicología tiene muchas divisiones, existe la psicología conductista, cognitiva, humanista, del aprendizaje, entre otras. Cada una de ellas ofrece un enfoque y un punto de vista diferente sobre lo que importa estudiar en esta ciencia.

Ahora que se identificó el concepto de psicología, es importante conocer los procesos psicológicos básicos. En este sentido, si la psicología es la ciencia que estudia el comportamiento de las personas, y lo que nos interesa saber es la causa por la cual, cuando estamos negociando, una persona acepta o no, está de acuerdo o no, etc., entonces lo que se necesita identificar es cómo es que los individuos nos comunicamos desde una perspectiva psicológica y por qué lo hacemos así. Para ello, se consideran cuatro procesos psicológicos básicos:

1. Percepción
2. Pensamiento
3. Lenguaje
4. Aprendizaje

¹ Silverio Barriga, *Psicología general*, p. 17

De esta forma, se está considerando cómo percibimos, qué es lo que pensamos, qué decimos y qué imagen permanece sobre lo que negociamos; es decir, hay un antes, un durante y un después.

En este sentido, a lo largo de esta unidad, así como en las siguientes unidades, se profundizará en estos procesos psicológicos básicos, ya que son aspectos muy importantes para comprender la gestión de conflictos y el proceso de negociación.

1.1 AGRESIÓN

Primero, es importante revisar de manera breve, el concepto de conflicto, ya que en el desarrollo de este tema se profundizará en este término. El conflicto, históricamente, ha sido considerado como un elemento negativo, generalmente se evita, por ello no se enfrenta. Los conflictos siempre van a existir, no importa cuánto queremos a alguien o que tan bien nos llevemos con una persona, en algún momento enfrentaremos una actividad o una idea en la que no estamos de acuerdo, y si esto no se expresa, lo que haremos es dejar a los demás tomar la decisión; esto originará un sentimiento negativo que provocará estar en oposición constante sobre lo que estamos haciendo, pues en realidad, no estuvimos de acuerdo.

Por lo tanto, incluso el conflicto puede ser una oportunidad de mejora y se debe enfrentar lo más pronto posible para que no afecte nuestras metas.

Los seres humanos reaccionamos diferente en cada situación dependiendo de muchos factores, internos y externos, entre los que se pueden mencionar, el medio ambiente y la experiencia.

De manera específica, la agresión se origina en cada individuo por diferentes situaciones, como pueden ser discusiones, peleas, etc. Un negociante agresivo puede ser bueno, pero también puede ser pésimo, dependiendo de la manera en que esta característica se maneje, más adelante se profundizará en este aspecto.

Concepto de agresión

Es difícil establecer un concepto común del término agresión, ya que lo mismo se puede pensar en una persona que golpea a otra, como en un deportista que hace su mayor esfuerzo en una competencia.

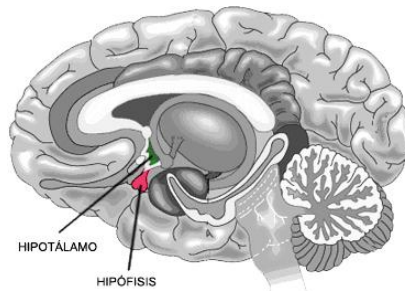
El concepto de *agresión* se puede definir como un “aspecto de la voluntad de poder que implica el tratar a otros individuos como si fueran simplemente objetos que deben utilizarse para conseguir la meta”.² En este

² Diccionario de psicología, p. 8

sentido, la dificultad de definir el concepto de agresión radica en el cómo y no en el qué.

Proceso cerebral de la agresión

Silverio Barriga explica: “En el curso de los acontecimientos ordinarios el hipotálamo se halla bajo el control inhibitorio de la corteza cerebral. Si el córtex o corteza cerebral percibe una amenaza externa, como un insulto...emite hacia el hipotálamo liberándolo del control inhibitorio y estimulándolo a la acción”.³



Ubicación del hipotálamo⁴

En otras palabras, cuando el cerebro percibe peligro por cualquier motivo, se prepara para defenderse, así aumentan las pulsaciones, el ritmo de la respiración se acelera, se incrementa el nivel de azúcar en la sangre y muy importante, **disminuye la percepción sensorial** para resistir golpes y lesiones; es decir, se ubica en un estado de ataque que sólo permite la acción física. Estas acciones en el cerebro, indican al cuerpo que se necesita adrenalina, y entonces se esparce por el cuerpo provocando esos síntomas.

Por ello, en esos momentos no se siente dolor, y a veces parece que estuviéramos dormidos o soñando; no estamos totalmente conscientes de lo que pasa y entonces, hasta que todo se calma nos damos cuenta y nos comienza a doler.

³ Barriga, Silverio, *Psicología general*, p. 208

⁴ Caroline 45328. *Blog Word press*. Recuperado el 2/06/11, de www.wordpress.com

Procesos psicológicos básicos en la agresión

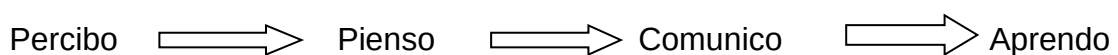
Como se indicó, los cuatro procesos psicológicos básicos son percepción, pensamiento, lenguaje y aprendizaje.

La percepción, se refiere a lo que observamos, qué y cómo percibimos el mundo que nos rodea, por ejemplo, ¿alguna vez te ha ocurrido que después de pasar muchas veces por el mismo lugar, hasta cierto momento te das cuenta de que hay una tienda o una casa o algo que nunca habías visto? Es que en realidad, no lo habías percibido.

El pensamiento es el trato que se da a lo que se percibe, de acuerdo con el ejemplo anterior, si fuera una tienda de ropa, y necesitas comprar un pantalón, inmediatamente pensarás que ahí podrías comprarlo.

El lenguaje se refiere a la forma en la que se comunica la percepción y los pensamientos; de este modo, si lo que deseas es comprar el pantalón y la tienda de ropa te pareció una buena opción, expresarás alegría y lo que dirás es: “ahí me lo compraré”.

El aprendizaje se refiere a la experiencia vivida; por ejemplo, si en la tienda de ropa encontraste pantalones que te encantaron y además había ropa que te pareció excelente y te atendieron muy bien, el aprendizaje será que esa tienda es un buen lugar para comprar y es muy probable que regreses.



Esquema de los procesos psicológicos básicos

En relación con la agresión, estos cuatro procesos hacen la diferencia entre alguien que responde de manera agresiva en alguna situación y otra que lo hace con calma. Si una persona percibe algo y piensa que es peligroso, su cerebro le indicará al cuerpo que debe prepararse para pelear, por lo tanto, presentará todos los síntomas que se mencionaron, entre los que se encuentran la **disminución de la percepción sensorial**, lo que provocará que no comprenda de manera adecuada lo que ocurre y lo que tiene que hacer para obtener el mejor resultado. A continuación se describe un ejemplo:

Juan Carlos es un padre de familia, casado desde hace cinco años, con dos hijos de tres y un año, se dedica a las ventas, vive en una ciudad muy tranquila, y generalmente trabaja en esa zona; tiene una cita con Ernesto para presentarle sus productos, quien tiene sus oficinas en una ciudad muy grande a tres horas de donde vive Carlos. Carlos ha escuchado que esta ciudad es muy peligrosa, que las personas no son amables y que nadie ofrece ayuda en caso de necesitarlo. A su cita se dirige en auto, después de manejar dos horas y media, llega a su punto de encuentro y lo primero que observa es un policía recibiendo dinero de un conductor, las banquetas sucias y demasiada gente, después de dar varias vueltas y no encontrar estacionamiento decide dejar su vehículo en la calle, pues ya es tarde para su cita, entonces un niño se ofrece a cuidar su auto, Carlos camina algunas cuadras y llega a la oficina de su cliente, lo recibe un hombre mal encarado al que saluda sin recibir respuesta, después revisan su maleta y le solicitan una identificación. Sube algunos pisos y lo recibe una recepcionista muy amable que lo saluda y le indica pasar ya que lo esperan. En esta situación, ¿cómo responderá Carlos ante la negociación que se efectuará?, ¿estará en condiciones de obtener la mayor ventaja de este acuerdo?

Como se puede observar en el caso anterior, hay dos elementos que orientan durante la negociación y que pueden conducir a ser agresivos en un sentido positivo o negativo, estos son los elementos **externos** y los elementos **internos**.

Los elementos externos indican que Carlos será agresivo en la negociación, pues su hipotálamo ha sido activado y por ello, se encuentra listo para atacar. Sin embargo, los elementos internos harán la diferencia. A pesar de tantos elementos negativos alrededor, Carlos se puede mantener en calma y responder de manera adecuada en cada momento, si no identifica señales de peligro real para su negociación. Al final, la manera en la que piensa Carlos, dirigirá su desempeño durante la negociación, y definirá si será agresivo y de qué manera.

Los elementos externos prepararán a Carlos para ser agresivo, esa carga de adrenalina que tiene su cuerpo se mantendrá por un rato, y sólo él puede elegir cómo utilizarla, ya sea en forma positiva o en forma negativa. Mantener el pensamiento libre de impulsos lo ayudará a obtener el mejor resultado.

Al controlar los procesos psicológicos básicos no solamente se obtendrá lo mejor de una negociación, además originará un conocimiento que hará que la contraparte regrese.

De este modo, el conocimiento e identificación de los procesos psicológicos básicos no sólo permite dirigir el comportamiento, además ayuda a conseguir mejores resultados provenientes de un entorno externo amable o agresivo, personal o en grupo, que ubica en una posición con capacidad de obtener oportunidades de los conflictos que ocurran en el desarrollo de una negociación.

Es necesario recordar que los conflictos son áreas de oportunidad que lograrán que todas las partes involucradas se pongan de acuerdo y participen activamente en el logro de las metas comunes.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Organicen equipos de cuatro personas como mínimo y elaboren un collage sobre el desarrollo de la agresión. Asignen tareas a cada miembro del equipo y al final redacten en otra hoja si existió algún sentimiento que pueda identificarse como propulsor de agresión. Expliquen su collage y los sentimientos causados por la colaboración o por la no colaboración de los miembros del equipo.

1.2 AYUDA

El término ayuda se define como “acción y efecto de ayudar, prestar cooperación, auxiliar, socorrer”.⁵

⁵ *Diccionario de la lengua española*, p.68

La agresión y la ayuda son dos extremos del comportamiento humano, que en la negociación dan como resultado dos de las principales divisiones de la negociación: “ganar–ganar” y “ganar–perder”, las cuales se detallarán en las siguientes unidades, por ahora sólo se debe comprender que durante el proceso de negociación se puede buscar ganar solamente o buscar un beneficio mutuo.

Proceso para llegar a la ayuda

Ya se explicó el proceso de agresión y cómo es que los factores internos y externos influyen en la respuesta ante ciertas situaciones, además de cómo es que este sentimiento y las reacciones físicas se pueden usar en un sentido positivo o negativo. Ahora, se debe reflexionar sobre lo que motiva a ayudar; por qué en algunas ocasiones se elige ayudar a alguien que parece necesitarlo, y en otros casos esto se evita; por qué se reacciona de este modo.

Cuando se ayuda a alguien existe un impulso para hacerlo, que motiva un sentimiento que en ocasiones es difícil de describir, se puede decir que simplemente se sintió sinceridad o bien, que se estaba mintiendo.

La motivación es el elemento que impulsa a ayudar o no a alguien. Si existe la motivación correcta se ayudará, de lo contrario, se evitará. Si el negociador motiva a su contraparte y entiende su motivación, logrará tener éxito, sino probablemente no logre sus objetivos.

Obviamente, la motivación proviene de un **motivo**, Morris y Maisto mencionan que “el motivo es la necesidad o deseo orientada a metas”.⁶

Entonces, hay motivos internos y motivos externos, y el valor que se otorgue a cada uno guiará el comportamiento. Como en el caso de la agresión, la ayuda resultará del entendimiento que exista de los motivos.

Pero existe algo más por comprender, bastantes psicólogos mencionan a las **pulsiones**, refiriéndose a las reacciones físicas causadas por necesidades biológicas. Por ejemplo, cuando comemos reaccionamos a la pulsión del hambre, que es una necesidad biológica; o cuando bebemos agua

⁶ Charles G. Morris, Albert A. Maisto, *Psicología*, p.346

reaccionamos a la pulsión de la sed, siempre buscando el equilibrio físico. El cuerpo requiere estar equilibrado y las sensaciones que causen un desequilibrio deben ser apaciguadas.

En algunos casos, las pulsiones también provienen de factores internos y factores externos. Los factores internos son los que se pueden controlar; los factores externos son los que se encuentran fuera de nuestro control y son causados por elementos que no es posible estimular directamente.

Retomando el ejemplo del tema anterior, ahora Carlos camina por una calle muy transitada en su ciudad, son las ocho de la noche y se dirige a su auto después de un largo día de trabajo para regresar a su casa. En el trayecto de su oficina al estacionamiento, se encuentra con un hombre en silla de ruedas que pide dinero en una esquina, todos los días está ahí. Hace dos años, cuando Carlos comenzó a trabajar en ese lugar, la primera vez que observó al hombre, le dio un billete de \$20 y sólo se quedó con lo necesario para pagar el estacionamiento, incluso, aunque deseaba comprarse una botella de agua, prefirió dar el dinero al hombre y esperar a llegar a su casa para saciar su sed. En esa ocasión, cuando Carlos observó al hombre, tuvo una mezcla de sentimientos que lo motivaron a ayudar, pensó en lo afortunado que era por obtener ese trabajo y por tener a su familia en casa, y lo agradecido que estaba con la vida por gozar de salud y no estar en una silla de ruedas como ese hombre. Todo esto lo motivo a ayudarlo y se sintió muy bien al hacerlo.

Cierto día al salir muy tarde de la oficina pues había sido cierre de mes, Carlos decidió pasar a comprar una botella de agua para saciar su sed en la tienda más cercana, cuando llegó encontró al hombre de la silla de ruedas entregando al empleado más de \$1,000 en monedas para cambiarlas por billetes, y después llegaron por él en una camioneta más cara que el automóvil de Carlos.

Ahora, cuando Carlos pasa cerca del hombre de la silla de ruedas y le pide dinero, la pulsión que siente es contraria a la que sintió en aquella primera

ocasión, ahora prefiere evitarlo, los motivos que tiene originan que se aleje del hombre e incluso que lo ignore.

Por lo tanto, las pulsiones, los motivos y el entorno conducen a decidir entre ayudar o no. En este sentido, recuerda que lo que nosotros deseamos es ayudar y que nos ayuden en el proceso de negociación. Cuando estamos frente a nuestra contraparte, esperamos que nos proporcione herramientas para lograr ayudarlo y así cerrar un trato que convenga a ambos, es decir *ganar – ganar*.

Procesos psicológicos básicos en la ayuda

Al considerar los procesos psicológicos básicos que se revisaron cuando se desarrolló el concepto de agresión (percepción, pensamiento, lenguaje y aprendizaje), y agregando las pulsiones y los motivos, se analizará la ayuda.

El objetivo es conseguir la ayuda de la contraparte en la negociación y a su vez proporcionarle ayuda. Para ello, se agregará otro concepto: *confianza*. De esta manera, se busca ganar la confianza de esa persona y así provocar su ayuda.

Por ahora, se considerarán dos elementos básicos: *el producto y el negociante*.

La percepción del producto y del negociante debe ser buena; el pensamiento sobre estos elementos debe coincidir e indicar aspectos positivos; el lenguaje debe soportar la percepción y el pensamiento; y el aprendizaje, como resultado de los tres anteriores, debe dirigir a la satisfacción.

La percepción es el conocimiento del producto, y sobre el negociante se pueden soportar elementos de mercadotecnia, como publicidad y relaciones públicas que ubicarán al negociante en la mente del consumidor, aún antes de la entrevista frente a frente con la contraparte. Si un producto y un negociante no se perciben, será más difícil lograr una negociación exitosa. El producto y el negociante se deben percibir como la mejor opción.

El pensamiento se originará en la entrevista cara a cara o en el momento de negociar, y debe coincidir con la percepción, por lo tanto, la imagen del

producto y del negociante es muy importante, debe provocar admiración. Sin embargo, cada persona tiene pulsaciones diferentes, por ello no siempre es necesario vestir de traje y corbata para dar una buena impresión, incluso algunas veces podría resultar contraproducente. En este sentido, más adelante se analizará la búsqueda de información previa.

El lenguaje es muy importante, es el que depende en mayor medida del negociante, y sobre el que se puede tener más control. Siempre se está comunicando algo, aunque no se exprese palabra alguna. Por lo tanto, es necesario estar pendientes del lenguaje corporal, todas las expresiones faciales, los movimientos de las manos, de los ojos, de las piernas, etc., expresan algo y un buen negociante debe saber interpretarlo.

En términos comerciales, el aprendizaje provocará la re-compra. De este modo, si los tres elementos anteriores fueron satisfactorios, entonces se logrará una negociación exitosa, lo cual originará que posteriormente se piense en el producto y en el negociante como la mejor opción.

Estos cuatro elementos, junto con las pulsaciones y los motivos, indican que en el proceso de negociación se debe tener conciencia de todos los elementos involucrados.

En conclusión, para lograr que la contraparte ayude, se debe tener buena reputación, dar buena imagen, y estar pendientes de sus motivos y de sus pulsaciones o sentimientos, todo esto antes, durante y después de la negociación. Si se hace sentir bien a la contraparte, seguramente ayudará en la negociación y al negociante. No se debe olvidar que el cuerpo envía señales físicas que indican cuando se puede confiar en alguien.

Ahora bien, como ya se comentó, los conflictos son algo prácticamente imposible de evitar, siempre habrá desacuerdos en la forma de percibir, pensar, comunicar y aprender, y en cada etapa pueden surgir conflictos. Aunque parezca lógico, es importante siempre pensar que si se logra que la(s) persona(s) con quien se esté negociando, ya sea un cliente, un empleado, un vendedor, etc., quiera ayudar, la gestión de un conflicto será más sencilla. Por

lo tanto, se debe comprender el proceso que conduzca a lograr esa ayuda y obtener los mejores resultados.

En resumen, la agresión y la ayuda son dos extremos de la conducta humana generados por factores internos y factores externos. El conocimiento de estos factores en los procesos psicológicos básicos ayudará a gestionar de mejor manera los conflictos que se enfrenten, especialmente en un proceso de negociación.

Es necesario estar conscientes y recordar siempre que todo tiene una razón, y que esas razones se reflejan en las acciones tomadas. Si se logra dominar el arte de analizar los motivos que conducen a tomar ciertas decisiones, no solamente se tendrá un mejor dominio en las negociaciones, sino de la vida en general.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza un resumen sobre los procesos psicológicos básicos involucrados en la negociación. Resalta lo que te parezca más importante.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Haz un mapa conceptual sobre la agresión donde se identifique claramente el proceso a seguir en la decisión de actuar agresivamente en una forma positiva o en una forma negativa.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Haz un mapa conceptual sobre la ayuda donde se identifique claramente el proceso a seguir en la decisión de ayudar o no ayudar.

AUTOEVALUACIÓN

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es la psicología?
2. ¿Cuáles son los procesos psicológicos básicos?
3. ¿Qué es el conflicto?
4. ¿Qué es la agresión?
5. ¿En qué parte del cerebro se origina la agresión?
6. ¿Por qué disminuye la percepción sensorial durante la agresión?
7. ¿Qué es ayudar?
8. ¿Cuál es el proceso que conduce a la ayuda?
9. ¿Qué es la motivación?
10. ¿Qué son las pulsiones?

RESPUESTAS

1. Silverio Barriga menciona que “la definición más aceptada actualmente, considera a la **psicología** como la ciencia de la conducta humana y animal”.
2. Percepción, pensamiento, lenguaje, aprendizaje.
3. Es un elemento humano que no se puede evitar por lo que se debe aprender a aprovecharlo pues incluso puede ser benéfico.
4. Es un aspecto de la voluntad de poder que implica el tratar a otros individuos como si fueran simplemente objetos que deben utilizarse para conseguir las metas.
5. En el hipotálamo.
6. Por la acción del hipotálamo que envía señales al cuerpo para prepararse a un posible ataque que requerirá utilizar toda su fuerza.
7. Acción y efecto de ayudar, prestar cooperación, auxiliar, socorrer.
8. Partiendo de la motivación que tenemos y sintiendo las pulsiones hacemos el recorrido por los procesos psicológicos básicos
9. Proviene de un motivo, Morris y Maisto mencionan que el motivo es la necesidad o deseo orientado a metas.

Reacciones físicas causadas por necesidades biológicas.

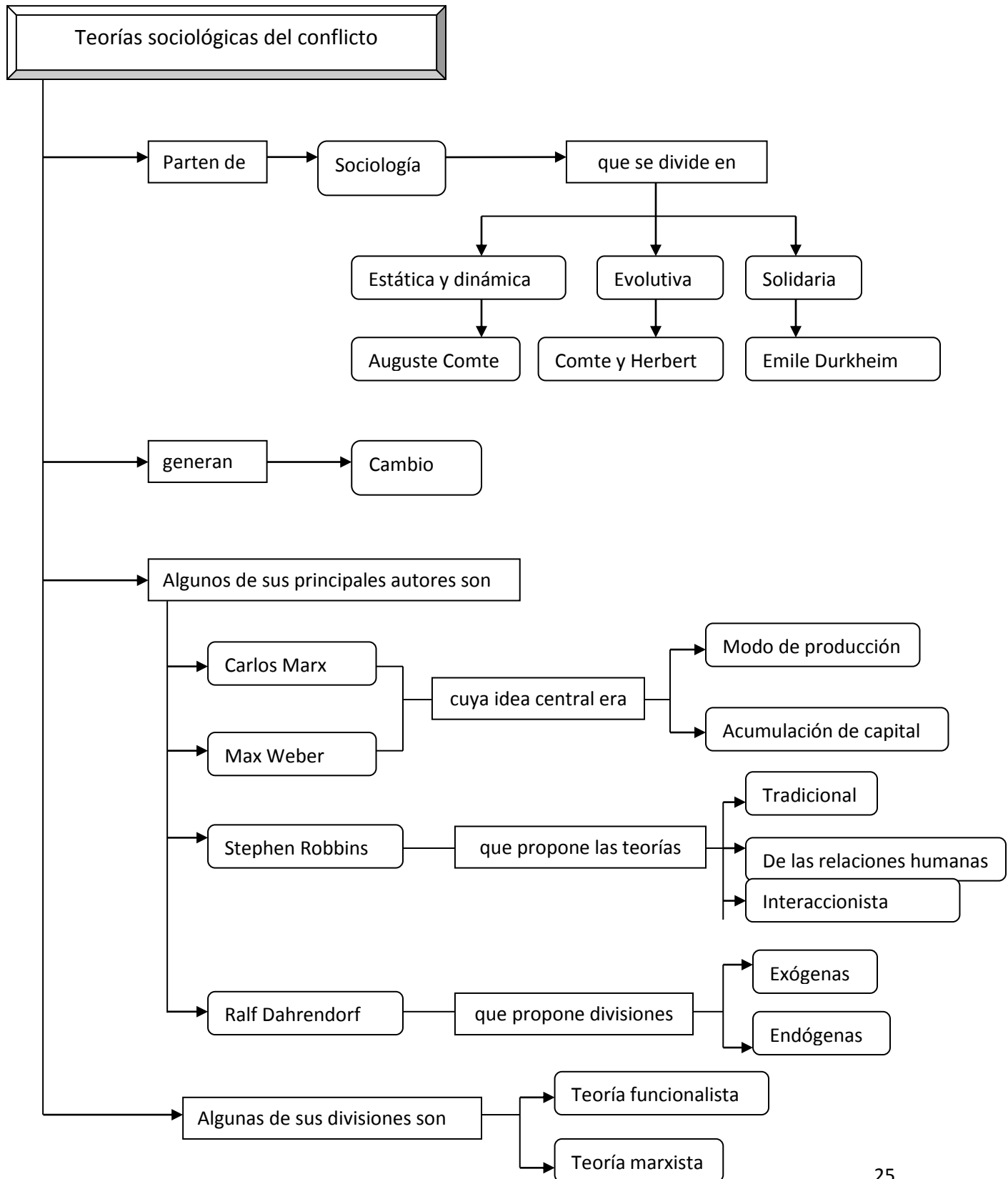
UNIDAD 2

TEORÍAS SOCIOLOGICAS DEL CONFLICTO

OBJETIVO

El estudiante conocerá las distintas teorías sociológicas del conflicto que existen.

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Para analizar las teorías sociológicas del conflicto, primero se deben definir los términos de sociología y conflicto. El conflicto se refiere a la “lucha de sentimientos contrarios”.⁷ Por su parte, la sociología “es la ciencia que trata de la constitución y desarrollo de las sociedades humanas”.⁸

Por lo tanto, esta unidad expone las teorías del impacto de los sentimientos contrarios en la constitución y desarrollo de las sociedades.

En la unidad anterior, se comentó el concepto de conflicto y la perspectiva positiva que podía tener. Si en un entorno particular como por ejemplo, una familia o una negociación entre dos personas, el conflicto puede originar áreas de oportunidad en las que definitivamente se puede mejorar si se maneja de manera correcta, imaginemos lo que puede hacer en una sociedad entera.

⁷ *Diccionario de la lengua española*, p.169

⁸ *Ibíd.*, p. 697

Cambio

Lo que genera el conflicto en cualquier momento, entorno o actividad, sin duda es *cambio*. El cambio se origina siempre después de haber encontrado algo en lo que alguien no estaba de acuerdo. Es decir, existió un sentimiento contrario sobre algo, por lo tanto cambió, mucho o poco, pero cambió.

Sociedad y cambio

Las sociedades son grupos de personas que constantemente experimentan cambios en su estructura económica, política, cultural, etc. Así, por ejemplo, el país no es el mismo que era hace unos años. Todo ha cambiado, en mayor o menor medida, pero ha tenido cambios y transformaciones.

División de la sociología

El cambio es tan importante para el estudio de la sociedad, que la sociología se divide en dos ramas principales: **la de la estructura social y la del cambio social**.

Uno de los teóricos más importantes en este proceso de estudio es **Auguste Comte**, quien propuso la **sociología estática** y la **sociología dinámica**, ésta última se refiere al cambio que experimenta la sociedad. También está **Herbert Spencer**, quien dio renombre a la **sociología de la evolución** la cual incidió en cierta medida en la Revolución Francesa, haciendo reflexionar acerca del derecho de la sociedad a una mejor calidad de vida, a la felicidad y a olvidar que sólo la realeza tenía derecho sobre los bienes que existían.

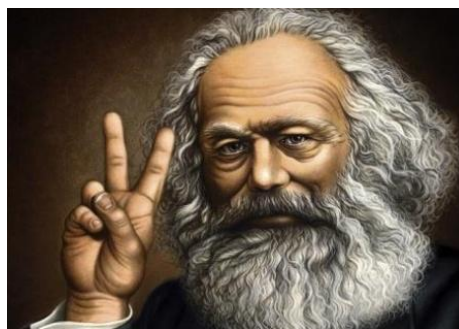
En la sociedad actual, uno de los factores que ha cambiado más claramente es el rol de las mujeres. A mediados del siglo pasado, las mujeres no participaban en muchos sectores de la sociedad, como por ejemplo, la política. En la actualidad, en todas las áreas, las mujeres no solamente participan, además dirigen esos sectores, y todo comenzó por una diferencia de pensamiento o percepción acerca de lo que debía ser. Esta percepción se

contagió y todos la conocieron, fue aceptada por algunos y repudiada por otros, lo que generó un conflicto cada vez mayor, hasta alcanzar su límite, y después comenzó la adaptación de la sociedad a los nuevos factores que se originaron a partir de ese conflicto.

En el siglo XIX, mientras Comte y Herbert defendían la sociología evolutiva apoyando la idea de que el cambio en la sociedad se originaba porque así tenía que ser, es decir, simplemente evolucionaba, comenzaron a surgir otras ideas, como las de **Émile Durkheim** quien acuñó la **sociología solidaria** refiriendo como principal factor de cambio a la división del trabajo, que dependerá del tamaño de la población. A mayor tamaño, mayor complejidad de la sociedad.

Carlos Marx

Para **Carlos Marx**, el factor del cambio era el **modo de producción**, de este modo, quienes tenían en sus manos las herramientas productivas, es decir, los obreros, serían el motor del cambio en la sociedad, la cual sería reorganizada para favorecer a este sector. En la actualidad, el marxismo sigue vigente en distintos estratos y niveles, con muchos teóricos, desde la perspectiva de incluir en las decisiones sociales a las clases más desprotegidas, y de que sean elementos y motor del cambio.



Carlos Marx

Su obra más importante: El capital, aún sigue siendo referida por muchos autores.⁹

Si bien el marxismo no triunfó como Carlos Marx esperaba, inundando el mundo con la ola obrera, si tuvo momentos de gloria, como los de Lenin en

⁹ Carrión, Juan, *Marx y el futuro del trabajo*, Recuperado el 6/6/11 de www.wordpress.com

Rusia, quien aprovechó la teoría de Marx y la adaptó a la realidad de ese país, sin embargo, a pesar de haber sido una teoría tan importante e influyente en los cambios que el mundo entero ha experimentado, cuando el muro de Berlín cae y el capitalismo sale triunfante como el mejor modo de desarrollo social, Marx y su teoría pierden fuerza.

Sociedad y conflicto

Antes de revisar algunos de los teóricos que inciden directamente en el conflicto con su análisis, se analizará a Max Weber, quien en la primera década del siglo XX intentó explicar el proceso de acumulación de capital en la sociedad moderna. De esta manera, primero se analizará a la sociedad, y a continuación se describirá su relación con el conflicto.

Lógicamente, la sociedad del siglo XXI es resultado de los procesos previos que ha experimentado el mundo, desde la proliferación de las religiones en el mundo como la católica, la musulmana, el budismo, etc., pasando por los procesos de expansión de los imperios y sus conquistas de territorio como los españoles, los ingleses, los franceses, hasta la revolución industrial y la actual revolución del conocimiento y la información con sus elementos tecnológicos; cada uno de los momentos que el mundo ha vivido han servido para moldear la sociedad actual.

Con respecto a la sociedad mexicana, ésta tiene más de 110 millones de habitantes distribuidos en 31 entidades federativas, con gobiernos democráticos principalmente representados por tres partidos políticos, con un presidente que gobierna seis años y no puede ser reelecto, con una cámara baja y una cámara alta que revisan lo que el Ejecutivo realiza; con deportistas sobresalientes en deportes individuales, y con dificultades en deportes por equipo; con una población cada vez más participativa, que tiene derecho a votar, con derecho a la educación, con una Constitución que dicta el comportamiento de todos los entes que la comprendemos; una nación orgullosa de sus raíces pero con dificultades para demostrarlas; una población dirigida por hombres y mujeres,

con una igualdad de género cada vez más evidente, pero a la vez con acciones en contra del género femenino. En conclusión, un país con grandes logros, pero con ganas de lograr más, con muchas áreas de oportunidad y con elementos negativos y positivos que contribuyen al cambio que hemos vivido y que seguimos experimentando.

Si se analiza detenidamente al país, podremos identificar momentos que han marcado un antes y un después en su desarrollo, como por ejemplo, la conquista de los españoles, la Independencia, la Revolución, el neoliberalismo, la apertura comercial o los tratados de libre comercio, los cuales han hecho de México lo que es en este momento, y que han surgido a partir de una idea de cambio originada por una percepción de conflicto, o de incompatibilidad de pensamiento buscando una mejora.

Hasta este momento, hemos analizado como es que el conflicto moldea a las sociedades y las cambia una y otra vez, para convertirlas en lo que son y serán, como algunos autores propusieron hace mucho tiempo: el cambio es lo más importante para una sociedad y una sociedad estática es prácticamente inexistente. Ahora, se analizará cómo se relaciona el concepto de conflicto para expresar lo que se ha detallado.

El conflicto social siempre presenta dos extremos: los conservadores y los revolucionarios, es decir, quienes prefieren que todo siga igual y quienes desean el cambio; depende de la situación que cada quien tiene en la sociedad, se defenderá una u otra postura. Si la percepción es de comodidad, tranquilidad y crecimiento en ese entorno, entonces se deseará que la situación permanezca igual, pero si la percepción es de descontento, pocas oportunidades y desigualdad, entonces se pugnará por un cambio.

El lugar del conflicto en las teorías sociales

De acuerdo a Puga, Peschard y Castro, existen dos grandes concepciones sociológicas sobre el lugar del conflicto en el proceso de cambio social: **la funcionalista y la marxista**.¹⁰

El lugar del conflicto en la teoría funcionalista

<i>Punto de partida</i>	<i>Concepción del cambio</i>
Los sistemas sociales tienden a la integración, al acuerdo, al consenso. “Las diferencias integran”.	La estructura social permite y genera los cambios para adecuarse a nuevas circunstancias.
La estratificación social y el propio conflicto son integradores.	Los cambios son cíclicos y espontáneos, pero limitados por la propia estructura social. ¹¹

Al final, el conflicto y el cambio son interdependientes, uno le da vida al otro. Siempre que se experimente un cambio, es que existió un conflicto previo, éste último medido en intensidad alta o menor, y cuyo resultado de acuerdo a su intensidad será radical o casi imperceptible.

El lugar del conflicto en la teoría marxista

<i>Punto de partida</i>	<i>Concepción del cambio</i>
La sociedad se concibe como una totalidad y las partes están determinadas por el todo.	El proceso de cambio determina la nueva estructura social.
El conflicto (lucha de clases) es el motor de la historia.	El cambio está en el origen de las estructuras.
El conflicto tiene potencial revolucionario.	El cambio se da en espiral y transforma toda estructura social. ¹²

¹⁰ Puga, Cristina, *Hacia la sociología*, p. 152

¹¹ *Ibidem* p. 153

¹² *Ídem*

Escenas de la teoría del conflicto

Stephen Robbins propone tres escenas de la teoría sobre el conflicto: “Los conflictos deben ser evitados, teoría **tradicional**; la teoría **de las relaciones humanas**, afirma que los conflictos son naturales e inevitables. La tercera postura postula que algunos son absolutamente necesarios para que el grupo se desempeñe eficazmente, escuela teoría **interaccionista**”.¹³

La teoría tradicional es la más utilizada, aunque no sea conocida o incluso no sepamos que existe, la mayoría suponemos que un conflicto es algo malo. Como se ha comentado, el conflicto generalmente se relaciona con algo negativo y por lo tanto, indeseable.

Los expertos en el tema que han estudiado al conflicto, ya sea en la sociedad, en las empresas e incluso en un núcleo menor como la familia, han descubierto que esto no es posible, que el conflicto existe y evitarlo no hace que desaparezca, al contrario, hará que crezca. Entonces, pensaron en los beneficios del conflicto, para que al final resultara positivo. Así se originó la teoría de las relaciones humanas.

La teoría interaccionista es la más reciente, indica que no sólo es bueno el conflicto, sino que se debe promover. Entonces, el conflicto forma parte cotidiana del desarrollo de grupos que encuentran en él una forma de crecimiento y movilidad constante, y que sin conflicto se estancarían y podría desaparecer.

En el desarrollo de esta unidad, se ha coincidido con la teoría de las relaciones humanas como la mejor opción para la solución del conflicto. Una razón es que la interacción entre individuos en cualquier organización conlleva la adaptación de todas las partes al entorno, que ha sido generado por todos los factores que le influyen. Por lo tanto, evitar el conflicto, sería solamente dejar de ver algo que es evidente; en el otro extremo, es decir, con el manejo interaccionista, al provocar el conflicto como elemento de movilidad, si se utiliza de manera inadecuada puede resultar contraproducente.

¹³ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p.396

Es muy importante respetar las individualidades y personalidades que existen en cada grupo, así como promover las actitudes que mejoren los aspectos positivos; ciertamente, promover el conflicto podría originar en algunas personas un sentimiento indeseado.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica varios conflictos que hayas vivido o conocido, y entre ellos señala uno de cada tipo: tradicional, de relaciones humanas e interaccionista. Explica por qué consideras que coinciden con esa descripción.

Ralf Dahrendorf

Para Ralf Dahrendorf era “estéril” tratar de reducir todos los conflictos sociales existentes a un principio común, pues esto originaba generalizaciones tan ciertas o inciertas para una sociedad como para otra; por ejemplo, no se puede decir que la historia de la sociedad se debe sólo a la lucha de clases sociales o que todas las sociedades experimentan conflictos.



Ralf Dahrendorf ¹⁴

Dahrendorf señala dos divisiones de conflicto: endógenos y exógenos, o internos y externos, la primera división proviene del interior de la sociedad y la segunda del exterior.

¹⁴ javierprietogonzalez.blogspot.com

“La finalidad de una **teoría sociológica del conflicto** es superar el carácter predominantemente arbitrario de acontecimientos históricos inexplicados derivándolos de sus elementos de sus estructuras sociales”.¹⁵ Esto significa que la sociología se originó con el fin no sólo de explicar los acontecimientos que suceden, sino de tener la capacidad de prevenir cuando éstos ocurran debido a las características que se presentan.

Por ejemplo, si la Revolución Mexicana se originó en un entorno de desigualdad social, de lucha de clases, de un gobierno reelecto una y otra vez, de pobreza extrema, etc., la sociología no sólo explicará por qué sucedió o narrará los acontecimientos, eso lo hace la historia, la verdadera utilidad de esta ciencia radica en su capacidad de identificar si en México existen características comunes a las experimentadas antes de la Revolución, si es así entonces existe la posibilidad de enfrentarnos a un movimiento armado. Entonces, la sociología sirve como un elemento de planeación económico, político y social, e incluso cultural, que debe considerarse por los gobiernos y por cualquier persona que tenga en sus manos la capacidad de toma de decisiones sobre las actividades de muchas más personas para lograr un impacto positivo en el desarrollo de esos núcleos sociales.

En resumen, la negociación es influida por dos factores, uno interno y otro externo. Si se comprende el factor externo, se tendrán mayores oportunidades de negociar de manera exitosa.

Desde Carlos Marx hasta Ralf Dahrendorf, autores acerca de la sociología, se han preocupado por analizar los elementos sociales existentes y darles una razón y motivo de acción. Para ellos siempre hay una constante: el cambio, que la mayoría de las veces se origina del conflicto, el cual, dependiendo del autor, puede ser malo, regular o bueno; o bien, debe ser evitado, analizado o provocado. Cualquiera que sea el autor, el común denominador en el conflicto es su existencia, debido a ello es mejor que aprendamos a convivir con él y aprovecharlo en lugar de evitarlo.

¹⁵ Amitai y Eva Etzioni, *Los cambios sociales*, p.162

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza un mapa mental del conflicto donde se identifiquen claramente las diferentes tendencias teóricas que han existido, así como algunos de sus principales expositores y sus características.

AUTOEVALUACIÓN

1. ¿Qué es la sociología del conflicto?
2. ¿Qué es el cambio?
3. ¿Cuál es la propuesta de Auguste Comte?
4. ¿Cuál es la teoría de Herbert Spencer?
5. ¿Cómo influyó la sociología en la Revolución Francesa?
6. ¿Cuál es la teoría de Émile Durkheim?
7. ¿Qué es lo más importante para Carlos Marx?
8. ¿Qué explica Max Weber?
9. ¿Cuál es el lugar del conflicto para la teoría funcionalista?
10. ¿Cuál es el lugar del conflicto en la teoría marxista?
11. ¿Cuáles son las tres escenas que propone Stephen Robbins sobre las teorías del conflicto?
12. Explica cada una de las escenas de Robbins:
13. ¿Cuál es la división de Dahrendorf sobre el conflicto?
14. ¿Cuál es la finalidad de la teoría sociológica según Dahrendorf?

RESPUESTAS

1. Impacto de los sentimientos contrarios en la constitución y desarrollo de las sociedades.
2. Proceso social o personal que nace a partir del conflicto.
3. Sociología estática y dinámica.
4. La sociología de la evolución.
5. Haciendo reflexionar acerca del derecho de la sociedad a una mejor calidad de vida, a la felicidad y a olvidar que sólo la realeza tenía derecho sobre los bienes que existían.
6. La sociología solidaria.
7. Los modos de producción.
8. El proceso de acumulación de capital en la sociedad moderna.
9. Que las diferencias integran.
10. El proceso de cambio determina la nueva estructura social.
11. Tradicional, de las relaciones humanas e interaccionista.
12. Tradicional: el conflicto es malo; de las relaciones humanas: el conflicto no se puede evitar, se debe aprovechar; interaccionista: se debe promover el conflicto.

13. Endógenos y exógenos.

14. Superar el carácter predominantemente arbitrario de acontecimientos históricos inexplicados derivándolos de sus elementos de sus estructuras sociales.

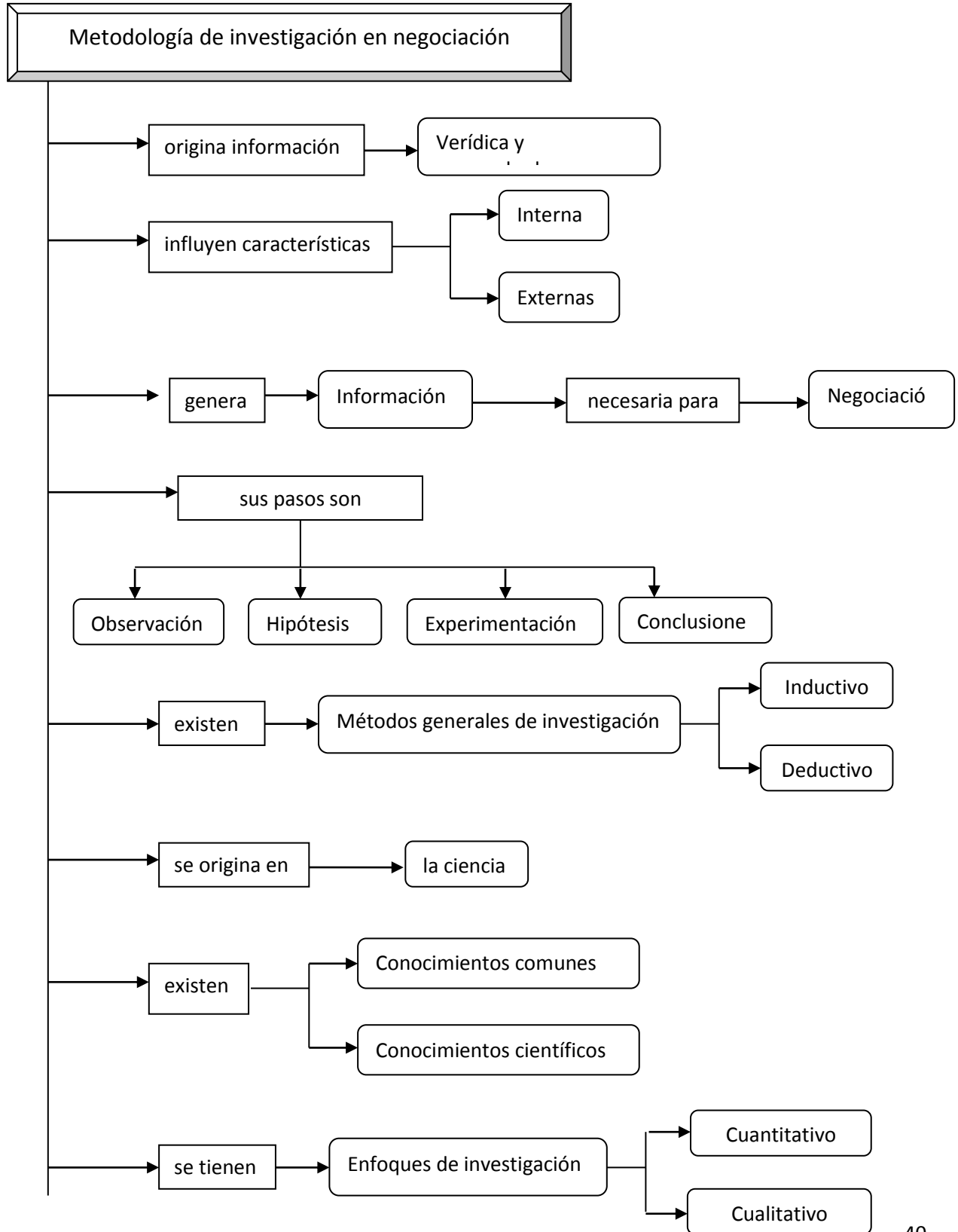
UNIDAD 3

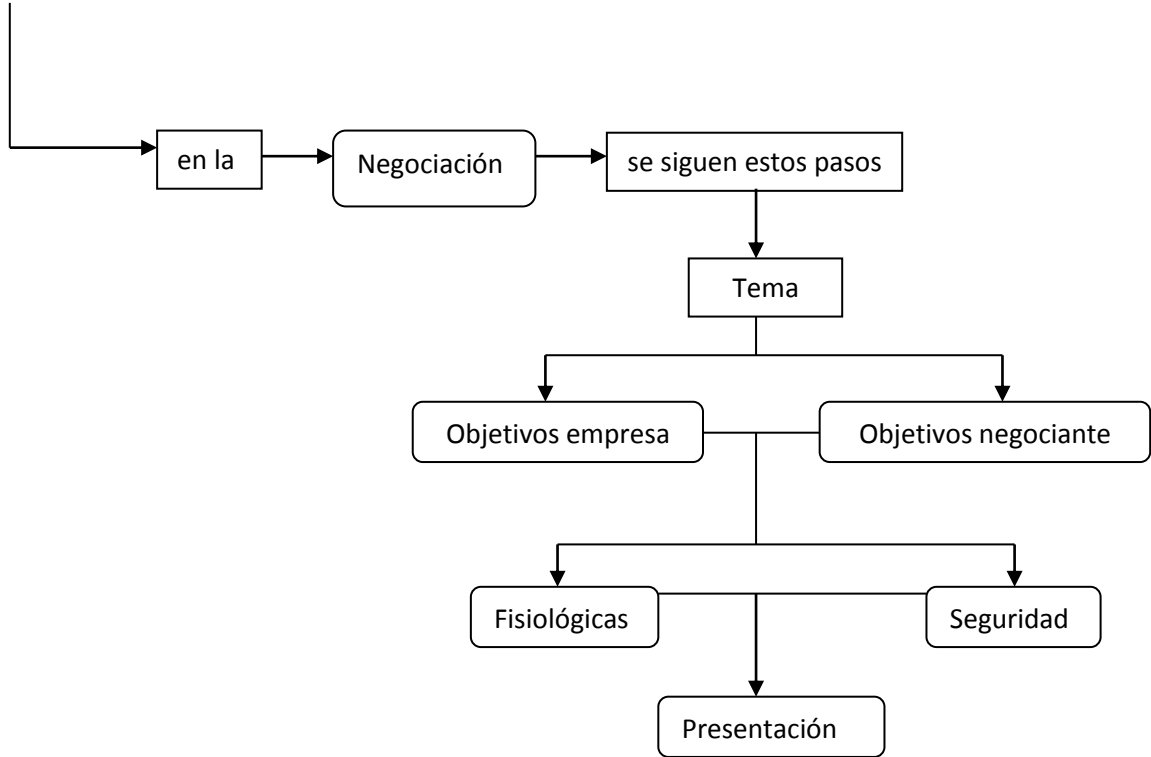
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EN NEGOCIACIÓN

OBJETIVO

El estudiante conocerá la metodología de investigación que se requiere para la recopilación de información y así aplicarla en un caso práctico.

MAPA CONCEPTUAL





INTRODUCCIÓN

La metodología de la investigación aplicada a cualquier área del conocimiento o a cualquier actividad origina información verídica y comprobada. De este modo, se tendrá la certeza que el trabajo será eficiente o al menos bien dirigido.

En unidades anteriores, se estudiaron aspectos psicológicos y sociales, se analizó cómo actuamos y por qué lo hacemos así, además se indicó que el entorno influye en el desarrollo de las actividades de cada individuo, y que la psicología y la sociología son herramientas que se utilizan en la negociación.

Estos dos temas, psicología y sociología, se definen en dos aspectos generales: características internas y externas, que influyen en el desarrollo de la negociación.

Por lo tanto, es importante considerar que se requiere obtener información interna y externa. Un dicho popular indica que: “no se puede ir a la guerra sin fusil”, y en la negociación el “arma” es la información.

La sociedad del siglo XXI ha atravesado por procesos históricos que la han marcado y la han transformado hasta la actualidad. A principios del siglo pasado transcurría la revolución industrial, caracterizada por el cambio de la producción artesanal a la producción en masa, este concepto cambió el entorno social y prácticamente al mundo. En la actualidad, se desarrolla lo que se ha denominado revolución de la información, y como en el siglo pasado, estos hechos están cambiando al mundo. Hoy existe la posibilidad de encontrar casi cualquier información en fuentes interminables. Se puede conocer la historia de un país o su división política; encontrar la biografía de algún personaje; observar en tiempo real las avenidas de cualquier ciudad del mundo, y muchas otras posibilidades. La tecnología es el elemento principal de esta revolución, y la manera en la que se utilice puede determinar el éxito o el fracaso, (aunque todavía se conservan fuentes “clásicas” de información como libros impresos, diarios informativos, bibliotecas, etc.). Y a pesar de toda la información disponible, se sigue generando aún más, y en algunos casos así se tiene que

hacer en las negociaciones; es decir, no siempre se encontrará la información necesaria y se tendrá que generar.

Entonces, en esta unidad se examinará lo que se debe hacer para asistir “con armas” a la negociación.

Pasos del método científico

Para obtener y generar información es necesario un proceso para hacerla confiable, ya que se podría considerar cualquier información como verídica y en realidad no lo es. Para ello se encuentran las siguientes herramientas:

- *Observación:* Se origina en las actividades diarias, la percepción sobre los factores internos y externos resaltan ciertos puntos que pueden ser interesantes. ¿Puedes identificar algún problema social que te interese? Quizá podamos pensar en por qué algunas personas arrojan basura desde su vehículo. Todo parte de una observación.
- *Hipótesis:* Es la solución, propuesta, o idea que se tiene sobre el objeto de observación. Por ejemplo, si el objeto de observación es quien arroja basura por la ventana de su automóvil y sus razones para ello, la hipótesis podría ser que lo hacen debido a que no saben que esa basura se acumulará y provocará la inundación de las calles de su colonia, o simplemente porque nadie les ha indicado que es indebido.
- *Experimentación:* Ahora que se conoce la idea sobre el objeto de estudio, es necesario comprobarla. De este modo, de acuerdo con el ejemplo anterior, si quien arroja basura desde la ventana de su automóvil no sabe que esto es indebido ¿será suficiente indicarle que es incorrecto para que ya no lo haga?
- *Conclusiones:* Ahora, es necesario verificar si la hipótesis fue correcta; siguiendo con el mismo ejemplo, es necesario preguntarse: ¿quién arrojaba basura ya no lo hizo después de indicarle que era indebido? Si fue así se concluyó, de lo contrario, se deberá plantear otra hipótesis que también será necesario comprobar o someter a experimentación.

Este proceso puede ser muy sencillo o muy complicado; puede tardar un par de años o toda una vida. En general, los investigadores se dedican de tiempo completo a su objeto de investigación, y le dedican años a su actividad.

De esta manera, se pueden consultar sus publicaciones y saber qué ocurre o qué hacer en determinada actividad.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Escoge un tema en particular que te interese y realiza una breve investigación; muestra las etapas del proceso que se acaban de revisar. Realiza un trabajo escrito que plasme tu investigación.

Métodos generales de investigación

En general, existen dos formas de localizar información: de forma deductiva y de forma inductiva; o análisis y síntesis respectivamente; o de lo general a lo particular y viceversa; es decir, se puede partir de menos a más, o en sentido contrario.

- *Inductivo:* Se origina de lo particular a lo general; es la inducción de la información. Por ejemplo, si las matemáticas son exactas y las ciencias son exactas, entonces las matemáticas son una ciencia exacta.
- *Deductivo:* Se origina de lo general a lo particular. Por ejemplo, si las ciencias son exactas y las matemáticas son una ciencia, entonces las matemáticas son exactas.

En este sentido, en el modo inductivo, si por ejemplo se necesita información sobre un tema, se puede comenzar por descomponerlo en partes pequeñas y analizar cada una de ellas; y en el modo deductivo, se puede verificar en dónde se encuentra este tema y analizar el entorno mayor.

En la negociación, es posible investigar al negociante o a su empresa, o incluso a su ciudad, y después analizar de manera paulatina otros aspectos; al partir de mayor a menor se deduce, del modo contrario se induce.

Ciencia

Al describir el método de investigación, se mencionó en varias ocasiones el término de “ciencia”; también se explicó el método científico, pero no se definió el concepto de *ciencia*; a continuación se detalla.

El hombre tiene dos estilos de conocimiento general:

- El conocimiento “común” que es el adquirido en todo momento del desarrollo personal, y que no requiere de un proceso que compruebe su veracidad.
- El conocimiento “científico” requiere comprobarse, es decir, no se considera cierto hasta no haber demostrado que lo es.

Desde esta perspectiva, se desea demostrar que la información adquirida para una negociación no se debe considerar cierta hasta no haber sido analizada, y posiblemente comprobada por la experiencia o la experimentación.

Enfoques de investigación

También existen dos enfoques de investigación:

- “Enfoque cuantitativo: utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente”.¹⁶
- “Enfoque cualitativo: se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación”.¹⁷

En este sentido, en los primeros pasos de la investigación, es decir, cuando se establecen las características que tendrá, se ubica en un enfoque

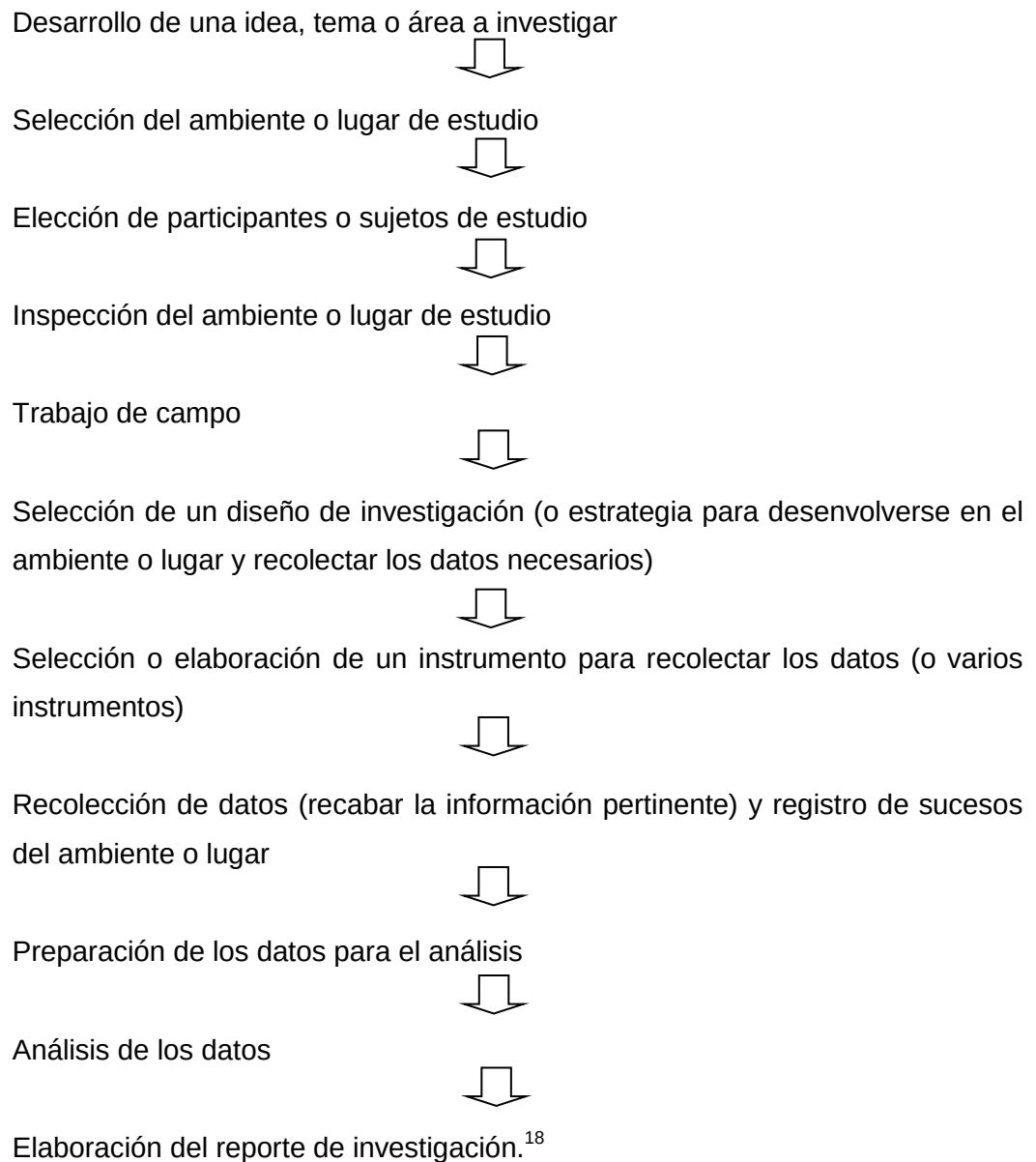
¹⁶ Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la investigación*, p.5

¹⁷ *Ídem*.

cualitativo; y cuando se sabe claramente lo que se busca y se están averiguando estadísticas, es un enfoque cuantitativo.

Proceso de investigación

Hernández Sampieri en su libro *Metodología de la investigación*, propone el siguiente diagrama del proceso de investigación:



¹⁸ Adaptado de *Ibídem*, p. 17

Es necesario recordar este proceso mientras se revisan otras opciones en el tema.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con la investigación que realizaste en la actividad anterior, realiza un cuadro comparativo en donde identifiques los pasos que propone Sampieri en tu trabajo.

Búsqueda de información

Si se presta atención, la idea central es que es necesario buscar información previa a la negociación, esto es para “no ir a la guerra sin fusil”, como se indicó anteriormente, es decir, asistir preparados a la negociación. En este contexto, Bancomext sugiere lo siguiente:

“La información es la principal ventaja de un negociador. Si usted se preparó bien, difícilmente le tomarán el pelo. Se dice que la información es poder”.¹⁹

“Debemos obtener información del mercado, de la empresa, de los productos y sobre los negociantes”.²⁰

Método de investigación en la negociación

Descritas las propuestas de diferentes fuentes sobre la metodología de investigación en negociación, ahora se prosigue con el enfoque de la unidad.

De esta manera, se puede utilizar un método cuantitativo o cualitativo; usar un acercamiento inductivo o deductivo; y definitivamente partir de una observación para obtener una conclusión mediante la experimentación; además se puede diseñar un instrumento para levantar la información; sin embargo, existe algo fundamental en la negociación: el tiempo y la funcionalidad de la información. En este caso, no es posible indicar que a mayor información,

¹⁹ *Técnicas de negociación internacional*, Bancomext, México, 2001, p. 13

²⁰ *Ibidem*, p. 13 - 17

mayor probabilidad de éxito. De hecho, como se mencionó al principio de la unidad, con tanta información disponible, lo difícil es seleccionar la más importante. Muy poco servirá un documento de quinientas hojas, ya que durante la negociación sería difícil buscar en el índice la información que se necesita.

Así entonces, la metodología de investigación en negociación debe cumplir con dos **objetivos** principales: ser **clara y concisa**.

Ahora bien, se deben considerar dos **enfoques** iniciales para este proceso: el **personal** y el **de un tercero**, es decir, la información la podrá buscar quien hará la negociación o alguien más. Depende del nivel de desarrollo y de la importancia de la negociación, se seleccionará alguno de los dos enfoques, pero debido al tiempo generalmente se recurre al de un tercero.

Por ello, es muy importante tener perfectamente clara la forma en la que se debe seguir este proceso, ya que muchas veces se deberá delegar a un tercero.

La negociación se puede comparar con una pelea de box. De este modo, en una esquina se encuentra un peleador con su equipo y en la otra se ubica el contrincante con su equipo. Ambos representan a su empresa o bien, ellos mismos son la empresa. Por lo tanto, hay cuatro elementos iniciales en la negociación: **los dos negociantes y sus respectivas empresas, las cuales también son un ente independiente**.

Entonces, es necesario obtener información del contrincante y de su empresa. Así, los **sujetos de la investigación** son:

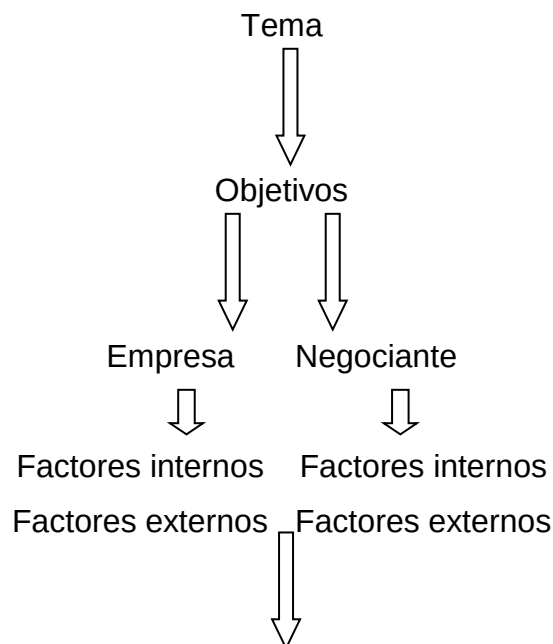
1. Negociante (contraparte o contrincante)
 - Factores internos
 - Factores externos
2. Empresa (de la contraparte)
 - Factores internos
 - Factores externos

Como se observa, incluso considerando estos dos puntos, la información sigue siendo muy extensa, y es necesario que sea concisa, para ello, se debe centrar la búsqueda de información en un tema, el cual dará inicio a la investigación. Este tema es el punto sobre el que se negociará, es decir el **objeto de la negociación**.

El tercer elemento son los **objetivos**, los cuales se plantearán previamente al levantamiento de la información; serán los supuestos que se esperan de la negociación, y en ese sentido se hará la búsqueda.

Finalmente, está la **presentación** de la información, la cual debe ser concisa, y realizada en el formato que más convenga para su manejo durante la negociación, es decir, puede estar impresa o en versión digital. Lo que más se utiliza son cuadros y gráficas con pequeñas notas; se pueden considerar 80% de imágenes y gráficos, y 20% de texto. La presentación debe tener un orden coherente de acuerdo al desarrollo planeado de la negociación, aunque esto se detallará en la unidad seis.

Esquema del proceso del método de investigación en la negociación



Presentación

Como conclusión, se puede indicar que la metodología de la investigación aplicada a la negociación generará certidumbre, confianza y fortaleza durante el proceso para alcanzar acuerdos satisfactorios.

Aunque la negociación no puede ser exacta y la mayoría de las veces se usen heurísticas, es decir, respuestas creativas a diferentes situaciones que no se pudieron prever, lo cual se detallará en la siguiente unidad, si es posible obtener mejores resultados si se aplica correctamente la investigación en la negociación.

Es necesario recordar que todo parte de la observación, a continuación sigue la experimentación, y al final se obtiene una conclusión. Lo más adecuado es evitar experimentar y asegurarse que la información sea lo más confiable posible desde la primera vez, aunque también se debe analizar lo que sucede cuando termina el proceso para localizar los errores cometidos, y de esta manera, intentar que no ocurran en otro proceso.

También es necesario recordar que la cantidad de información no es lo más importante para el proceso de negociación, sino su utilidad y la rapidez en el análisis, ya que en este proceso es necesario responder en tiempo real y a una velocidad que en ocasiones sólo será de algunos segundos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Caso práctico:

Lee cuidadosamente el siguiente caso para responder lo que se indica al final:

La empresa *Verifinsa* dedicada a la fabricación de equipo de audio en México, desea aliarse con una empresa más pequeña o similar para posicionarse mejor en el mercado nacional, en donde tiene veinticinco años compitiendo. Para esta actividad cuenta en su equipo de trabajo con Juan Gómez, quien es licenciado en administración de empresas y es gerente del

departamento de relaciones públicas de la empresa desde hace seis años. Juan comenzó a trabajar en Verifinsa recién egresado en un puesto de auxiliar administrativo. Durante estos años, Juan se casó, y tuvo a su primer hijo, a quien bautizó su jefe inmediato.

Después de un largo análisis se decidió que la primera opción para aliarse sería *Sonosa*, esta empresa representa su mayor competidor y desde hace quince años ha peleado por la primera posición en el segmento de audio profesional. Ambas empresas tienen sus oficinas centrales en la colonia del Valle en el Distrito Federal.

Verifinsa domina el territorio norte del país, donde tiene tres oficinas que la representan; por su parte, Sonosa tiene mayor presencia en el centro y sur del país con cuatro oficinas.

Para esta negociación, Sonosa cuenta con Laura Ramírez, quien es recién egresada de una universidad de prestigio del norte del país, y tiene el cargo de asistente de relaciones públicas en la empresa. Se graduó como una de las mejores de su clase y siempre ha demostrado iniciativa; fue Laura quien se propuso para este caso.

La reunión, debido a que la solicitó Verifinsa, se realizará en las oficinas centrales de Sonosa.

Del caso anterior, identifica y menciona las características de:

- Tema.
- Objetivos.
- Empresas.
- Negociadores.
- Arma una presentación breve que utilizaría Verifinsa para este caso.
- Señala la información faltante e indica tus sugerencias.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza un mapa mental sobre la metodología de la investigación en la negociación, identificando claramente las diferentes propuestas existentes.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Arma tu caso práctico

Escribe un caso práctico de empresas existentes, para ello deberás consultar fuentes de información como internet o libros. Señala y estructura lo siguiente:

- Tema.
- Objetivos.
- Empresas.
- Negociadores.
- Arma una presentación breve para este caso.
- Señala qué información faltaría e indica tus sugerencias.

AUTOEVALUACIÓN

Responde las siguientes preguntas:

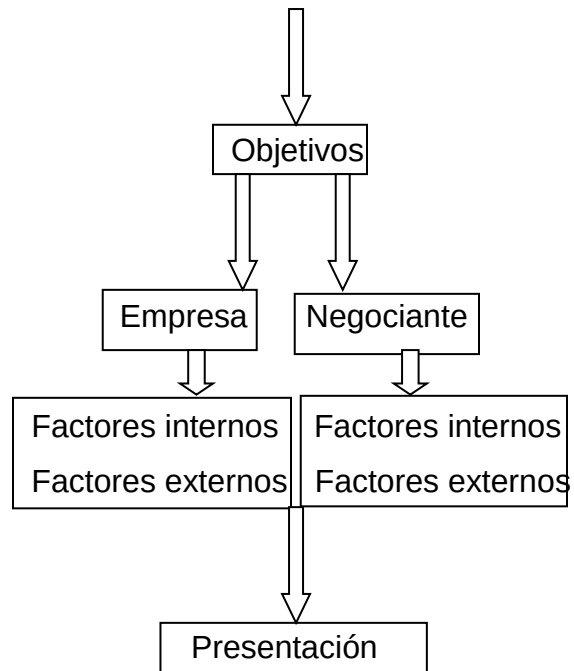
1. ¿Cuáles son los aspectos que influyen en el desarrollo de la negociación?
2. Menciona y explica cada uno de los pasos del método científico:
3. Menciona y explica los métodos generales de investigación:
4. Menciona los dos estilos de conocimiento que el *hombre* tiene:
5. Menciona y explica los dos enfoques de investigación:
6. ¿Cuáles son los dos objetivos principales de la metodología de la investigación en negociación?
7. ¿Cuáles son los sujetos de la investigación en la negociación?
8. Dibuja el esquema del proceso del método de investigación en la negociación:
9. Explica por qué la metodología de investigación propuesta por Sampieri cambia tanto de la metodología de investigación para la negociación:

RESPUESTAS

1. Aspectos internos y externos, o psicología y sociología.
2. *Observación:* Se origina en las actividades diarias, la percepción sobre los factores internos y externos resaltan ciertos puntos interesantes.
Hipótesis: Es la solución, propuesta, o idea que se tiene sobre el objeto de observación.
Experimentación: Conociendo la idea sobre el objeto de estudio, es necesario probarla.
Conclusiones: Es necesario verificar si la hipótesis fue correcta.
3. *Inductivo:* Se origina de lo particular a lo general.
Deductivo: Se origina de lo general a lo particular.
4. El conocimiento “común” que es el adquirido en todo momento del desarrollo personal, y que no requiere de un proceso que compruebe su veracidad.
El conocimiento “científico” requiere probarse, es decir, no se considera cierto hasta no haber demostrado que lo es.
5. *Enfoque cuantitativo:* utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente.
Enfoque cualitativo: se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.
6. Que sea clara y concisa.

7. El negociante y la empresa.

8. Esquema del proceso del método de investigación en la negociación:



9. El principal factor es la diferencia en el uso de la información, en la negociación se requiere que la información sea usada y comprobada prácticamente de inmediato.

UNIDAD 4

ENFOQUE PSICOSOCIAL EN LA NEGOCIACIÓN

OBJETIVO

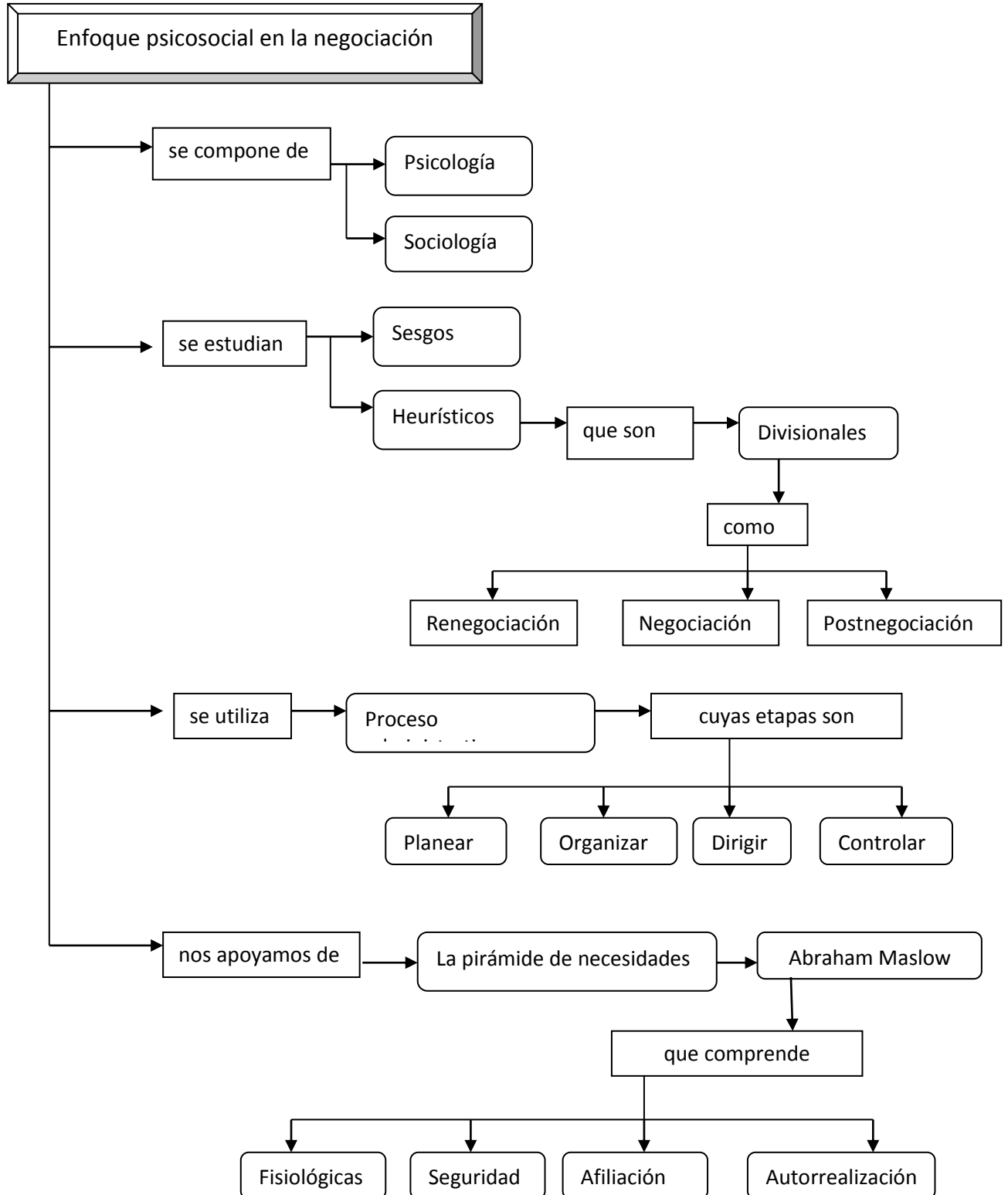
El estudiante será capaz de describir el enfoque psicosocial en la negociación, así como los sesgos y heurísticos en el conflicto y la negociación, además de sus elementos principales, diferencias y similitudes.

TEMARIO

4.1 SESGOS Y HEURÍSTICOS EN EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN

4.2 PROCESOS PSICOSOCIALES EN EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

En la unidad uno y dos se mencionaron a la psicología y a la sociología. En esta unidad se aplicarán estos conceptos a la negociación. Se debe recordar que como negociadores es necesario ser multidisciplinarios, y entre las disciplinas que más se utilizan se encuentran precisamente, la psicología y la sociología, las cuales comprenden los dos elementos del conocimiento en la negociación: el interno y el externo.

Para entender cómo negociar es necesario conocer al sujeto con quien se negociará, para ello se deben averiguar sus motivos internos y externos. Por lo tanto, si existen dos sujetos básicos en la negociación, es decir, la empresa y el negociador, entonces se debe conocer sobre ambos.

Una empresa y una persona comparten características y conceptos, por ejemplo, ante las leyes, ambas se denominan personas, la primera es persona moral y la segunda es persona física, y como tales tienen derechos y obligaciones, pero también se constituyen y actúan regidas por sus características psicológicas y sociales.

Si una persona actúa de manera optimista es debido a que se encuentra en un entorno óptimo y si el entorno es así, es porque las personas que lo constituyen son optimistas. De este modo, se forma una relación simbiótica, donde la persona física depende de la persona moral y viceversa, pues una persona moral está constituida por varias personas físicas que influyen en sus actividades, comportamiento y desarrollo; asimismo, el exterior influye en ambas.

4.1 SESGOS Y HEURÍSTICOS EN EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN

Para entender este tema, se puede dividir y definir cada una de sus partes; de esta manera, el término sesgo (de sesgar) se determina como “torcido, cortado o situado oblicuamente. Grave, serio o torcido en el semblante. Corte o medio término que se toma en los negocios dudosos. Curso o rumbo que toma un negocio”,²¹ un sinónimo de sesgo sería desviación. El concepto de heurística se define como la “técnica de la indagación y del descubrimiento. En algunas ciencias, manera de buscar la solución de un problema mediante métodos no rigurosos, como por tanteo, reglas empíricas, etc.”²², suposición es un sinónimo de este término.

“En negociación se toman decisiones usando heurísticas. Esto explica por qué los negociadores suelen no crear valor...se recurrió a la aplicación de algunos de los principios inventivos como heurísticas alternativas”.²³

La heurística se relaciona con la capacidad de creación, de inventiva, incluso, de imaginación. El sesgo es la desviación que algo puede tomar.

A continuación, se analizará cómo influyen estos conceptos en la negociación y su papel.

Sesgos

“La asertividad es un hábito de conducta y, como tal, puede ser aprendido”.²⁴ El término asertividad es contrario a sesgo, entonces en la negociación se busca ser asertivos y tener “cero” sesgos, sin embargo, eso es casi imposible. Generalmente, al trabajar con personas será necesario hacer ajustes de última hora. Siempre hay sesgos, lo importante es saber manejarlos, y principalmente con algo de heurística.

Por ejemplo, al organizar una fiesta, supongamos que se planea con un mes de anticipación, y entre las actividades planeadas se incluye la

²¹ *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 11 de junio de 2011 de http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=sesgo

²² *Diccionario de la Real Academia Española*. http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=heuristica

²³ Gleiser, David, *Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor*, Colombia, 2010, p.84, Tesis (psicología), Universidad de los Andes.

²⁴ De Manuel Dasí, Fernando, Martínez Vilanova, Rafael, *Técnicas de negociación, un método práctico*. Madrid, 2001, p. 141

presentación de un grupo musical formado por cinco amigos. Sin embargo, ese día ocurre que quien los llevaría con todos sus instrumentos tuvo un contratiempo, pues su camioneta se averió unas horas antes y el presupuesto no alcanza para rentar otra, en este caso qué se debe hacer, cómo se podría solucionar este problema. En definitiva, hubo un sesgo y se puede resolver de distintas maneras, desde un simple estéreo hasta realizar la presentación con instrumentos que puedan ser trasladados en un vehículo más pequeño.

No importa cuánto se planee algo, siempre existe la posibilidad de que no resulte como se esperaba, por ello, en la misma planeación se debe considerar esa posibilidad.

Retomando el ejemplo de la unidad anterior, se analizará el siguiente caso de negociación. Ahora, Juan Gómez tiene en sus manos la posibilidad de crecimiento de la empresa donde labora, es decir, Verifinsa, por lo tanto, para esta negociación ha invertido bastante tiempo, buscó información pertinente, repasó sus conocimientos sobre la empresa, los productos, el entorno y por supuesto, la negociadora. Comprende lo que les interesa y lo que esperan, y sabe qué esperar; además, tiene una presentación lista, preparada por un equipo comprometido y capaz como él.

El día de la negociación, Juan asiste a la oficina de su contraparte quince minutos antes de la cita y le informan que la representante de la empresa se encuentra enferma, y que lo recibirá el director de relaciones públicas. Entonces, cómo debe reaccionar Juan ante este sesgo, qué resultados podrá obtener; sin importar cuánto nos preparemos y lo capacitados que estemos, siempre existe la posibilidad de sesgo en la negociación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Durante la clase, formen equipos de cuatro personas como mínimo y realicen una historieta sobre cualquier tema de su interés. Para realizar esta historieta planeen su desarrollo, redactando las etapas que se deben seguir para su conclusión; realicen un organigrama de actividades y describan el resultado que

esperan. Cuando terminen la historieta comparen el resultado con lo que habían planeado y señalen al menos diez puntos distintos.

Proceso administrativo

Las etapas del proceso administrativo que son: planeación, organización, dirección y control, son excelentes herramientas en la negociación en relación con los sesgos, y son de gran utilidad en cualquier momento. A continuación, se define cada uno de estos conceptos:

- *Planeación:* En esta etapa se debe conocer e identificar claramente qué se hará, y se debe plasmar o redactar de forma clara y específica.
- *Organización:* Aquí se divide el trabajo, quién hace qué y cómo lo hace, es necesario ser claros y específicos al momento de asignar labores o actividades.
- *Dirección:* Se encarga de verificar y asegurar que las cosas se realicen y se hagan correctamente.
- *Control:* Verificar cómo se hizo, es la revisión final de las actividades y además, retroalimenta acerca de los posibles errores que se hayan cometido y los buenos resultados que se hayan obtenido.

Ahora, se trasladará el proceso administrativo a los sesgos. Las posibles desviaciones que la negociación pueda tener se deben considerar desde la planeación y por supuesto, ser identificadas claramente en el control. Entonces, en los sesgos de la planeación del proceso de negociación se involucran principalmente las etapas de planeación y control, sin embargo la organización y la dirección también interfieren o se afectan.

Desde que se planea se deben identificar todos los escenarios posibles sobre el proceso de negociación, por ejemplo, preguntarse *cómo respondería sí...*, y considerarlo en los siguientes pasos, en la organización, la dirección y el control.

En conclusión, los sesgos son las posibles desviaciones que se pueden presentar en el proceso de negociación, y es necesario encontrar la manera de evitarlos o saber responder ante ellos para disminuirlos. Evitar los sesgos siempre será lo ideal, pero lo más adecuado a la realidad es saber como manejarlos. Para ello, en el siguiente tema se analizará la heurística, que ayudará en esta actividad.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

- Consulta un fragmento de la película El Padrino en la siguiente dirección de internet: <http://www.youtube.com/watch?v=E7rtJ8ANAzs>

En este video se presenta un proceso de negociación. Además de responder lo que se pregunta en el video, contesta lo siguiente: ¿cuáles fueron los sesgos que se presentaron durante la negociación y cómo se resolvieron?

- Busca en internet o en televisión el programa *Dragon's Den* del canal BBC, y podrás analizar cómo es que empresarios entrevistan a emprendedores sobre sus ideas de negocio, buscando dinero para financiarse. Selecciona alguno de los casos y explica cuáles fueron los sesgos que se presentaron y cómo se resolvieron.

Heurísticos

Como se mencionó con anterioridad, heurísticos son suposiciones, es creación, inventiva. En la negociación, es la forma de responder a casos que se presenten y que no se hayan considerado o para los que no estemos preparados.

De acuerdo con el ejemplo que se expuso en párrafos anteriores, Juan se preparó de manera impecable para su negociación, pero el día de la cita, cambió su contraparte, y ahora se entrevistará con el director de relaciones públicas. La forma en la que Juan responde a este sesgo para el que no se

preparó es heurística, así puede pensar en cancelar la cita por no tratarse de quien se estableció; enfrentar la negociación con lo que tiene disponible; enfermarse del estómago repentinamente, etc. Lo importante es que se nos ocurra lo mejor para alcanzar los objetivos de la negociación. Por ello, en los heurísticos, lo primero que se debe considerar son precisamente, los objetivos.

Los **objetivos de la negociación** permiten disminuir el sesgo y si éste se presenta dar una mejor respuesta, disminuyendo la probabilidad de heurísticas o mejorándolas. Por ello, es preciso acudir siempre preparados con la presentación, en la que se incluirán en primer término los objetivos a alcanzar.

Heurísticas divisionales

“Las heurísticas divisionales permiten la caracterización de los repertorios cognitivos para elegir y decidir, lo que las convierte en un marco analítico para comprender las decisiones negociadas”.²⁵

Durante la negociación existen tres momentos:

- Renegociación: Antes de la negociación
- Negociación: Durante la negociación.
- Postnegociación: Después de la negociación.

La primera etapa es la búsqueda de información y la preparación; la segunda es el momento durante la negociación; y la tercera es el análisis de lo sucedido, la que importa en este momento, es la segunda.

Durante la negociación se utilizan todas las herramientas que se han obtenido previamente, es decir, la información, la preparación, etc. Estos elementos se usan en unos cuantos minutos, esto limita la posibilidad de utilizarlos de la mejor manera y se podría tomar una decisión sin analizar.

²⁵ Gleiser, David. *Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor*, Colombia, 2010, p.86, Tesis (psicología), Universidad de los Andes.

Se hacen suposiciones, heurísticas sobre lo que pasa. La mente hace acopio de toda la información que se ha recibido durante toda la vida y algunos aspectos que son muy útiles y que pueden influir en la decisión. Por ejemplo, algo tan simple como un dicho popular: “más vale malo conocido que bueno por conocer”, y que se recuerda durante la negociación, puede conducir a decidir sin fundamentos completamente válidos.

Al continuar con el caso de Juan, se debe recordar que debía decidir qué hacer al enterarse de que su contraparte había cambiado y ahora se enfrentaría al director de relaciones públicas.

Entonces, Juan decidió enfrentar la situación, después de todo, su empresa es la que se beneficiaría; además, ha invertido gran parte de su vida en ella; y especialmente, había dedicado bastante esfuerzo a esta negociación. Por lo tanto, todo debería salir bien.

Cuando Juan entró a la oficina, lo recibió el jefe de su contraparte original, es decir, el director de relaciones públicas, y se percató de que lo conocía. Esta persona había colaborado con Juan en años anteriores y no era confiable, además, siempre buscaba la ventaja personal sobre la de los demás. Al principio, Juan se sintió frustrado por este hecho, pero en un instante recordó “más vale malo conocido que bueno por conocer” y pensó tener la capacidad de controlar la situación. De esta manera, decidió continuar con la negociación, sin considerar las situaciones adversas que había enfrentado previamente con la persona que acababa de encontrar.

De esta manera, los heurísticos hacen suponer que lo que se hace es lo correcto, y probablemente no sea así. La decisión de Juan de continuar sin considerar los problemas previos puede tener consecuencias graves para la empresa en un futuro y no lo pensó, pues se enfocó en avanzar.

Las heurísticas pueden ayudar, pero también pueden perjudicar, la clave está en saber utilizarlas.

Si se recuerdan los procesos psicológicos básicos, es decir, la percepción, el pensamiento, la comunicación y el aprendizaje. En este sentido,

se puede identificar que la reacción y uso de una heurística dependerá de la percepción, al lograr que el pensamiento se mantenga en calma, sin identificar en ningún momento algún peligro, es decir, mantener la sangre fría, se logrará usar las heurísticas a favor, las cuales son necesarias en cualquier proceso de negociación.

Es importante recordar que el proceso de negociación se origina entre individuos y como tales somos impredecibles, esto genera sesgos en cualquier momento, y para responder a esos sesgos se tiene la posibilidad de responder de manera creativa.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con tus palabras, describe los siguientes conceptos:

- Sesgo:
- Heurístico:

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

En tu grupo, seleccionen entre las películas *Pearl Harbor* y *El discurso del rey* cuál les gustaría ver y analicen algunas de las negociaciones que ahí se presentan, señalen los sesgos y heurísticos que se realizaron.

4.2 PROCESOS PSICOSOCIALES EN EL CONFLICTO Y LA NEGOCIACIÓN

En este momento, ya es posible incorporar los procesos psicológicos básicos a la negociación, y se ha comprendido cómo influye la sociedad en este proceso. Ahora, se comenzará con la psicología, la cual se define, en pocas palabras, como la ciencia que estudia la psique²⁶, es decir, es la ciencia que se encarga de estudiar el comportamiento de los seres humanos en forma independiente; qué es lo que está en nuestro interior y qué nos hace actuar como lo hacemos, por supuesto, partiendo del análisis de la mente.

²⁶ Conjunto de características de la personalidad de un individuo.

“El cerebro humano funciona de la siguiente manera, descubrimos una necesidad, lo que produce una tensión por satisfacerla, de aquí deriva la motivación. A medida que satisfacemos necesidades aparecen otras de rango superior”.²⁷

Para complementar estos conceptos, a continuación se muestra la pirámide de necesidades de Abraham Maslow:



Los seres humanos siempre buscamos la satisfacción de nuestras necesidades. Las empresas reconocen las necesidades que las personas tienen y las satisfacen con sus productos. Así, por ejemplo, el teléfono celular no es una necesidad, sin embargo, se desea estar comunicado, de esta manera, este servicio se convierte en una necesidad.

De acuerdo con la pirámide de Abraham Maslow, las necesidades se clasifican de la siguiente manera:

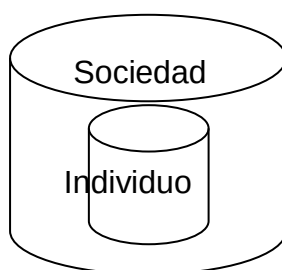
- *Fisiológicas*: Son las necesidades básicas del ser humano, por ejemplo, comer y reproducirse.
- *Seguridad*: Son las necesidades que generan un sentimiento de estabilidad, de tranquilidad. Son ejemplos, la vivienda, el trabajo, etc.
- *Afiliación*: Los seres humanos somos sociales por naturaleza y por ello, necesitamos estar en lugares donde se encuentren otras personas. Por ejemplo, el gimnasio, la escuela, la iglesia, etc.

²⁷ De Manuel Dasí, Fernando, Martínez Vilanova, Rafael, *Técnicas de negociación, un método práctico*. Madrid, 2001, p. 104

- *Pertenencia:* Aunque nos afiliemos a un entorno, no pertenecemos a él hasta ser aceptados, y seremos aceptados en la medida en que seamos y tengamos lo que los demás tienen.
- *Autorrealización:* Es la última escala y es tan personal como cada persona, depende de su formación y sus aspiraciones.

De este modo, encontramos dos factores nuevamente, los internos y los externos. Las personas respondemos y buscamos satisfacer nuestras necesidades a partir de la percepción, pero esa búsqueda se origina del entorno, de la sociedad.

Así, entonces, la sociedad se comporta como un ente particular que se mueve por las individualidades de cada sujeto, y los sujetos se comportan como la sociedad indica.



La sociedad y los individuos formamos una relación simbiótica, en la que un elemento influye al otro y viceversa.

Todos los seres humanos actuamos por imitación o por instinto. Cuando somos recién nacidos respiramos debido a que nuestro instinto de supervivencia indica que debemos obtener oxígeno para vivir, es una reacción física más que mental. Conforme crecemos aprendemos a caminar, a hablar, a leer, a escribir, y todo lo aprendemos mientras observamos cómo lo hace alguien más, es decir imitamos.

Por lo tanto, todas las personas nos comportamos como lo hacemos por imitación o por supervivencia, no importa la edad, siempre respondemos a uno u otro motivo.

En el proceso de negociación, es necesario considerar, desde que se busca la información, que nuestra contraparte y nosotros mismos actuaremos como hemos aprendido, y que en algún momento podemos reaccionar por instinto.

En conclusión, se puede decir que es necesario conocer a la perfección el entorno en el que se hacen negocios, ya que indicará el comportamiento de la contraparte, además se debe tener conciencia que durante la negociación ambas partes deben “mantener la cabeza fría” para evitar las acciones impulsivas.

También, es necesario identificar claramente que el proceso de negociación y de manejo de conflictos tienen bastantes similitudes, sin embargo no son lo mismo, y aunque la descripción que se indicó sobre la influencia que tiene la sociedad y la psique en el desarrollo de la negociación es la misma para el conflicto, los conflictos surgen por un desacuerdo, en pensamiento o acción.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Formen equipos de cuatro integrantes e identifiquen y describan un conflicto familiar o entre amigos que hayan experimentado. Elaboren un informe identificando la manera en la que los procesos psicológicos y sociales influyeron en este conflicto.

AUTOEVALUACIÓN

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué se dice que ante la ley las personas y las empresas son iguales?
2. Además del aspecto legal, ¿qué otras características comparten las personas morales y físicas?
3. ¿Cuál es el sinónimo de sesgo?
4. ¿Cuál es el sinónimo de heurística?
5. ¿Cuál es el antónimo de sesgo?
6. ¿Cuál es el papel de los sesgos en la negociación y por qué?
7. ¿Cuál es el papel de los heurísticos en la negociación y por qué?
8. Menciona y explica las etapas del proceso administrativo:
9. Explica la relación del proceso administrativo con los sesgos y heurísticos:

RESPUESTAS

1. Porque ambas tienen personalidad, se conocen como personas físicas y morales, respectivamente, y gozan de derechos y deben cumplir obligaciones.
2. Características psicológicas y sociales.
3. Desviación.
4. Suposición.
5. Asertividad.
6. Los sesgos tienen un papel muy importante en la negociación debido a que se presentan en todo momento, y se deben prevenir, así como aprender a controlarlos, de lo contrario pueden arruinar el proceso.
7. El papel de los heurísticos en la negociación es primordial, pues definen la forma en la que se responde a los sesgos que se presenten.
8. *Planeación:* En esta etapa se debe conocer e identificar claramente qué se hará, y se debe plasmar o redactar de forma clara y específica.
Organización: Aquí se divide el trabajo, quién hace qué y cómo lo hace, es necesario ser claros y específicos al momento de asignar labores o actividades.
Dirección: Se encarga de verificar y asegurar que las cosas se realicen y se hagan correctamente.

Control: Verificar cómo se hizo, es la revisión final de las actividades y además, retroalimenta acerca de los posibles errores que se hayan cometido.

9. El uso correcto del proceso administrativo ayudará a prevenir, coordinar y corregir los posibles sesgos que se presenten con el uso de heurísticos.

UNIDAD 5

CONFLICTO

OBJETIVO

El estudiante conocerá, identificará, desarrollará y comparará en distintos momentos, la definición, los tipos y niveles de análisis, las variables que intervienen, las características, la dinámica, la estructura, el desarrollo, los modelos y las estrategias para afrontar el conflicto.

TEMARIO

5.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO

5.2 TIPOS DE CONFLICTO Y NIVELES DE ANÁLISIS

5.3 VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CONFLICTO

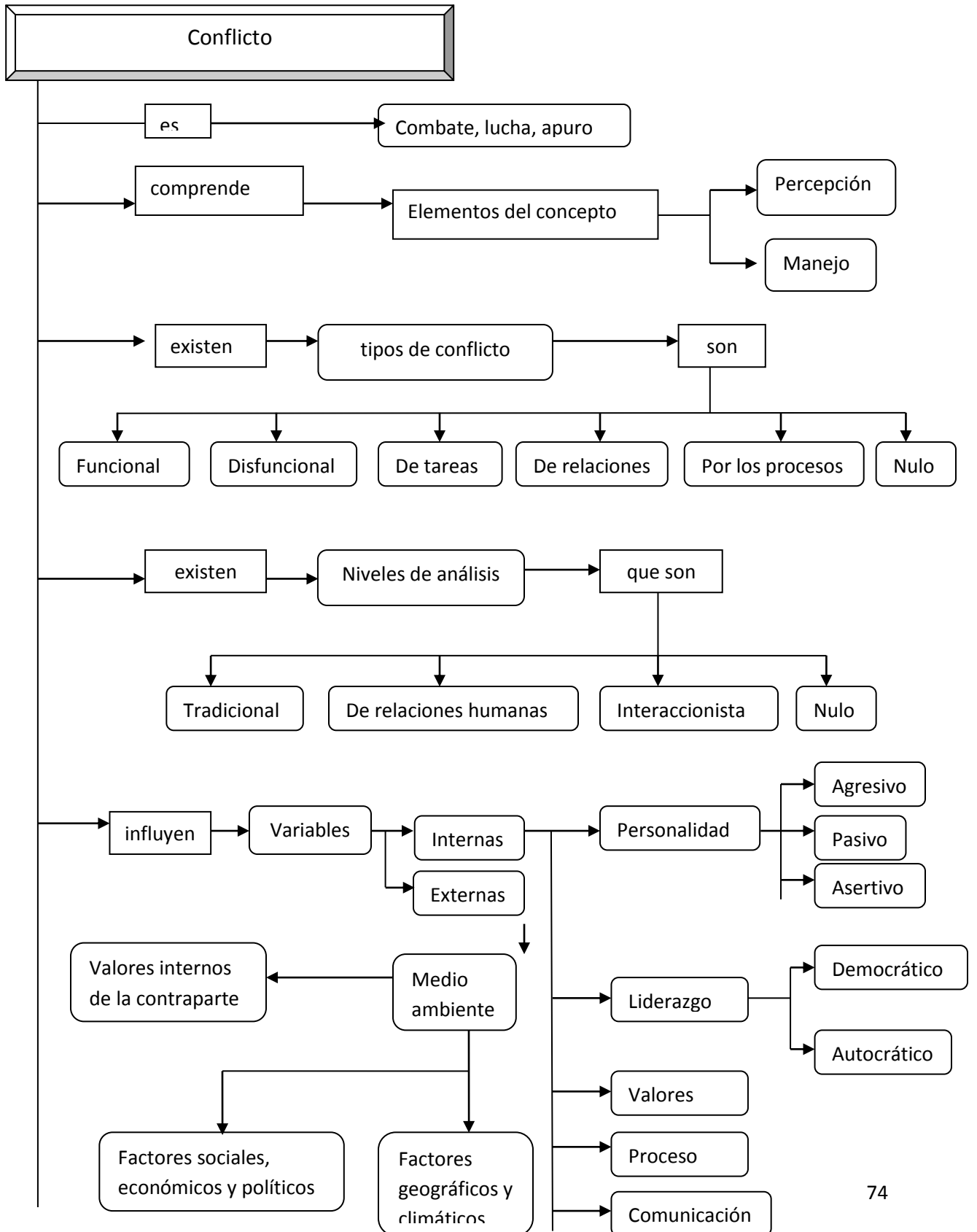
5.4 CARACTERÍSTICAS, DINÁMICA Y ESTRUCTURA DEL CONFLICTO

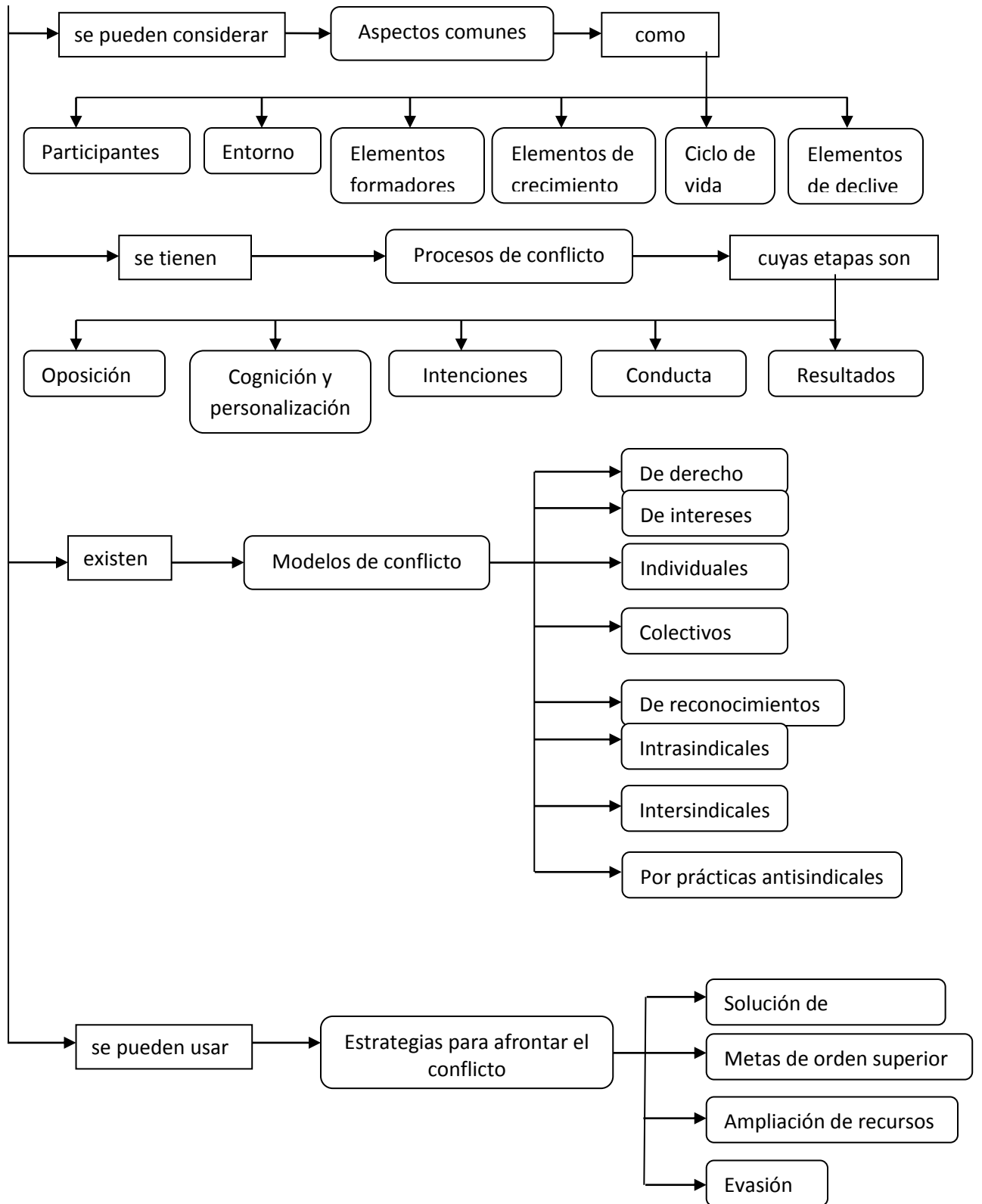
5.5 DESARROLLO DEL CONFLICTO

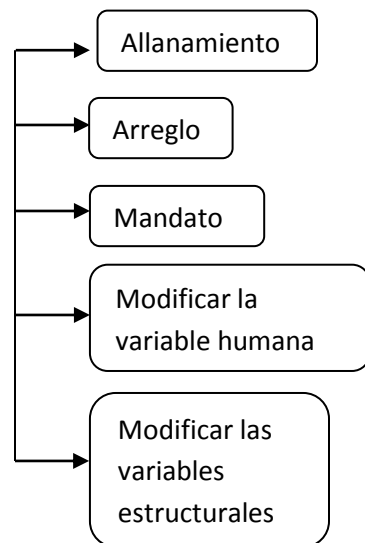
5.6 MODELOS DE CONFLICTO

5.7 ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR EL CONFLICTO

MAPA CONCEPTUAL







INTRODUCCIÓN

En unidades anteriores, se explicó el término de conflicto, se describió en diferentes momentos, se estudió con la psicología, y con la sociología, y se realizó su análisis en relación con otros temas, ahora se detallará de forma independiente y más profunda, desarrollando todo lo que implica este concepto.

Primero, es necesario recordar que el conflicto es un elemento no sólo de la negociación sino de toda relación humana, en cualquier lugar donde existan dos personas libres, independientes y racionales, en mayor o menor medida, habrá un conflicto potencial o existente.

Además, debido a la característica inherente de relación entre el conflicto y el ser humano, es necesario aprender a obtener lo mejor de este elemento, es decir, convertirlo en un potenciador de los resultados que se alcancen y no en un elemento de declive para lo que se pretenda.

De acuerdo a los procesos psicológicos básicos, en la unidad uno se indicó que históricamente es costumbre evitar el conflicto, pues se percibe como algo negativo, y esa percepción hace pensar que es malo, esto origina que no se considere, y que es mejor aparentar que no existe. También se mencionó a Carlos Marx y a Ralf Dahrendorf como dos de los autores que, directa o indirectamente, estudiaron el tema de los conflictos sociales, y la conclusión fue que el conflicto ha moldeado a la sociedad, es decir, la sociedad actual es resultado de los conflictos que se han desarrollado en su interior, y de esta manera la han moldeado para convertirse en lo que es en la actualidad.

Así entonces, el conflicto da como resultado, en todo momento, el cambio, para bien o para mal, pero sin duda, después de un conflicto se origina un cambio.

Además, se indicó que el conflicto tiene tres acercamientos, uno lo considera como negativo, y por lo tanto lo evita; otro neutro o irremediablemente existente, y por lo tanto, busca obtener el mayor beneficio de éste; y el último positivo, y por lo tanto, lo promueve. En este sentido, se indicó

que era recomendable, en el entorno de la negociación, centrarse y no intentar evitarlo pero tampoco promoverlo, pues el conflicto existe y no puede evitarse.

Por lo tanto, es importante señalar que para los negociantes, que es el tema de este libro, el conflicto no se busca, pero siempre existe la posibilidad de su existencia y por lo tanto, se debe aprender a manejarlo a favor y obtener el mejor resultado de éste, pues será un potenciador en la negociación.

5.1 DEFINICIÓN DE CONFLICTO

De forma muy breve, el conflicto se puede definir como “combate, lucha, apuro, dificultad”.²⁸ Otro concepto indica que el conflicto es “un proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.”²⁹

Para el negociante, el conflicto nace cuando percibe que éste existe, de la misma manera que para alguien el conflicto surgirá hasta que lo identifica. Todo parte de la percepción, lo que genera el pensamiento sobre lo que se está enfrentando.

Por ejemplo, probablemente alguna vez te sucedió que alguien se molestó contigo sin conocer sus razones; recuerda e identifica ese momento. Si al preguntarle lo que sucedió, la respuesta fue directa, seguramente se logró arreglar la situación, pero si ocurrió lo contrario, es decir, no se obtuvo retroalimentación, entonces el conflicto pudo haber crecido y al final ambas partes tal vez hayan terminado con enfado.

Como se indicó en unidades anteriores, en este caso hay dos elementos: interno y externo, aunque es muy probable que se haya dejado pasar por alto lo que provocó la molestia, también es necesario que se aclare la situación, simplemente, para saber que existe un conflicto y buscar la manera de solucionarlo.

Hasta este momento, se han identificado dos elementos importantes para conceptualizar al conflicto, uno es la percepción del conflicto y el otro es su manejo.

Existen conflictos en todos los elementos que conforman una sociedad; puede suceder entre dos hasta millones de personas.

Al pensar por ejemplo, en el conflicto árabe-israelí, dependiendo del enfoque, este conflicto puede contarse en miles de años, y aún en la actualidad existe, e incluso sigue creciendo. Israel es un país mayoritariamente judío que se encuentra en el centro de territorio islámico, los musulmanes están en contra de los judíos y viceversa, los judíos de Israel expresan que esa es su “Tierra

²⁸ *Diccionario de la lengua española*, México, Larousse, p. 166

²⁹ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p. 395

Santa” y para los musulmanes ese territorio también tiene un significado importante.

De igual forma, la caída de las Torres Gemelas de Nueva York el 11 de septiembre de 2001 evidenció como nunca antes el conflicto existente entre cierta parte del “mundo islámico” y los Estados Unidos de América.

Así entonces, un conflicto toma proporciones tan grandes como el número de personas involucradas.

Por lo tanto, se agrega otro elemento al concepto, es decir, el entorno, que puede ser personal o grupal, y este grupo puede ser tan grande como uno o varios países.

En este sentido, se puede definir al conflicto como un elemento de participación individual o social que divide el escenario en dos o más partes y comienza cuando una parte percibe y piensa que hay peligro para sus intereses. Su manejo puede originar su solución o su crecimiento.

Por lo tanto, al negociar ante cualquier número de personas, desde una hasta millones, se debe tener claridad sobre la percepción del conflicto, de lo contrario, lo único que provocará es su crecimiento y su posible desvío hacia otros factores que lo pueden alimentar.

Para concluir, es importante identificar que el conflicto es parte de la negociación y que coexiste con otros elementos como la ayuda y la agresión, y que éstos son el resultado del manejo del conflicto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Escribe una lista de diez conflictos que conozcas, como los que se mencionaron, pueden ser personales, locales, nacionales o internacionales, explica cada uno e indica porqué son conflictos.

5.2 TIPOS DE CONFLICTO Y NIVELES DE ANÁLISIS

Stephen Robbins, propone los siguientes tipos de conflicto: funcional, disfuncional, de tareas, de relaciones, por los procesos.³⁰ También indica tres niveles de análisis, los cuales se mencionaron en unidades anteriores: el tradicional, de las relaciones humanas e interaccionista.³¹

Ahora, se agrega un tipo de conflicto: el nulo, y un análisis, también denominado nulo.

A continuación, se describe cada uno de los tipos de conflicto:

Funcional

Es el conflicto del cual se obtienen beneficios; funciona como detonador de mejoras en el proceso. Generalmente sucede que un conflicto bien dirigido resulta en una mejora. En un ejemplo muy sencillo: en un restaurant, un comensal al solicitar el platillo que se presenta como el mejor del establecimiento, el cual bastantes personas han comido en el mes, y nadie ha expresado si les ha parecido bueno o no, pide hablar con el gerente, y le indica que el platillo no ha sido de su agrado y le explica el porqué. Entonces, el gerente toma esa información como válida, y hace los ajustes necesarios, después de esos cambios, la mayoría de las personas que prueban este platillo expresan su gusto e incluso regresan con alguien más. Por lo tanto, el conflicto funcional beneficia, pero depende totalmente de su manejo.

Disfuncional

Es el conflicto que afecta el desarrollo de la negociación y el entorno en general, es decir, no se puede obtener ningún beneficio de este conflicto. Al retomar el ejemplo anterior, el comensal solicita hablar con el gerente, cuando éste se presenta, recibe en forma negativa la queja, y le indica al cliente que si no le gusta, no regrese a comer nuevamente ahí. Al final, el comensal se retira

³⁰ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p. 397

³¹ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p. 396

y no regresa, pero también recomienda a todos sus amigos no asistir a ese lugar, y por otro lado, el platillo sale del menú después de unos días, debido a que nadie lo pedía.

De tareas

Se origina por el contenido y objetivos del trabajo; cuando las partes del conflicto encuentran que están realizando actividades que ellos perciben fuera de su control. Por ejemplo, puede suceder que en un restaurante se encuentren dos cocineros en turno, y uno de ellos tiene una receta en el menú, sin embargo el segundo cocinero no cuenta con alguna dentro de este menú, entonces, al sentirse fuera del equipo, se puede generar un conflicto.

De relaciones

Este conflicto sucede en las relaciones interpersonales, así por ejemplo, se puede originar cuando simplemente alguien no es de nuestro agrado.

Por los procesos

Este conflicto se origina por la forma en la que se hace el trabajo. Las actividades asignadas pueden realizarse o no, pero aún cuando se realicen, pueden estar incorrectas y el conflicto surgirá con quienes se vean afectados por ello.

Nulo

Es un conflicto unidireccional, se produce cuando sólo una de las partes involucradas percibe el conflicto, por lo que la relación se afecta pero no se soluciona el conflicto, pues no se comprende lo que ocurre. Por ejemplo, en el segundo caso que se presentó, es decir, en el conflicto disfuncional, se muestra este tipo de conflicto, pues el gerente decidió no prestar atención a la queja y prefirió evitarla, no reconocerla, esto hizo que perdiera clientes, eliminar el

platillo y no identificar la problemática que se desarrollaba dentro de su restaurante.

Niveles de análisis

Se indicaron cuatro niveles de análisis:

Tradicional

El análisis tradicional se refiere a pensar que el conflicto es mejor si no existe porque es nocivo. La idea de un conflicto hace que se perciba un error, por lo tanto se evitará.

Al analizar el caso del restaurante en el nivel tradicional, se entendería que el gerente actuó de forma correcta cuando le indicó al comensal que si no le gustaba no regresara a comer ahí, pues esta reacción obedecía a lo que el gerente creía sobre que los conflictos no deben existir, por lo tanto es mejor evitarlos.

De relaciones humanas

El análisis desde la perspectiva de las relaciones humanas explica que los conflictos no se pueden evitar, que son irremediablemente parte del desarrollo de un grupo, por lo tanto, se debe encontrar la mejor manera de aprovecharlos. En el caso del restaurante, el gerente al reaccionar de manera amable y escuchar al comensal encontró que este conflicto podía convertirse en una oportunidad de mejora y así lo hizo.

Interaccionista

El análisis interaccionista conduce a revisar si se provocó el conflicto y cómo se manejo, se debe recordar que en este caso se promueve el conflicto como parte de la mejora continua de un entorno. En el ejemplo descrito, se podría pensar que si el gerente ubicó a los dos cocineros en un conflicto desde el momento de

la asignación de tareas, entonces el gerente lo promovió y resultó bien o mal, dependiendo del manejo que se le dio.

Nulo

Como su nombre lo indica, este análisis es inexistente. Ni siquiera se considera nocivo, simplemente no se considera. Esto habría sucedido si el gerente, al estar más ocupado en otras actividades, no se hubiera presentado con el comensal a escucharlo, entonces el comensal después de esperar se hubiera retirado y no regresaría.

Por lo tanto, el desarrollo de un conflicto puede tener muchos acercamientos, nunca se limitará a un solo tipo, más bien será una combinación de varios, y el análisis será realizado de acuerdo a los factores externos e internos, aunque también puede existir una combinación de éstos.

Se debe comenzar por la identificación del conflicto, pues como cualquier actividad humana que puede generar problemas, el conflicto que no es reconocido no podrá ser enfrentado y mucho menos aprovechado.

Así, en esta unidad se extiende el concepto de conflicto a elementos más amplios que la relación entre dos personas, de igual forma ocurre con la negociación, la cual se puede producir entre dos personas, pero también entre millones.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza un mapa conceptual de los tipos de conflicto señalando la relación que puede existir entre ellos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con la información que obtuviste en la primera actividad, indica su tipo y explica cada uno de los diez conflictos.

5.3 VARIABLES QUE INTERVIENEN EN EL CONFLICTO

Todo influye en un conflicto, las personas actúan dependiendo del lugar en el que se encuentren, del humor que tengan, incluso del clima, pero como no es posible enumerar todas y cada una de las cosas que intervienen en el conflicto, a continuación se indican las que se consideran más importantes.

Primero, se deben clasificar estas variables. Con anterioridad, ya se habían indicado los factores internos y externos, pues bien, las variables son internas o externas, endógenas y exógenas, personales o sociales. A continuación se describen:

Variables internas

Dependen de los miembros que intervienen en el conflicto, y generalmente se relacionan con su composición y con cada una de las personas que forman parte de éste. Estas variables pueden mantenerse bajo control. Algunos ejemplos pueden ser los procesos psicológicos básicos.

Variables externas

No dependen de los miembros que forman parte del conflicto. No se pueden controlar, pues se relacionan con factores del exterior. Un ejemplo podría ser el clima.

Con el siguiente esquema se puede comprender mejor:

Conflictante $\longleftrightarrow$ Conflicto $\longleftrightarrow$ Conflictuado

Por lo tanto, hay dos elementos participando del conflicto, además del conflicto mismo. El conflictante es el primer participante que está en desacuerdo con lo que se está haciendo, con lo que se realiza, es la parte que acciona. El conflictuado es la parte que reacciona, tal vez no se hubiera percatado de que había un conflicto si la otra parte no lo hubiera mencionado, pero puede también que quisiera evitar el conflicto, debido a esto, esta parte se encuentra

ante un problema que no esperaba afrontar; y la razón de ser de este desacuerdo, es el conflicto.

Con este panorama general del conflicto, que se completará más adelante, ahora se indican específicamente las variables.

Es importante indicar que los tres elementos del conflicto, es decir, conflictante, conflictuado y conflicto, son influidos por las mismas variables.

Variables internas

- *Personalidad(es)*. Se describen tres tipos de personalidad:
 - *Agresivo*: Es la persona que ante un conflicto reacciona de forma agresiva, pues entiende que el conflicto es algo negativo y deberá luchar para salir de él. Esta persona será promotora del conflicto, pero un conflicto disfuncional, donde no se obtiene ninguna ventaja.
 - *Pasivo*: Es la persona que ante un conflicto reacciona cediendo y dando la razón a los demás, busca no tener que enfrentarse en ningún momento. Esta persona será adversa al conflicto, por lo tanto, buscará la forma de nunca generarlo, aun cuando sea evidente y necesario.
 - *Asertivo*: Es la persona que dice y hace lo correcto en el momento adecuado, sabe en qué momento tiene que ser agresivo o pasivo. Esta persona logra el equilibrio en el conflicto, sabrá cuando promoverlo y cuando evitarlo.

En los tres casos, el conflicto será promovido, evitado o aprovechado por cada tipo de persona, y por lo tanto, influyen en éste.

- *Liderazgo*: Ya sea en grupo o de manera individual, cualquier persona siempre será influida por alguien, y esto interviene directamente en el

desarrollo del conflicto. Esta figura está presente en el comportamiento diario. A continuación se indican dos tipos de líder:

- *Democrático*: Es el líder que escucha a los demás y toma una decisión consensuada, por lo tanto, logrará que un equipo o grupo trabaje de manera más armoniosa.
- *Autocrático*: Es el líder que no escucha a nadie y se impone para que se hagan las cosas como él las indica, no escucha a los demás y solo él está en lo correcto. Logrará que el grupo se sienta frustrado y no considerado.
- *Valores*: Cada persona reaccionará ante una situación, en este caso al conflicto, de acuerdo a los valores que le fueron inculcados en sus primeros años de vida, aquí se puede considerar a la familia.
- *Procesos*: Ya sea en grupo o individual, todos seguimos procesos de desarrollo, cuando estos procesos se complican, nuestras decisiones también lo hacen; al pensar por ejemplo, en una empresa en donde se deben entregar veinte papeles para solicitar un día de descanso, esto puede generar conflictos.
- *Comunicación*: Por último, se encuentra como factor interno la comunicación, la cual es un elemento clave del conflicto, una comunicación correcta definirá el desarrollo del conflicto. En un porcentaje muy alto, los conflictos surgen por errores en la comunicación.

Variables externas

Las variables externas no son independientes, son un grupo de elementos que comparten características comunes y que influyen de forma indirecta en el conflicto.

- *Medio ambiente*: El primer conjunto de variables externas a considerar se refieren al comportamiento social. Entre otros factores, se pueden mencionar:

- *Geográficos:* La geografía es el primer elemento que guía el comportamiento de una sociedad. Las sociedades comenzaron a formarse cerca de los mejores factores geográficos, como lugares donde había disponibilidad de agua, es decir, cerca de ríos.
- *Climáticos:* En gran medida, el clima indica el comportamiento y desarrollo de las sociedades, al habitar un lugar con climas extremos la población se va adaptando, por lo que sus asentamientos se convierten en propios de ese clima.
- *Políticos:* Los políticos gobiernan a los pobladores e indican de diversa manera su comportamiento. Un dicho popular menciona que “cada pueblo tiene a los gobernantes que se merecen” lo cual es una muestra de que la relación es completa y directa.
- *Económicos:* La economía de una sociedad guía de diversas formas su desarrollo, pues encamina los ingresos a cada sector, y el desempeño que éstos tendrán.

Por lo tanto, el medio ambiente se compone de varios grupos de características que forman un conjunto de elementos que influyen directamente en el conflicto, pero que, sin embargo, no se pueden controlar directamente.

- *Variables internas de la contraparte:* En el conflicto, las variables internas de la contraparte son externas, pues no se pueden controlar.
- *Factores sociales:* Dos ejemplos claros son la división de clases y de razas en ciertas sociedades. Este último factor se refiere al comportamiento, a los usos y costumbres que un pueblo tiene y que no se pueden controlar.

Lo más importante en este punto es identificar los elementos que se pueden controlar para presentarlos como se desea en el conflicto, y los que no

son posibles de controlar adoptarlos como son y utilizarlos cuando sea necesario y evitarlos cuando no lo sean.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza un mapa conceptual de variables que intervienen en el conflicto, identificando la relación que tienen unas con otras. Explícalo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Analiza un conflicto conocido y desarrolla sus variables. Puede ser una guerra, un conflicto sindical, o alguno que se encuentre actualmente en las noticias. Señala en ese conflicto cada una de las variables que se han indicado.

5.4 CARACTERÍSTICAS, DINÁMICA Y ESTRUCTURA DEL CONFLICTO

Se pueden mencionar conflictos personales, sociales, políticos, etc., y se ha comprendido que el conflicto tiene una extensión tan amplia como las sociedades existentes y sus integrantes, pero cada uno de estos conflictos, por muy distintos y diversos que sean, presentan características comunes, se comportan de una manera parecida y tienen una estructura similar.

Se puede distinguir al conflicto como un elemento individual, que tiene vida y que pareciera algunas veces que actúa por sí solo.

Para entender esto, se pueden concentrar las características, la dinámica y la estructura del conflicto en los siguientes **aspectos comunes** que se consideran sobre los conflictos:

- Participantes
- Entorno
- Ciclo de vida
- Elementos formadores
- Elementos de crecimiento
- Elementos de declive

Participantes

Como ya se comentó, en cualquier conflicto se pueden identificar dos partes, es decir, el conflictante y el conflictuado. El conflictante toma la ventaja, pues es quien detona el conflicto, accionando las posibles soluciones e incluso puede tener previamente analizado el camino a seguir; el conflictuado responde o reacciona a la acción inicial, por lo tanto, se encuentra en desventaja, pues probablemente no contaba con este elemento, es decir, el conflicto.

Entorno

Son las variables externas que se indicaron en el apartado anterior; es como el hogar del conflicto. Estas variables pueden contribuir al crecimiento o declive del conflicto.

Ciclo de vida

Como se indicó, los conflictos nacen, crecen y mueren. Tarde o temprano, todos los conflictos terminarán, esto puede durar horas o siglos, como el caso del conflicto Árabe–Israelí que se comentó con anterioridad.

Elementos formadores

Algunos de los elementos que contribuyen con el nacimiento del conflicto son la inadecuada comunicación, la personalidad y el nulo análisis. Generalmente, cuando no se considera la posibilidad de que un conflicto nazca, éste no sólo nacerá sino que crecerá.

Elementos de crecimiento

Los elementos más importantes de crecimiento del conflicto son la intolerancia y la falta de acuerdos. Aunque el conflicto se reconozca o no, cuando no se puede ceder en algún aspecto, esto provocará el crecimiento del conflicto.

Elementos de declive

Son lo contrario de los elementos de crecimiento, como los acuerdos y la tolerancia; de este modo, cuando se puede ceder en algunos puntos, se logrará llegar a un acuerdo, antes de esto sólo se estaba alimentando el conflicto. Se denomina elemento de declive debido a que el conflicto puede terminar por acciones que no lo alimentan, es decir, los elementos de declive son los que reducen el conflicto en lugar de aumentarlo.

Ahora, se retomará el ejemplo de unidades anteriores, recordando a Juan, cuyo nombre completo es Juan Carlos López, quien no logró entrevistarse con la persona que tenía contemplado y tuvo que hacerlo con el jefe de relaciones públicas de la empresa. Entonces, Juan al intentar buscar la alianza, no hizo caso de los puntos negativos que conocía de esta persona. A partir de ese momento, comenzó a generarse un conflicto debido al nulo análisis. Al terminar la reunión, se acordó revisar los puntos tratados en la junta; en ese momento, Juan se dio cuenta que su contraparte buscaba una ventaja personal, incluso insinuó cuáles serían los beneficios que obtendría si se firmará el acuerdo, al señalar que le interesaba aumentar sus ganancias por ello, y aún así, Juan no hizo caso a estas señales y continuó con la idea de alcanzar el objetivo que se había planteado hace tanto tiempo y por el que había trabajado bastante. Después de la reunión, Juan se presentó con su jefe y le informó que la negociación marchaba bastante bien, que la otra empresa estaba muy interesada y que había grandes posibilidades de alcanzar ese acuerdo en poco tiempo.

Después, Juan recibió una llamada de su contraparte para solicitarle cerrar el trato, le comentó que deseaba el 5% de las ganancias obtenidas, a lo cual, Juan respondió que no sería posible, pues no había considerado nunca la posibilidad de dirigir las ganancias fuera de la empresa, a esto su contraparte respondió que sabía cómo hacer para que esta situación no fuera detectada, entonces, Juan le pidió tiempo para decidir. Juan pensó mucho en informarle o no a su jefe sobre lo que estaba ocurriendo, y por un momento creyó que era buena idea lo que le solicitó su contraparte. Afortunadamente no lo hizo y le

informó a su jefe lo sucedido, quien le agradeció la confianza y la lealtad a los intereses de la empresa.

Después de esto, Juan se enteró que su jefe había hablado con el dueño de la otra empresa, lo cual provocó que la otra persona fuera despedida tras una investigación que mostró que no era la primera vez que lo hacía. El conflicto terminó ahí, y la alianza se logró después de una reunión con la persona con la que Juan se iba a entrevistar al principio y con los dueños. De este modo, Juan recibió una promoción en su trabajo y una compensación económica.

Por lo tanto, como sucedió en el caso de Juan, el conflicto, nace, crece y muere, dependiendo de los elementos involucrados y sus características; específicamente, este conflicto se pudo hacer cada vez más grande, pero terminó debido a la sensatez de una de las partes, que cedió el logro de su objetivo inicial por la lealtad a su empresa.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con base en la segunda actividad del tema 5.3, cada equipo expondrá frente a sus compañeros el conflicto analizado y dirigirá un debate sobre el mismo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

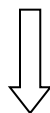
Por equipos y utilizando los elementos a su alcance en el salón de clases, ilustren el conflicto que acaban de exponer, representando tres escenas: nacimiento, crecimiento y muerte del conflicto.

5.5 DESARROLLO DEL CONFLICTO

A continuación, se ilustra con más detalle el desarrollo de un conflicto:

El proceso del conflicto

Etapas I: Oposición o incompatibilidad potencial



Etapa II: Cognición y personalización



Etapa III: Intenciones



Etapa IV: Conducta



Etapa V: Resultados³²

Oposición o incompatibilidad potencial

En la primera etapa, se ubican las condiciones antecedentes, como la comunicación, la estructura y las variables personales. Es el inicio del conflicto, y estos tres elementos, entre otros, son los que lo pueden originar. Ya se ha indicado que gran parte de los conflictos inician por falta de comunicación, pero la estructura administrativa u organizacional, y la personalidad también pueden influir.

Cognición y personalización

En la segunda etapa, se encuentra un conflicto percibido o sentido. Un conflicto sentido involucra sentimientos, un conflicto percibido no lo hace. Esto parte del proceso psicológico de la percepción, en un conflicto se pueden involucrar o no sentimientos dependiendo de la percepción.

Intenciones

³² Adaptado de Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p.398

En la tercera etapa, las intenciones del manejo de conflictos se pueden considerar como: competir, colaborar, lograr un acuerdo, evadir o ceder. Esta etapa es decisiva pues generará el crecimiento o el final del conflicto. Generalmente, es necesario ceder en algo para lograr un acuerdo.

Conducta

En la cuarta etapa, el conflicto es abierto, y el comportamiento se ubica en una parte y la reacción en la otra. Es el desarrollo del conflicto, además de la acción y la reacción de cada una de las partes.

Resultados

En la quinta etapa, se puede obtener como resultado, el mayor o el menor desempeño del grupo. Estos son resultados funcionales y disfuncionales, respectivamente. Un mayor desempeño es funcional, mientras que un conflicto que genere un desempeño menor, será disfuncional.

Por ejemplo, en el caso de Juan, se muestra claramente el desarrollo del conflicto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Analicen en clase un video sobre el conflicto Árabe–Israelí. Redacta un ensayo e identifica las partes del desarrollo de este conflicto.

5.6 MODELOS DE CONFLICTO

En un apartado anterior, se indicaron cinco tipos de conflicto: funcional, disfuncional, de tareas, de relaciones, por los procesos. Ahora, se ampliarán y se incluirán los siguientes tipos de conflicto, propuestos por Antonio Viveros.³³

- De derecho

³³ Viveros, José Antonio, *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*, p. 9

- De intereses
- Individuales
- Colectivos
- De reconocimientos
- Intrasindicales
- Intersindicales
- Por prácticas antisindicales

A pesar de que la dinámica de desarrollo de un conflicto laboral puede variar de la dinámica de un conflicto social o personal, comparten rasgos comunes, por lo tanto, es posible adoptar los modelos que propone Antonio Viveros para todo tipo de conflicto.

Primero, se debe definir el concepto de sindicato, el cual es una “agrupación de trabajadores formada para la defensa de intereses profesionales comunes”.³⁴

Si se considera al conflicto un ente propio e independiente en cierto contexto, y en el desarrollo del libro se ha comparado con una persona, entonces, el sindicato puede ser un elemento personal o grupal, al final es la parte que se ocupa de defender los intereses de las partes involucradas en el conflicto. En una persona, puede ser esa “vocecita” que indica lo que se debe decir, y cómo accionar o reaccionar, es el elemento de comunicación entre los procesos psicológicos básicos.

Así entonces, se pueden comparar estos modelos de conflicto propuestos con cualquier sistema en conflicto. A continuación, se describe cada uno:

Conflicto de derecho

Es el conflicto que se genera cuando se percibe que los derechos en el entorno actual no están siendo respetados. Esto puede suceder por ejemplo, cuando un

³⁴ *Diccionario de la lengua española*, Larousse, México, p.610

empleado ha solicitado un día de descanso, y no se le otorga debido a que la carga de trabajo es muy grande.

Conflicto de intereses

Es el conflicto que se genera cuando se percibe que los intereses de alguien están siendo afectados directamente. De acuerdo con el ejemplo anterior, cuando se niega al empleado el día de descanso solicitado, éste realiza el trabajo de manera inadecuada precisamente el día que no le fue otorgado, y cuando su jefe se da cuenta de esto, se comienza a generar un conflicto de intereses ya que esta situación le afecta directamente.

Conflicto individual

Es el conflicto que se genera a partir de la relación entre dos personas y que no rebasa ese contexto. El problema crece o disminuye, pero siempre se mantiene en un contexto individual. Si el empleado actúa de “mala gana” por el contratiempo con su día de descanso, pero nunca se entera su jefe, ni afecta directamente el trabajo, entonces es un conflicto individual.

Conflicto colectivo

Como su nombre lo indica, es un conflicto de grupo, en el ambiente laboral se puede identificar en un grupo de trabajo al dirigirse a sus superiores. Este conflicto puede generar un gran desequilibrio e incluso la ruptura del contexto de trabajo y desarrollo. Por ejemplo, podría suceder que si el empleado al que no se le otorgó el día de descanso, tiene la capacidad de influenciar a sus compañeros y usa esa influencia, puede afectar el desempeño de la organización.

Conflicto de reconocimiento

Este conflicto se genera cuando una persona no se siente reconocida en su ámbito de desempeño. Por ejemplo, cuando un empleado se siente poco

reconocido en su trabajo, nunca ha recibido un aumento o promoción, o ningún otro reconocimiento.

Conflicto intrasindical

Este conflicto surge entre los miembros que conforman un sindicato, sucede cuando algunos tienen una opinión y otros no la comparten. Desde la perspectiva patronal, este conflicto puede aprovecharse para disminuir el impacto negativo que el sindicato pueda tener en la organización general de la empresa.

Conflicto intersindical

Este conflicto se produce entre dos o más sindicatos, que pueden o no perseguir el mismo objetivo, y que pueden o no pertenecer a la misma empresa, pero que se encuentran en debate por tener distintos puntos de vista respecto a algún asunto.

Es importante identificar la posibilidad de una combinación de los modelos de conflicto, de este modo, puede existir algún conflicto que se ajusta a dos o más modelos, incluidos los conflictos funcionales y disfuncionales.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con base en la actividad del tema 5.5, analiza el conflicto Árabe-Israelí e identifica y justifica el modelo de conflicto del que se trata. Recuerda que puede ser una combinación de modelos de conflicto. Explica.

5.7 ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR EL CONFLICTO

A continuación, se describen las técnicas para el manejo de conflictos:

- *Solución de problemas:* En este caso, se reúnen las partes confrontadas para encontrar la raíz del conflicto, y de igual manera, encontrar su solución. Es el modelo más sencillo, y generalmente el más utilizado.

- *Metas de orden superior:* En este caso, se busca un objetivo en común que sea más importante que el conflicto para ambas partes, y que sin la cooperación de ambas no se podría lograr la meta planteada. De este modo, los confrontados se convierten en miembros indispensables de un equipo.
- *Ampliación de recursos:* Si el conflicto se originó por falta de recursos materiales, morales, o físicos, entonces, si se ofrece lo que falta, puede ser una solución, por ejemplo, aumentar el espacio en la oficina si el conflicto se produjo por la cercanía de ciertos elementos.
- *Evasión:* Aunque se ha insistido en que evadir los conflictos nunca es una buena solución, puede suceder que cuando surja el conflicto y no se le “siga el juego”, en ese momento terminará.
- *Allanamiento:* Es similar a las metas de orden superior. En este caso, se resta importancia a las diferencias, mientras que se resaltan las metas comunes y más importantes.
- *Arreglo:* En este caso, cada miembro involucrado cede algo importante. De esta manera, se producirá equidad.
- *Mandato:* Se origina del líder formal hacia los subordinados. El jefe indica el camino que se deberá seguir y cuáles son las consecuencias de no hacerlo.
- *Modificar la variable humana:* Se analizará el conflicto desde la perspectiva del individuo causante y se buscará cambiar su actitud. Puede ser mediante capacitación, lecturas, cursos, etc.
- *Modificar las variables estructurales:* Si el conflicto se origina por relaciones personales y es difícil lograr una buena convivencia, lo mejor será reubicar a los miembros del conflicto o reestructurar el entorno.³⁵

Los conflictos se originan por infinidad de elementos, y de la misma manera, se pueden resolver mediante una gran cantidad de herramientas, aquí

³⁵ Adaptado de Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p. 404

se han descrito algunas propuestas que se pueden utilizar dependiendo del contexto y de los participantes, sin embargo, cualquier ajuste o reestructuración es válida si aumenta la posibilidad de resolver el conflicto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Explica con qué técnica(s) de manejo de conflictos resolverías la siguiente situación, y narra tu propuesta de solución:

Desde hace dos meses, Juan fue ascendido de puesto, ahora tiene a su cargo a diez personas en el departamento de mercadotecnia, que se compone además de los departamentos de publicidad y relaciones públicas. También se integraron al equipo dos personas de la empresa con la que se fusionaron.

Los departamentos de publicidad y relaciones públicas originalmente no se han llevado bien, pues en varias ocasiones han duplicado funciones, haciendo lo mismo a la vez. Por ejemplo, en alguna ocasión, el dueño de la empresa pidió un informe sobre la posibilidad de incursionar en un nuevo mercado, y los jefes de cada departamento, sin consultarlo uno con el otro, comenzaron a desarrollarlo, suponiendo que era su responsabilidad. Cuando entregaron el informe, los dos departamentos tenían casi los mismos resultados, y ambos habían descuidado sus actividades diarias por este proyecto, por lo que fueron reprendidos. Ahora que Juan se encuentra al frente de los departamentos, el patrón de conducta es no hacer las cosas que parece que le corresponden a otro departamento, esto ha originado la continua presión de Juan sobre el equipo responsable, es decir, debe vigilar el cumplimiento de sus actividades en todo momento, aunque generalmente, el trabajo no se entrega a tiempo y además, se presenta de forma inadecuada.

AUTOEVALUACIÓN

Responde las siguientes preguntas:

1. En términos breves, ¿cómo se define al conflicto?
2. ¿Cuándo comienza el conflicto?
3. Menciona y explica los tipos de conflicto que propone Stephen Robbins:
4. Menciona y explica los niveles de análisis del conflicto:
5. Menciona las variables internas del conflicto:
6. Menciona las variables externas del conflicto:
7. Dibuja el esquema del proceso de conflicto:
8. ¿Cuáles son los tipos de conflicto que propone Antonio Viveros?
9. Menciona y explica las estrategias para afrontar el conflicto:

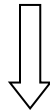
RESPUESTAS

1. Se refiere a combate, lucha, apuro, dificultad.
2. Cuando una parte percibe que otra afectó o afectará algo que le interesa.
3. *Funcional*: Es el conflicto del cual se obtienen beneficios; funciona como detonador de mejoras en el proceso.
Disfuncional: Es el conflicto que afecta el desarrollo de la negociación y el entorno en general, es decir, no se puede obtener ningún beneficio de este conflicto.
De tareas: Se origina por el contenido y objetivos del trabajo; cuando las partes del conflicto encuentran que están realizando actividades que perciben fuera de su control.
De relaciones: Este conflicto sucede en las relaciones interpersonales, así por ejemplo, puede suceder que simplemente alguien no nos agrade.
Por los procesos: Este conflicto se origina por la forma en la que se hace el trabajo. Las actividades asignadas pueden realizarse o no, pero aún cuando se realicen, pueden estar incorrectas y el conflicto surgirá con quienes se afecten por ello.
Nulo: Es un conflicto unidireccional, se produce cuando sólo una de las partes involucradas percibe el conflicto, por lo que la relación se afecta pero no se soluciona el conflicto, pues no se comprende lo que ocurre.
4. *Tradicional*: El conflicto es mejor si no existe porque es nocivo.
De relaciones humanas: Los conflictos no se pueden evitar, son irremediablemente parte del desarrollo de un grupo.
Interaccionista: En este caso, se promueve el conflicto como parte de la mejora continua de un entorno.

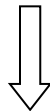
Nulo: Este análisis es inexistente. Ni siquiera se considera nocivo, simplemente no se considera.

5. Personalidad, liderazgo, valores, procesos y comunicación.
6. Medio ambiente, variables internas de la contraparte, factores sociales.
7. Esquema del proceso de conflicto

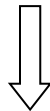
Etapa I: Oposición o incompatibilidad potencial



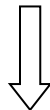
Etapa II: Cognición y personalización



Etapa III: Intenciones



Etapa IV: Conducta



Etapa V: Resultados

8. De derecho, de intereses, individuales, colectivos, de reconocimiento, intrasindicales, intersindicales, por prácticas y antisindicales.
9. *Solución de problemas:* Se reúnen las partes confrontadas para encontrar la raíz del conflicto, y de igual manera, encontrar su solución.

Metas de orden superior: Se busca un objetivo en común que sea más importante que el conflicto para ambas partes, y que sin la cooperación de ambas no se podría lograr la meta planteada.

Ampliación de recursos: Si el conflicto se originó por falta de recursos materiales, morales, o físicos, entonces, si se ofrece lo que falta, puede ser una solución.

Evasión: Puede suceder que cuando surja el conflicto y no se le “siga el juego”, en ese momento terminará.

Allanamiento: Se resta importancia a las diferencias, mientras que se resaltan las metas comunes y más importantes.

Arreglo: Cada miembro involucrado cede algo importante.

Mandato: El jefe indica el camino que se deberá seguir y cuáles son las consecuencias de no hacerlo.

Modificar la variable humana: Se analizará el conflicto desde la perspectiva del individuo causante y se buscará cambiar su actitud.

Modificar las variables estructurales: Si el conflicto se origina por relaciones personales y es difícil lograr una buena convivencia, lo mejor será reubicar a los miembros del conflicto o reestructurar el entorno.

UNIDAD 6

CONFLICTO Y PODER

OBJETIVO

El estudiante, conocerá y será capaz de comparar y desarrollar el concepto, los modelos, las condiciones, tipos y características de negociación. Asimismo, conocerá y analizará las características de los negociadores y la importancia de la mediación y de la negociación, así como de la comunicación.

6.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN

6.1.1 Contenido de la negociación: fases y proceso

6.1.1.1 Variables en el proceso de negociación

6.1.1.2 Dilemas

6.1.1.2.1 Dilemas sociales

6.1.1.2.2 Teoría de juegos

6.2 MODELOS DE NEGOCIACIÓN

6.3 CONDICIONES, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIACIÓN

6.3.1 Estrategias y tácticas en la negociación

6.4 NEGOCIADORES

6.4.1 Habilidades sociales para la resolución de conflictos y la negociación

6.4.1.1 Asertividad

6.4.1.2 Empatía

6.4.2 Toma de decisiones

6.4.2.1 Teoría prospectiva

6.4.2.2 Procesamiento de la información

6.4.2.3 Comunicación y negociación

6.5 MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN

6.5.1 Características distintivas

6.6 LA COMUNICACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN

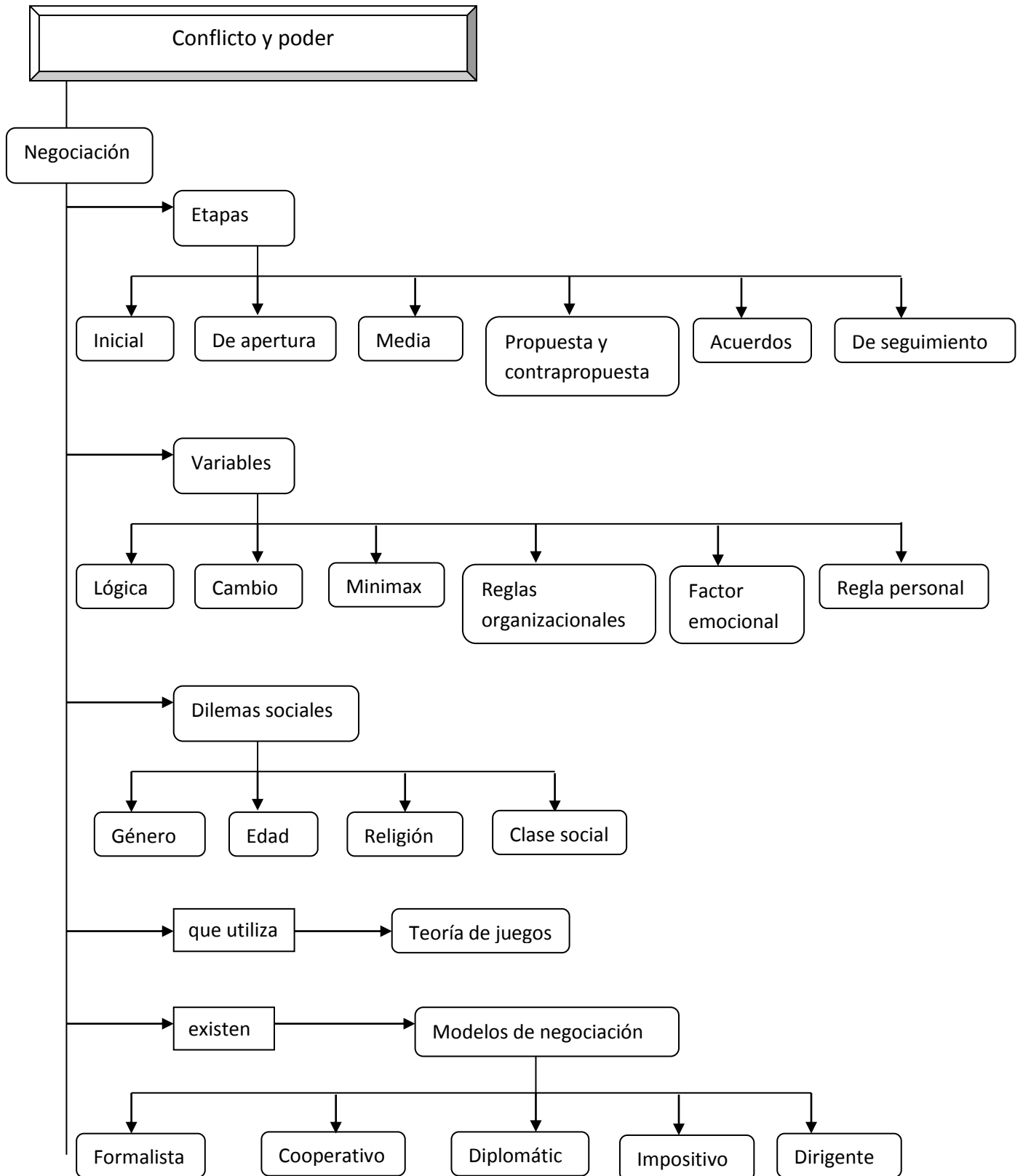
6.6.1 Proceso de comunicación

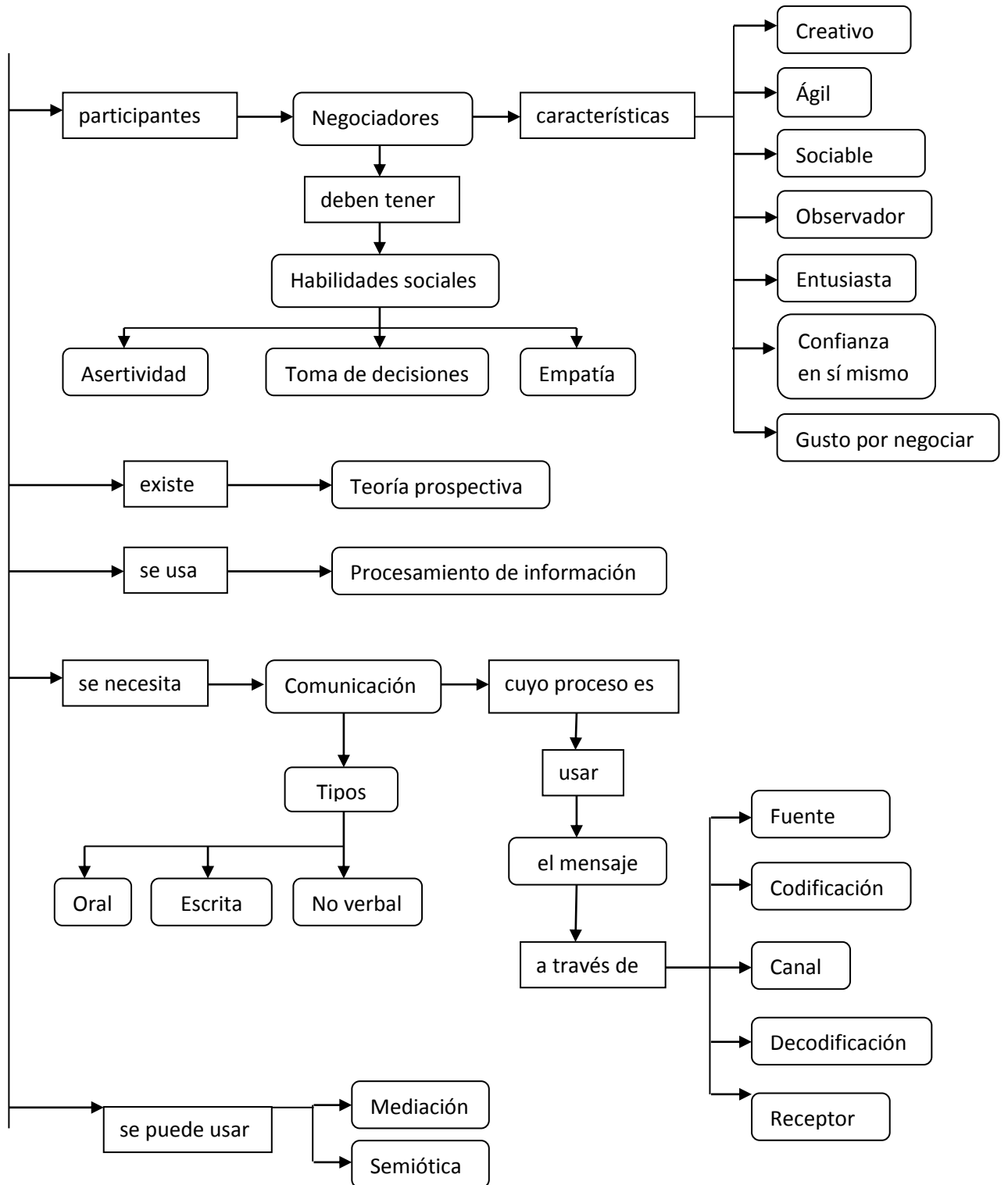
6.6.2 Elementos de la comunicación

6.6.3 Tipos de comunicación

6.6.4 Semiótica

MAPA CONCEPTUAL





INTRODUCCIÓN

En esta unidad, se expondrá el tema de conflicto y poder, y aunque en unidades anteriores se detalló el concepto de negociación, ahora se explorará a profundidad.

Como ya se indicó, el conflicto es una oportunidad de mejora, y si se maneja con habilidad es posible alcanzar una posición de poder. La negociación puede proporcionar esa habilidad de obtener lo que se busca, incluso colaborando con los demás.

Así como el conflicto, la negociación se origina cuando surgen las relaciones personales. Siempre se está negociando, y el reconocimiento de esta habilidad y su dominio, además de ayudar a mejorar en los negocios, si se utiliza adecuadamente puede beneficiar diversas áreas de la vida.

En unidades anteriores, se analizaron diferentes aspectos de la psicología y la sociología, esto servirá para entender mejor el concepto de negociación. Así, estudiar los procesos psicológicos básicos ayudó para entender el comportamiento, que en esta unidad se aplicará de manera específica. Además, se analizaron aspectos sociales dirigidos a entender cómo se comporta una sociedad y porqué lo hace así, lo cual también servirá para mejorar en las negociaciones. Entonces, el dominio de la negociación es en realidad el dominio de habilidades personales y sociales dirigidas a un objetivo específico.

6.1 DEFINICIÓN DE NEGOCIACIÓN

La negociación comprende elementos tan amplios como los individuos que la integran; el factor humano es el principal componente de la negociación, y por lo tanto, este concepto es tan complejo como sus factores.

La negociación se genera en un entorno de demanda y oferta, de búsqueda y ofrecimiento de satisfactores, afectado por elementos internos y externos. Se origina entre empresas y entre personas; entre dos o más personas; entre dos o más empresas; entre una persona, y una o más empresas; la combinación es prácticamente interminable.

La negociación se puede derivar de un proceso de compra-venta, pero también se puede originar de una búsqueda de acuerdos, que no necesariamente involucre una compra-venta.

La compra-venta es comercio, y el comercio es el intercambio de bienes y servicios entre dos o más entes sociales, empresas, personas, organizaciones, etc., este intercambio debe conducir a un acuerdo, en el que sean satisfechas las necesidades de ambas partes.

Por lo tanto, la negociación no es una compra, ni una venta por sí sola, tampoco es un acuerdo, ni siquiera es una transacción o un trueque. Todos estos conceptos forman parte de la negociación, que es un concepto más elaborado como se detalla a continuación.

Para Bancomext, la negociación es “el proceso mediante el cual las partes involucradas –donde una posee o puede hacer algo que la otra desea, y viceversa- se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto, la satisfacción de las partes interesadas”.³⁶

De acuerdo con la psicología y la sociología, que son conceptos que se estudiaron con anterioridad, la negociación es un proceso de satisfacción de necesidades entre dos o más entes sociales, donde uno tiene algo que la otra

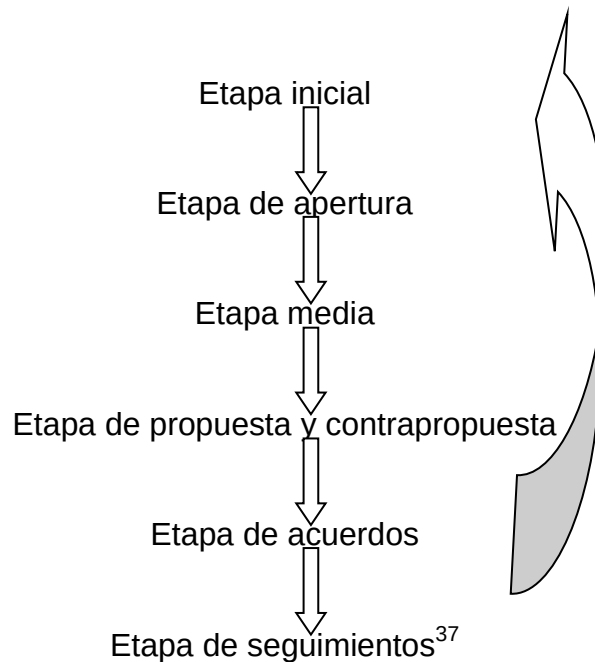
³⁶ *Técnicas de negociación internacional*, Bancomext, p. 3

parte desea y viceversa, y que tiene como herramientas para su mejor logro, la psicología y la sociología.

Como sabemos, la psicología se refiere a individuos, y la sociología a la sociedad, y ambos conceptos son primordiales para la negociación.

6.1.1 Contenido de la negociación: fases y proceso

A continuación se muestra el modelo de negociación propuesto por Bancomext, que divide a este proceso en seis etapas:



Es cierto que todos negociamos y lo hacemos en todo momento, desde pequeños al pedir permiso, hasta cuando se está cerrando un excelente negocio. Sin embargo, pocas veces se analiza la manera de hacerlo y los pasos a seguir. En seguida, se describe cada etapa del proceso de negociación.

³⁷ Adaptado de *Técnicas de negociación Internacional*, Bancomext, p. 5

Etapas inicial

Esta etapa es la búsqueda de información y la preparación previa al momento de la negociación, y no es necesaria demasiada información, sino adecuada, clara y concisa.

Etapas de apertura

Cuando se ha recopilado la información y se ha preparado la presentación, o lo que se requiere para la negociación, es el momento de enfrentar a la contraparte. Es cuando se conoce a la otra parte de la negociación, es el momento del análisis mutuo y se debe establecer una introducción de las metas y de los objetivos de la negociación.

Etapas media

Es la etapa de desarrollo de la información, es cuando se obtiene la información completa sobre lo que se está negociando, continúa el análisis de ambas partes; hasta este momento, sólo se ha presentado lo que buscan ambas partes.

Etapas de propuesta y contrapropuesta

Cuando se ha escuchado toda la información y ha sido analizada por ambas partes, existen tres opciones: 1) rechazar, 2) aceptar y cerrar el trato, y 3) proponer una contraoferta. Esta etapa se puede extender tanto, como las partes lo permitan, y en la etapa inicial se debió establecer si esta negociación se prestaría al “estira y afloja” o se debía aceptar desde el principio. Para eso se debieron plantear los máximos y mínimos, o pisos y techos, que se refieren a lo menos y lo más que se puede aceptar.

Etapas de acuerdos

En este momento, ambas partes deben estar satisfechas, y es cuando se decide aceptar las condiciones de la otra parte. En esta etapa, es muy importante que todo esté muy claro, de preferencia por escrito.

Etapas de seguimiento

Después de establecer un acuerdo y terminar la negociación, se le debe dar seguimiento, en el ámbito de las ventas esto se conoce como postventa. Esta etapa cierra el círculo de la negociación, después es necesario comenzar nuevamente en la búsqueda de información más profunda sobre el negocio.

Por lo tanto, estas etapas se pueden resumir en tres momentos de la negociación: antes, durante y después, es decir, se comienza buscando la información, se acude a la cita de la negociación y se debe dar seguimiento. Es importante recordar que todo se origina a partir de la búsqueda de información, si esta etapa no se produce, se acudirá a la cita de negociación en desventaja, es decir, se llegará “a la guerra sin fusil.”

6.1.1.1 Variables en el proceso de negociación

Durante el proceso de negociación que se describió, se deben manejar e identificar claramente las siguientes variables que provocarán resistencia a la negociación, de esta manera, se podrá tener mayor posibilidad de éxito frente a las variables negativas y así convertirlas en un cierre exitoso. Estas variables son:

- Lógica
- Factor emocional
- Cambio
- Minimax
- Reglas organizacionales

- Regla personal³⁸

Lógica

Algunos puntos de los acuerdos pueden interpretarse sólo por lógica, y a veces es posible que no se consideren, como un precio demasiado alto, tiempo de entrega muy largo, etc., y si no se identifican, la negociación se puede afectar, y probablemente no se comprenda debido a que eso sucede.

Factor emocional

Aquí entran en función los procesos psicológicos básicos en su etapa de percepción y comunicación. Se refiere a la empatía entre ambas partes, es decir, el sentimiento de agrado, lo cual se debe detectar a tiempo para corregirlo si es necesario y manejar la situación de la mejor manera, ya que esto puede afectar en gran medida a la negociación.

Cambio

En todos los ambientes hay resistencia al cambio, al ubicarse en un entorno desconocido, esto provocará este sentimiento, y será más difícil el proceso de negociación. En este sentido, es necesario recordar que percibimos, pensamos, comunicamos y aprendemos. Si se ha aprendido algo, se debe aprovechar.

Minimax

Como se mencionó en el apartado anterior, siempre se debe tener un piso y un techo para la negociación, y saber lo máximo que se espera y lo mínimo que se puede aceptar. Al llegar a una negociación sin un minimax, es muy probable que se produzca un acuerdo desfavorable, pues en el momento no se consideraron algunos aspectos.

³⁸ *Ídem*, p. 7

Reglas organizacionales

En ocasiones, la contraparte no puede tomar todas las decisiones y debe seguir reglas claras de sus superiores, por lo tanto, no puede accionar con facilidad durante la negociación.

Regla personal

Algunas personas tienen características propias sobre su método de negociación y no las cambiarán, así puede ser que a alguien no le guste negociar los lunes, o considere que no es adecuado hacerlo en restaurantes.

Al reconocer estas seis variables existe mayor posibilidad de identificar claramente lo que sucede durante la negociación y lo que puede afectar el proceso; se indicaron nuevamente factores internos y externos que se deben conocer y dominar, y por supuesto, usar a favor; un buen negociante no deja nada a la deriva y es muy observador.

6.1.1.2 Dilemas

Durante el proceso de negociación se deben enfrentar bastantes disyuntivas, así como dudas y problemas, que se originan de la percepción y el pensamiento, e influyen en la comunicación y el aprendizaje. En general, se producen por agentes externos, pues son factores sociales los que los influyen.

6.1.1.2.1 Dilemas sociales

Estos dilemas que se deben enfrentar durante el proceso de negociación se pueden dividir en:

- Género
- Edad
- Religión
- Clase social

Género

En algunas sociedades, la mujer tiene un papel menos participativo en las negociaciones y en el desarrollo social en general.

Edad

El desarrollo de los medios de comunicación y la educación ha originado que los jóvenes tengan una capacidad negociadora que es igual o superior a la que tienen personas muy experimentadas, sin embargo, para algunos esta diferencia de edad se percibe ya sea como desventaja o como ventaja.

Religión

La religión que cada quien practique depende de esa persona y solamente de ella, sin embargo, algunas personas prefieren negociar con quienes comparten sus creencias. Como ya se ha indicado, este punto se origina de la percepción y los pensamientos de cada persona.

Clase social

Las diferencias económicas y formativas permiten hacer distinciones entre unas personas y otras, y algunas veces al negociar se pueden aprovechar.

Estos dilemas sociales son el resultado de la percepción social, y como buenos negociantes, especialmente en un entorno globalizado, es necesario ser extremadamente adaptables y respetuosos de todas las diferencias que puedan existir al negociar.

Estos dilemas se deben superar si se desea ser un negociante. De lo contrario, lo único que se obtendría es un mercado limitado por uno mismo.

6.1.1.2.2 Teoría de juegos

Este es un tema extenso, por ello a continuación se describirá de forma general para conocerlo y usarlo en el desarrollo de la negociación.

La teoría de juegos se originó por científicos matemáticos que ajustaron las decisiones personales a esquemas demostrables.

Enseguida, se mencionarán sólo sus dos esquemas generales: juegos de suma cero y juegos de suma no cero.

Cualquier juego puede entrar en la explicación de la teoría de juegos, por ejemplo, el ajedrez, las damas chinas, incluso el fútbol; y cualquier área del conocimiento puede utilizar estos conceptos.

La idea básica es obtener información sobre las decisiones que el contrincante puede tomar, y con esta base, tomar decisiones propias. Por ejemplo, en el ajedrez se debe comenzar moviendo un peón y después se puede mover la pieza que quedó atrás. Si se movió un peón que protegía a un alfil, ahora se puede mover el alfil en forma sesgada sobre el mismo color. Si el contrincante mueve un alfil, se podrá decidir si se mueve la reina o no, esto dependerá de la estrategia.

En la negociación, se puede recurrir a un concepto que se describió en apartados anteriores, el minimax.

Al retomar un ejemplo de unidades anteriores, Juan quien ahora se encarga del departamento de mercadotecnia, ahora está por negociar un contrato de publicidad con una revista de circulación nacional, y de acuerdo a los estudios de su departamento, las ventas aumentarán un 11% anual como resultado de los anuncios impresos.

Juan tiene un presupuesto de \$213,000 para publicidad, de esta cantidad, la mitad se destinó a medios diferentes a los impresos. Entonces, para su campaña tiene disponible \$106,500. Por lo tanto, su máximo es de \$106,500, sin embargo espera negociar por mucho menos, y piensa proponer y arrancar la negociación con \$85,000, este es su mínimo.

Si se aplica la teoría de juegos, se tendría el siguiente escenario: si la empresa acepta \$85,000, entonces Juan acepta de inmediato, y si la empresa pide más de \$106,500, entonces Juan rechaza de inmediato, así cualquier punto intermedio puede ser aceptable.

Con este sencillo ejemplo, se demuestra que la teoría de juegos es una herramienta que ayuda a tomar decisiones, anticipando los posibles escenarios que se pueden enfrentar.

En este sentido, un juego de suma cero, significa que uno gana, si el otro pierde, y un juego de suma diferente a cero, significa que ambos pueden ganar, es decir, ganar–ganar, ganar–perder, estas son las dos estrategias de negociación más importantes.

Por lo tanto, la negociación es un proceso complejo que involucra bastantes elementos y habilidades, para los cuales existen diversas herramientas como la teoría de juegos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Investiga acerca de los modelos de negociación en internet y en fuentes bibliográficas, redacta un resumen sobre ellos.

6.2 MODELOS DE NEGOCIACIÓN

Cada persona tiene una manera particular de aproximarse a la negociación, como lo explica el dicho popular: “cada cabeza es un mundo”, sin embargo, es de bastante utilidad obtener una clasificación de los modelos de negociación para entender mejor este proceso.

Vilanova-Martínez propone cinco modelos de negociación³⁹, que se describirán a continuación:

Formalista

Busca sentirse bien con lo que hace. Es meticuloso, sigue las reglas, resiste la presión, quiere todo por escrito, exige que se cumpla lo que se acordó.

³⁹ Dasí, Fernando de Manuel y Martínez-Vilanova Martínez, Rafael, *Técnicas de negociación*, pp. 249, 252

Cooperativo

Evita la confrontación, y desea encontrar una solución que satisfaga a ambas partes. Se implica afectivamente, facilita la información, confía en los demás, cede, escucha más de lo que habla, no manipula.

Diplomático

Busca el equilibrio, y que ambas partes queden satisfechas. Es prudente, firme si es necesario, paciente, analítico, cordial, no trata de dominar, es directo, es discreto, no se compromete con lo que no puede cumplir.

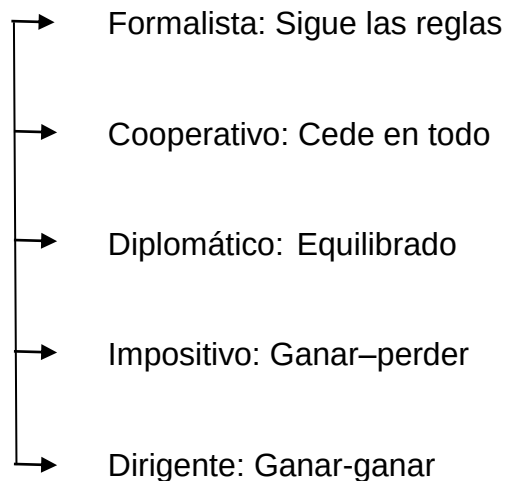
Impositivo

Busca vencer siempre, su estilo es ganar-perder. Es firme, duro, impetuoso; usa la fuerza, el poder, crea tensión, es muy analítico, objeta mucho, es explícito, directo, intimida, habla más de lo que escucha.

Dirigente

Busca ganar-ganar. Crea un clima cordial y objetivo, es neutral, ofrece soluciones, es analítico, confía en los demás, tiene buena comunicación, es inteligente, elimina prejuicios, es seguro de sí mismo, firme pero flexible, respeta a los demás.

Modelos de negociación



A la propuesta de Martínez-Vilanova, se debe agregar un modelo: *el camaleón*, este negociante pasa de un modelo a otro de acuerdo a las necesidades que se requieran. En la negociación, se debe tratar a los demás como desean, eso significa que el comportamiento debe variar de acuerdo a la situación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. De acuerdo a lo que se describió sobre los modelos de negociación, construye un modelo propio. Describe sus características y objetivos.
2. En equipos de cuatro o cinco personas, revisen la propuesta que cada quien realizó sobre su modelo de negociación y construyan uno por equipo. Describan sus características y objetivos, expónganlo frente al grupo.

6.3 CONDICIONES, TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE NEGOCIACIÓN

6.3.1 Estrategias y tácticas en la negociación

Las estrategias y tácticas en la negociación se pueden englobar en tres puntos.⁴⁰

1. No aceptar la primera oferta
2. Ganar–perder
3. Ganar–ganar

A continuación, se detallará la relación que existe entre ganar–ganar y ganar–perder con el proceso de negociación. Para ello, primero se deben recordar las seis etapas de negociación: inicial, apertura, media, de propuestas y contrapropuestas, de acuerdos y de seguimiento; y que todo comienza con la búsqueda de información. Al considerar estas etapas, en cualquiera que sea el

⁴⁰ Técnicas de negociación internacional, Bancomext, pp. 31-32

modelo de negociación, aunque especialmente en el modelo del camaleón, durante la etapa de propuestas y contrapropuestas, pese a que una oferta parezca excelente, generalmente se debe rechazar y buscar algo más o mejor. Por ejemplo, en el caso de Juan, éste puede responder a la propuesta que le hizo la revista preguntando si es posible mejorar las condiciones que le ofrecen o mejor aún, indicar que no le convence la propuesta y que le gustaría analizarla, de este modo aunque la oferta es muy buena podría obtener algo mejor.

Un ejemplo cotidiano se puede presentar simplemente al ir a comprar un perfume, ya que si en lugar de preguntar el precio y pagar de inmediato, se transmite duda sobre la compra con una expresión como “no estoy seguro, mejor busco en otro lugar”, de este modo, tal vez quien venda el perfume, recurra a las herramientas que tenga disponibles para venderlo, así puede ofrecer por ejemplo, un descuento del 10%, algunas muestras gratis, un perfume parecido pero más económico, etc., lo que ofrezca dependerá de su planeación de ventas.

Siempre que exista una negociación hay un minimax, y quienes negocian deben conocerlo, especialmente los vendedores, así antes de comenzar su venta deben saber lo máximo y lo mínimo que pueden esperar; también tienen cuotas que deben cubrir y fechas que cumplir, por ello buscarán la manera de vender su producto. Por ejemplo, en algunas agencias de automóviles, la mayoría de los vendedores deben cubrir una cuota al final del mes, por esta razón, los últimos días de cada mes buscarán todas las herramientas que estén a su alcance para vender, así ofrecerán beneficios a los clientes en ese lapso que no se hubieran obtenido antes.

Por lo tanto, la situación puede variar de acuerdo con el entorno de la negociación, pero siempre que se rechace la primera oferta, aumenta la posibilidad de obtener mejores condiciones.

Durante este proceso, cada parte tiene un objetivo, que puede ser desde ganar como sea, hasta ceder todo lo que sea necesario para obtener lo que se desea.

Ganar–perder

Es el primer tipo de negociación; en esta negociación una de las partes o ambas buscan obtener toda la ventaja, sin importar que la otra parte no obtenga nada. Este tipo de negociación la usa el negociador impositivo.

Ganar–ganar

Es un modelo de negociación dirigente; busca construir relaciones, no tratos; es altamente recomendable participar desde esta perspectiva en una negociación. Aunque se obtengan bastantes beneficios de una negociación ganar–perder a corto plazo, no se compararán con los beneficios de ganar–ganar a largo plazo. En este sentido, a nadie le agrada negociar con alguien que busca afectar a la contraparte, quizá suceda una vez, pero después se buscará la manera de evitarlo siempre.

Sin embargo, como sucede con el modelo de negociación camaleón, se debe tratar a la contraparte como desea, y si se está frente a alguien que usa un modelo ganar–perder, no se podrá utilizar un modelo ganar–ganar, pues se otorgarán espacios y condiciones que no convienen.

Por ejemplo, Juan utilizó un modelo ganar–ganar cuando se entrevistó por primera vez con el jefe de relaciones públicas de la otra empresa, esto originó problemas, que se solucionaron cuando enfrentó la negociación con un estilo ganar–perder, de este modo, la contraparte salió afectada, pero la negociación fue buena.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Juan acaba de recibir una propuesta de otro medio impreso que le ofrece las mismas características que el anterior, y además le propone mejorar

el presupuesto de su competencia. Para presentarse a esta entrevista, Juan investiga sobre la empresa.

- *Caso 1. Ganar–perder*

Redacta la información que obtuvo Juan y relata la entrevista de ambas partes para este tipo de negociación.

- *Caso 2. Ganar–ganar*

Redacta la información que obtuvo Juan y relata la entrevista de ambas partes para este tipo de negociación.

2. Investiga en internet, cuántos y cuáles son los tratados de libre comercio que tiene México firmados, y con base en la balanza comercial explica si esas negociaciones han sido ganar–ganar o ganar–perder.

6.4 NEGOCIADORES

Ahora, se debe definir el término de negociador, así como describir sus habilidades. En este sentido, se puede indicar que un negociador se hace, y aunque desde pequeños se pueden mostrar ciertas habilidades particulares diferentes a los demás, lo cierto es que éstas se desarrollan imitando y aprendiendo, y pueden estar favorecidas por el entorno u otros factores; así, en el desarrollo de las habilidades se relacionan de manera estrecha los conceptos que se describieron en unidades anteriores como la percepción, el pensamiento, la comunicación y el aprendizaje. Por lo tanto, un negociador se hace conociendo y utilizando las herramientas que se han mostrado en este libro.

A continuación se indican algunas características importantes que debe tener un negociador, no son limitativas, y es posible que falte alguna pues cada persona es distinta:

- Creativo
- Ágil
- Confianza en sí mismo
- Sociable
- Observador
- Entusiasta
- Gusto por negociar

Estas características son indispensables, las demás son complementarias. Para ser un buen negociador se pueden identificar las áreas de oportunidad y mejorarlas.

6.4.1 Habilidades sociales para la resolución de conflictos y la negociación

Para explicar este apartado, se puede retomar el ejemplo de Juan, quien esta vez asiste a la reunión con la nueva empresa, la cual le propuso mejorar el trato de la competencia para publicar sus anuncios. Al llegar, Juan se encuentra con la noticia de que la persona que lo citó no se ha presentado y no se ha comunicado. Juan tiene las siguientes opciones de respuesta:

- a) Es una irresponsabilidad no presentarse a la reunión, por ello, no haré ninguna negociación con esta empresa y recomendaré a mis colegas no hacerlo tampoco.
- b) No hay problema, espero a la persona o alguna noticia de lo que sucedió.
- c) Me parece incorrecto no comunicarse para avisar que algo había ocurrido, ojalá todo se encuentre bien y haya alguna noticia sobre el problema muy pronto, probablemente ha tenido un contratiempo muy grave.

6.4.1.1 Asertividad

Se puede definir el concepto de asertividad como “aquella forma de proceder que alguien definió como la virtud de saber decir no sin ser agresivo”.⁴¹

En el ejemplo anterior, en la primera respuesta, la postura de Juan fue agresiva; en el segundo caso, su postura fue pasiva; y en la tercera respuesta fue asertiva.

El desarrollo de la asertividad es muy importante para un negociador, esta habilidad permitirá obtener mayor ventaja del entorno. En la última respuesta, Juan indica que está molesto por el retardo, pero no cierra la puerta a la negociación, de la cual puede beneficiarse, pues la otra persona dio una mala impresión y tendrá que hacer algo para compensarlo.

Ser asertivo significa enfrentar en primer lugar, el miedo a decir que *no*, ya que suele interpretarse como agresividad. En cualquier negociación, sino se indica una negativa a tiempo, esto podría conducir a tener que aceptar condiciones que no se podrán cumplir,

De esta manera, es necesario saber cuándo decir *no*, pero de forma que la otra persona comprenda que lo que se busca es el beneficio de ambas partes.

6.4.1.2 Empatía

La empatía es “ponerse en los zapatos del otro”; cuando se logra decir que *no* y se entienden las necesidades de la otra persona, la negociación irá por muy buen camino.

Entonces, se debe saber cuándo y cómo decir *no*, haciendo sentir bien a la otra persona.

6.4.2 Toma de decisiones

Los negociadores o negociantes deben tomar decisiones algunas veces en segundos, una venta se puede perder si se pospone, por ello es necesario

⁴¹ Dasí, Fernando de Manuel y Martínez–Vilanova Martínez, Rafael, *Técnicas de negociación*, p.140

tomar decisiones en el momento; y aunque el análisis de la decisión se lleve un tiempo, la toma de decisiones cierra el círculo del desarrollo de una negociación, es decir, llegar a un acuerdo en el que ambas partes estén conformes.

“La adopción de la decisión pasa por un proceso en el que se capta la información, se trata ésta, y se establecen procedimientos de selección para conseguir llegar a un resultado”.⁴²

Estilos de toma de decisiones:

- Analítico. Les gusta la información, mucha información, para analizarla y retenerla en su memoria, abordan los problemas de un modo sistemático.
- Conceptual. Muestran una gran apertura en la manera de ver las cosas por lo que consideran un número importante de alternativas, son creativos.
- Directivo. Se sienten mejor al enfrentar problemas estructurados, se concentran en problemas técnicos donde usan sus conocimientos especializados.
- Conductual. Son comunicativos, persuasivos y sensibles ante las necesidades de los demás.⁴³

Por lo tanto, se puede indicar que la toma de decisiones conductual obedece a alguien asertivo, y eso es lo más adecuado para una negociación.

6.4.2.1 Teoría prospectiva

Daniel Kahneman propone una forma específica de tomar decisiones, que se basa en la prospectiva, y hace referencia a la toma de decisiones fundamentada en pérdidas y ganancias, lo cual se establece en la incertidumbre. En otras palabras, la prospectiva es una herramienta que sirve para proyectar lo que puede pasar en el futuro cercano, analizando lo que ha pasado y lo que está sucediendo. Durante la negociación, se utilizan herramientas de investigación previas que muestran los posibles escenarios que se pueden enfrentar, como la pérdida o la ganancia.

⁴² Díez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez, Cristóbal, *Administración y dirección*, p. 108.

⁴³ *Ídem* pp.110–112

Si se planifica correctamente y se proyecta de forma adecuada, con base en las pérdidas o ganancias mostradas, la toma de decisiones será mucho más sencilla. De este modo, al tomar una decisión, se tendrá preparado el escenario que indicará la viabilidad de la decisión.

6.4.2.2 Procesamiento de la información

“Una de las formas más tradicionales y conocidas de clasificar los problemas es separándolos en estructurados y no estructurados”.⁴⁴

- El problema estructural es el que previamente se ha planeado y organizado; se conocen sus antecedentes y lo que se puede esperar de este problema.
- El problema no estructurado “no tiene pies ni cabeza”. No se sabe que lo está causando y por lo tanto, tampoco lo que puede solucionarlo.

Durante la toma de decisiones, el cerebro realiza un extenso procesamiento de información que puede sintetizar en dos extremos: el hemisferio derecho y el hemisferio izquierdo.

“La parte izquierda del cerebro se encuentra especializada en el pensamiento lógico; procede de un modo analítico y de manera sistemática. Se emplea para el lenguaje oral y escrito y de ella depende la capacidad matemática del sujeto”.⁴⁵

“El lado derecho del cerebro, por su parte, se encuentra ligado a la intuición y la creatividad. Proporciona la capacidad para poder percibir las cosas como un todo, y permite procesar varios pensamientos al mismo tiempo... en él se crea la fantasía y se reconoce la música”.⁴⁶

Por lo tanto, se pueden enfrentar dos tipos de problemas, el problema estructurado es más fácil de solucionar para alguien que utiliza más su

⁴⁴ *Ídem*, p.92

⁴⁵ *Ídem*, p. 109

⁴⁶ *Ídem*, p. 110

hemisferio izquierdo, y cuando se enfrente a un problema no estructurado la mayor parte del tiempo tratará de estructurarlo en lugar de buscar una solución.

De este modo, quien utiliza principalmente el hemisferio derecho resolverá más fácilmente un problema no estructurado, ya que puede apreciar todas las variables en un solo esquema que la mente muestra.

Es muy importante indicar que las explicaciones anteriores son generalidades y que no todas las personas reaccionan de la misma manera.

6.4.2.3 Comunicación y negociación

A continuación, se describirá la importancia de una buena comunicación para la toma de decisiones de un negociador. En apartados anteriores, se indicó que la comunicación es la base de una buena negociación y que una comunicación inadecuada genera conflictos. Por lo tanto, no es difícil apreciar que sin una comunicación apropiada lo único que se generará será resistencia a las propuestas. De acuerdo con los procesos psicológicos básicos, partiendo de la percepción, la interpretación de una situación puede ser diferente en cada persona, por ello generalmente se interpreta alguna circunstancia como uno lo entiende y no siempre es lo que se desea comunicar. Por esta razón, es muy importante, además de ser buenos comunicadores, asegurarse que el mensaje que se deseaba comunicar se comprenda claramente, para ello se puede preguntar si existe alguna duda, si la explicación fue clara, etc., esto seguramente ayudará a cerrar correctamente el círculo de comunicación.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. *Rol de negociadores*: Desarrolla con otro compañero un ejemplo de negociación, en donde cada integrante tendrá un papel. Identifica las características de cada negociador y representen una escena de negociación frente al grupo explicando sus características. El docente puede elegir el número de parejas que harán la representación de acuerdo a sus tiempos de clase.

2. Investiga en internet y en la biblioteca, la biografía de diez negociadores, que a tu parecer han sido los mejores de la historia, y explica tus razones.

6.5 MEDIACIÓN Y NEGOCIACIÓN

“Un mediador es un tercero neutral que facilita una solución negociada mediante razonamientos, persuasión, sugerencias de alternativas, etc.”.⁴⁷

Un mediador no es un árbitro, la diferencia radica en la autoridad; el árbitro se establece previamente para dictar el acuerdo o indicar quién gana, se debe acatar su decisión. En la mediación, el mediador es alguien que ambas partes respetan y acuerdan que contribuya en los acuerdos, y en caso de conflicto, escucharán su consejo pero sólo como sugerencia.

6.5.1 Características distintivas

La primera característica de la mediación es que se produce cuando ya existe un desacuerdo, no antes. Si los negociadores llegan a un común acuerdo sin mayor problema, entonces no es necesario recurrir a un mediador.

La segunda característica es que la mediación se debe establecer o acordar entre ambas partes, tanto el mediador como el lugar y las características, para esto es muy útil establecer en el contrato una cláusula de mediación que indique todas esas especificaciones.

La tercera característica es la efectividad. “La eficacia general de una negociación mediada es impresionante. La tasa de acuerdos es de aproximadamente 60 por ciento y una satisfacción de los negociadores de 75 por ciento”.⁴⁸

En el proceso de negociación, es muy recomendable recurrir a la mediación cuando las partes no se ponen de acuerdo, aunque esta figura se

⁴⁷ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p. 414

⁴⁸ *Ibíd*

presenta generalmente en el proceso de seguimiento, cuando surgen situaciones que no se cumplen o en las que no existe satisfacción total.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Realiza una investigación documental o por internet sobre la importancia de la comunicación y la negociación.

6.6 LA COMUNICACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN

Para ejemplificar las consecuencias de una comunicación inadecuada, está el caso de Juan cuando no se atrevió a ser claro con su contraparte sobre la forma de negociar que esperaba y aceptó sus condiciones, lo cual solamente aumentó el problema; esto ocurre cuando la comunicación es inexistente o deficiente.

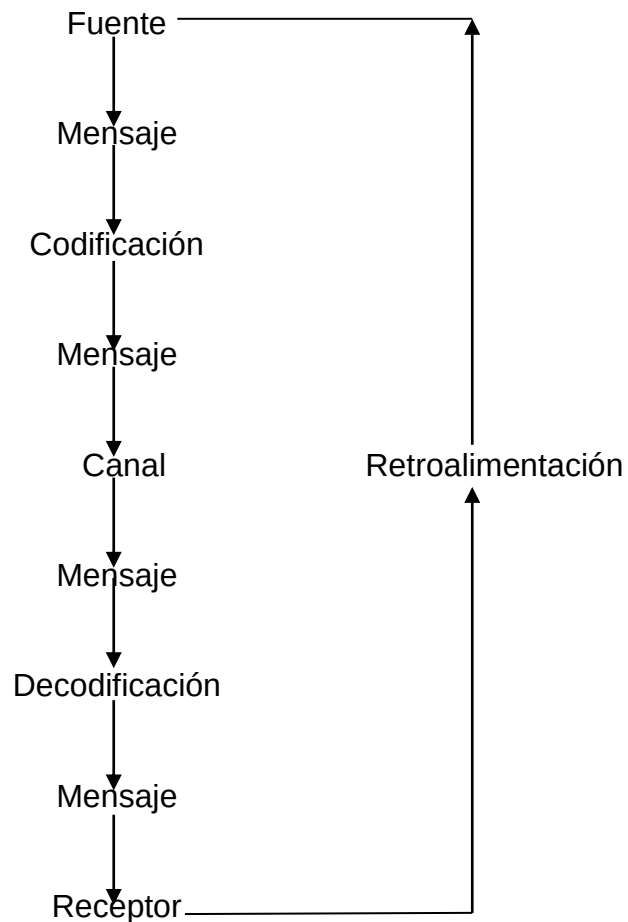
Comunicar no es lo mismo que decir o hablar, o incluso escuchar, es un elemento más complejo que engloba una serie de características que incluyen el lenguaje corporal, el habla, la escucha, los símbolos, etc.

Es importante resaltar que la comunicación es el tercer elemento entre los procesos psicológicos básicos. Por lo tanto, la comunicación es una actividad sumamente importante no sólo para la negociación, sino para el desarrollo de todas las actividades cotidianas.

6.6.1 Proceso de comunicación

A continuación, se muestra un modelo del proceso de comunicación, que es una propuesta de Stephen Robbins:

Modelo del proceso de comunicación⁴⁹



A esta propuesta se puede agregar otro elemento que diversos autores han considerado importante: el ruido.

El proceso de comunicación puede ser muy largo o muy corto, aunque lo que nunca cambia es la codificación y la decodificación, que tienen un alto grado de diferencia dependiendo de la fuente y del receptor.

Por ejemplo, en el juego del teléfono descompuesto, la primer persona codifica la información y la transmite a través de un canal para que un receptor la reciba y la decodifique. Generalmente, la información que se originó al inicio cambia demasiado, lo que sucede es que cada elemento la codifica a su manera y por lo tanto, al final es muy distinta.

⁴⁹ Adaptado de Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, p. 285

6.6.2 Elementos de la comunicación

A continuación, se describen los elementos del proceso de comunicación:

- *Mensaje*: Es el elemento que se desea comunicar, es la razón de ser de la comunicación.
- *Fuente*: Es el lugar o la persona que origina el mensaje que se desea comunicar.
- *Codificación*: Es la forma que le da la fuente al mensaje para transmitirlo.
- *Canal*: Es el lugar por el que se transmite el mensaje desde la fuente.
- *Decodificación*: Es la interpretación del mensaje por quien lo recibe.
- *Receptor*: Es quien recibe el mensaje.
- *Ruido*: Se refiere a todo lo que no permite que el mensaje sea correctamente decodificado.

Es importante identificar las características del emisor o del receptor, dependiendo del lugar, para codificar y decodificar correctamente el mensaje. En otras palabras, se debe utilizar la comunicación adecuada para cada persona y lugar. También es importante recordar que se debe ser empático y asertivo.

6.6.3 Tipos de comunicación

En general, existen dos tipos de comunicación que tienen bastantes diferencias entre sí: la comunicación interpersonal y la comunicación organizacional. En este caso, debido a que se desarrollan habilidades personales, se describirá el primer tipo de comunicación.

Stephen Robbins propone tres clases de comunicación en la comunicación interpersonal:⁵⁰

⁵⁰ Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, pp. 286-288

- *Comunicación oral:* Todo lo que se expresa y es escuchado por alguien es comunicación oral. Su principal ventaja es la rapidez y cobertura: su principal desventaja es la cantidad de interlocutores, pues si es necesario comunicar el mensaje de una persona a otra y así sucesivamente, seguramente la decodificación final será equivocada.
- *Comunicación escrita:* Se refiere a todo lo que se pueda consultar una y otra vez en cualquier medio visible, antes era sólo impreso, pero en la actualidad también se utilizan los medios electrónicos. La principal ventaja de la comunicación escrita es su duración; se puede utilizar para respaldar los acuerdos de la negociación.
- *Comunicación no verbal o lenguaje corporal:* Engloba todo lo que se proyecta con el cuerpo.

Estos tres elementos se utilizan en todo momento durante la negociación, principalmente la comunicación no verbal. Se dice que “como te ven te tratan”, esto se refiere a la seguridad que se proyecta, a la experiencia, a la actitud y a las aptitudes que se posean (la vestimenta también puede ayudar).

Utilizar correctamente las tres formas de comunicación dará como resultado la confianza de la contraparte y la seguridad de que lo que se busca es lo que se alcanzará.

6.6.4 Semiótica

Además de los tres modelos de comunicación interpersonal, se debe comprender la semiótica, que se refiere a los símbolos. “A primera vista, la descripción de un campo semiótico podría parecer una lista de comportamientos comunicativos...la semiótica estudia todos los procesos culturales como procesos de comunicación. Y, sin embargo, cada uno de dichos

procesos parece subsistir sólo porque por debajo de ellos se establece un sistema de significación”.⁵¹

La interpretación de elementos contextuales o símbolos es diferente en cada cultura, y algunas veces incluso para cada persona.

La semiótica entendida como el análisis de los símbolos, ayudará en la negociación para conocer posibles interpretaciones sobre las actividades.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

1. Prepara una exposición sobre la importancia de la comunicación y la negociación.
2. Realiza un mapa mental sobre la materia y su contenido a lo largo del ciclo.

⁵¹ Eco, Umberto, *Tratado de semiótica*, p. 24

AUTOEVALUACIÓN

Responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es negociación?
2. Menciona y explica las etapas de la negociación:
3. ¿Cuáles son las variables en el proceso de negociación?
4. ¿Cuáles son los dilemas sociales que se pueden enfrentar durante una negociación?
5. Menciona y explica brevemente los modelos de negociación:
6. ¿A qué se refiere el modelo “camaleón”?
7. ¿Cuáles son las estrategias de negociación?
8. Menciona algunas de las características más importantes de un negociador:
9. ¿Cómo se puede definir la asertividad?
10. Menciona y explica los estilos de toma de decisiones:
11. Dibuja el esquema del proceso de comunicación:

RESPUESTAS

1. El proceso mediante el cual las partes involucradas –donde una posee o puede hacer algo que la otra desea, y viceversa– se comunican recíprocamente con el objetivo de lograr un acuerdo que brinde las bases para un correcto entendimiento que ayude a la consecución de las necesidades y por lo tanto, la satisfacción de las partes interesadas.
2. *Etapas de negociación:*
 - Etapas de información:* Búsqueda de información y preparación previa al momento de la negociación, debe ser clara y concisa.
 - Etapas de apertura:* Es cuando se conoce a la otra parte de la negociación, es el momento del análisis mutuo y se debe establecer una introducción de las metas y de los objetivos de la negociación.
 - Etapas de desarrollo:* Es cuando se obtiene la información completa sobre lo que se está negociando, continúa el análisis de ambas partes; hasta este momento, sólo se ha presentado lo que buscan ambas partes.
 - Etapas de propuesta y contrapropuesta:* Cuando se ha escuchado toda la información y ha sido analizada por ambas partes, existen tres opciones: 1) rechazar, 2) aceptar y cerrar el trato, y 3) proponer una contraoferta.
 - Etapas de acuerdos:* En este momento, ambas partes deben estar satisfechas, y es cuando se decide aceptar las condiciones de la otra parte.
 - Etapas de seguimiento:* Después de establecer un acuerdo y terminar la negociación, se le debe dar seguimiento, en el ámbito de las ventas esto se conoce como postventa.
3. Lógica, factor emocional, cambio, minimax, reglas organizacionales, regla personal.
4. Género, edad, religión, clase social.

5. *Formalista*: Sigue las reglas.

Cooperativo: Cede en todo.

Diplomático: Equilibrado.

Impositivo: Ganar–perder.

Dirigente: Ganar-ganar.

6. Se refiere a que debe adaptarse a cada negociación y pasar de un modelo a otro.

7. No aceptar la primera oferta, ganar–perder, ganar–ganar.

8. Creativo, ágil, confianza en sí mismo, sociable, observador, entusiasta, gusto por negociar.

9. La virtud de saber decir *no* sin ser agresivo.

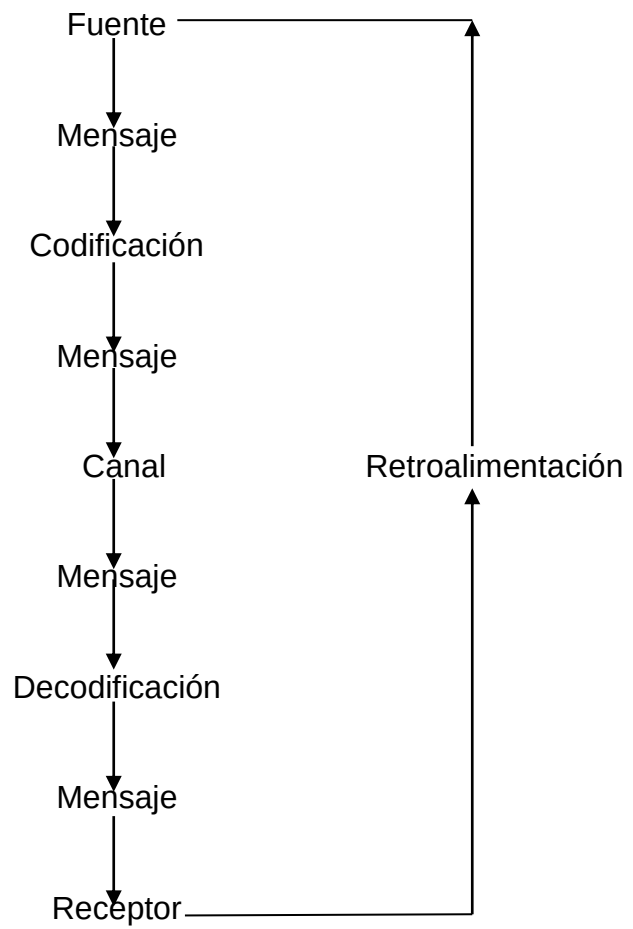
10. *Analítico*: Les gusta la información, mucha información, para analizarla y retenerla en su memoria, abordan los problemas de un modo sistemático.

Conceptual: Muestran una gran apertura en la manera de ver las cosas por lo que consideran un número importante de alternativas, son creativos.

Directivo: Se sienten mejor al enfrentar problemas estructurados, se concentran en problemas técnicos donde usan sus conocimientos especializados.

Conductual: Son comunicativos, persuasivos y sensibles ante las necesidades de los demás.

11. *Esquema del proceso de comunicación*:



BIBLIOGRAFÍA

Barriga, Silverio, *Psicología general*, Ceac, España, 1992.

De Manuel Dasí, Fernando, Martínez-Vilanova, Rafael, *Técnicas de negociación, un método práctico*, Ecisa, Madrid, 2001.

Diccionario de la lengua española, Larousse, México, 1994.

Diccionario de la Real Academia Española.

Diccionario de psicología, Fondo de cultura económica, México, 2007.

Diez de Castro, García del Junco, Martín Jiménez, Periañez Cristóbal, *Administración y dirección*, McGraw-Hill Interamericana, España, 2001

Eco, Umberto, *Tratado de semiótica*, Debolsillo, México, 2005.

Etzioni, Amitai y Eva, *Los cambios sociales*, Fondo de cultura económica, México, 2003.

Furnham, Adrián, *Psicología organizacional, El comportamiento del individuo en las organizaciones*, Oxford, México, 2001.

Gleiser, David, *Innovación en situaciones de negociación. Herramientas inventivas para crear valor*, Tesis (psicología), Universidad de los Andes, Colombia, 2010.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar, *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México, 2004.

Morris, Charles G. y Maisto, Albert A., *Psicología*, Prentice-Hall, México, 2001.

Puga, Cristina; Peschard, Jacqueline y Castro, Teresa, *Hacia la sociología*, Pearson, México, 2003.

Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, Pearson, México, 2004.

Técnicas de negociación internacional, Bancomext, México, 2001.

Viveros, José Antonio, *Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos*, Oficina Internacional del Trabajo, Chile, 2003.

Referencias electrónicas:

www.ucjc.edu

www.wordpress.com

<http://dante-bobadilla.blogspot.com>

GLOSARIO

Agresión: Comportamiento humano que proviene de la percepción de peligro, que indica al cuerpo humano reaccionar defensivamente.

Ayuda: Comportamiento humano que proviene de pulsiones físicas, que indica satisfacción al colaborar en el logro de un objetivo externo.

Cambio: Re-direccionamiento de acción o comportamiento que se origina por la identificación de un desacuerdo.

Ciencia: Actividad humana que genera conocimientos comprobables.

Conclusión: Resultado que se obtiene después de haber planteado una hipótesis y experimentación.

Conflicto: Actividad humana que proviene de la percepción de agresión o de afectación en los intereses de una persona o grupo sobre otra(s), y como resultado general produce cambio.

Conflicto de relaciones: Conflicto originado por las relaciones interpersonales.

Conflicto de tareas: Conflicto que se origina por la asignación inadecuada de actividades o tareas.

Conflicto disfuncional: Conflicto que afecta el desarrollo de un proceso.

Conflicto funcional: Conflicto del que se obtienen beneficios.

Conflicto nulo: Conflicto no identificado y que por lo tanto, seguirá creciendo.

Conflicto por los procesos: Conflicto originado por el proceso de un trabajo asignado de forma incorrecta.

Deducción: Actividad de investigación o búsqueda de información que va de lo general a lo particular.

Dilemas: Cuestionamientos personales o sociales que generan duda y conflicto sobre un tema.

Etapas: Pasos a seguir en un proceso desarrollado.

Experimentación: Comprobación práctica de una hipótesis planteada.

Hipótesis: Propuesta de solución a una pregunta planteada que derivará en una investigación para comprobarla o descartarla.

Inducción: Actividad de investigación o búsqueda de información que va de lo particular a lo general.

Investigación: Proceso de búsqueda de información que parte de una hipótesis y termina en una conclusión.

Metodología: Pasos a seguir en un proceso desarrollado.

Negociación: Proceso de oferta y demanda en donde hay dos o más partes involucradas buscando beneficios.

Negociador o negociante: Individuo que se encuentra a sí mismo en una posición de oferta o demanda ante una contraparte que desea cooperar u obtener ventaja de este proceso.

Observación: Percepción ampliada de los factores internos y externos con los que se convive.

Organización: Dos o más personas que persiguen un fin común.

Procesos psicológicos básicos: Etapas del comportamiento humano que muestran por qué las personas actúan como lo hacen.

Psicología: Ciencia que estudia el comportamiento de las personas en lo individual y colectivo.

Sociedad: Conjunto de individuos que interactúan en un entorno común, en donde las acciones de cada uno afectan o impactan en el resultado final y en cada uno de los demás componentes.

Sociología: Ciencia que estudia el comportamiento de los conjuntos sociales.

Teoría: Hipótesis que intenta explicar los componentes estudiados en su conjunto o individualmente.