

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE NEGOCIACIÓN
APLICABLE AL ECUADOR UTILIZANDO LAS HERRAMIENTAS
DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL MÉTODO
DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

JOSÉ DAVID MASACHE RIVERA

DIRECTOR: MGTR. JORGE ALTAMIRANO

QUITO, MAYO 2016

DIRECTOR:

Mgr. Jorge Altamirano

INFORMANTES:

Mgr. Jacqueline Arellano

Mgr. José Arauz Monge

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía durante todo este proceso, quien me dio la fuerza y la sabiduría durante este camino.

A mis padres, José Masache y Katya Rivera que con su amor y enseñanzas han sembrado valores que me permitieron culminar esta carrera universitaria con éxito y anhelo de seguir superándome, este logro quiero compartirlo con ustedes.

A mi amada esposa, Belén Montesinos que ha sido un gran soporte y con su apoyo incondicional en todo momento ha sido un pilar importante para este logro.

A mi preciosa hija Carolina y mi sobrino Emilio, quienes con su luz y alegría han iluminado mi vida y hacen mi horizonte más claro.

A mis hermanos, Andrea y Steven, y a mi amigo Sebastián con quienes he compartido todo este proceso y supieron brindarme su cariño y amor para sacar esta carrera adelante.

David

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis, Ing. Jorge Altamirano por guiarme en esta carrera universitaria como un amigo, fuente de sabiduría y conocimiento.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, por toda la experiencia vivida en estos años y la oportunidad de formarme académicamente y convertirme en un profesional.

David

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 NEGOCIACIÓN, 2

1.1 DEFINICIÓN DE LA NEGOCIACIÓN, 2

1.1.1 Definiciones Generales, 3

1.1.1.1 Definición Lingüística, 3

1.1.1.2 Definición Etimológica, 4

1.1.1.3 Conceptos de varios autores, 4

1.2 REQUISITOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN, 7

1.3 COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN, 8

1.3.1 Sujetos Negociadores, 8

1.3.1.1 Clasificación de los sujetos negociadores, 9

1.3.2 Materia Negociable, 10

1.3.3 Lugar de Realización, 11

1.3.4 Elementos de la negociación, 12

1.3.5 Modelos negociacionales, 14

2 MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD, 16

2.1 ORÍGENES Y DEFINICIÓN, 16

2.2 EL PROBLEMA DE OTROS MODELOS DE NEGOCIACIÓN, 18

2.3 EL MÉTODO, 20

2.3.1 Separar las personas del problema, 20

2.3.2 Concentrarse en los intereses no en las posiciones, 22

2.3.3 Inventar opciones de beneficio mutuo, 22

2.3.4 Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo, 24

2.4 LOS 7 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN, 25

2.4.1 Alternativas, 25

2.4.2 Intereses, 26

2.4.3 Opciones, 26

2.4.4 Legitimidad, 27

2.4.5 Compromiso, 27

2.4.6 Comunicación, 27

2.4.7 Relación, 28

3 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, 29

3.1 DEFINICIÓN E HISTORIA, 29

3.1.1 Concepto lingüístico, 30

3.1.2 Conceptos de varios autores, 31

3.2 LOS 4 PILARES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA, 33

3.2.1	Pensar en resultados, 33
3.2.2	Conciencia sensorial, 35
3.2.2.1	Sistemas representacionales, 35
3.2.2.2	¿Cómo saber qué sistema representacional se está usando?, 37
3.2.3	Comportamiento Flexible, 41
3.2.4	Compenetración o Rapport, 42
3.3	PRESUPUESTOS DE LA PNL, 43
3.3.1	El mapa no es el territorio, 44
3.3.2	Las personas reaccionan según su mapa del mundo, 44
3.3.3	El significado de toda comunicación es la respuesta que esta suscita, 45
3.3.4	Si lo que se está haciendo no funciona, hay que hacer algo distinto, 45
3.3.5	La gente es mucho más que su comportamiento, 45
3.3.6	La gente elige las mejores opciones que tiene a su disposición, 46
4	NEGOCIACIÓN EN EL ECUADOR, 47
4.1	VISIÓN DE LA NEGOCIACIÓN EN EL ECUADOR, 47
4.1.1	La negociación desde la academia, 47
4.1.2	La negociación desde la empresa, 48
4.2	MODELO DE NEGOCIACIÓN MÁS UTILIZADO, 53
5	NEGOCIACIÓN EN BASE AL MÉTODO "NEGOCIAR SIN CEDER" POR MEDIO DEL USO DE HERRAMIENTAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA POSIBLE APLICACIÓN EN EL PAÍS, 57
5.1	ANTECEDENTES, 57
5.2	FUNDAMENTOS, 58
5.3	PLANTEAMIENTO DEL MODELO, 59
5.3.1	Fase de preparación, 59
5.3.1.1	Estudio de la negociación, 60
5.3.1.2	Identificar las partes involucradas en la negociación, 61
5.3.1.3	Identificar tus objetivos, 63
5.3.2	Fase de negociación, 66
5.3.2.1	Exponer la situación, 66
5.3.2.2	Acuerdos y compromisos, 67
5.3.3	Fase de seguimiento, 68
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 69
6.1	CONCLUSIONES, 69
6.2	RECOMENDACIONES, 70

REFERENCIAS, 71

ANEXOS, 72

- Anexo 1: Transcripción entrevista, 73
- Anexo 2: Modelo de la Encuesta, 82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelos de Negociación, 15

Tabla 2: Ejemplo de la Tabulación de los Datos, 55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Pensar en resultados sin un objetivo, 33

Figura 2: Pensar en resultados con objetivo, 34

Figura 3: Pensar en resultados con objetivo e inconvenientes, 34

Figura 4: Accesos Oculares, 40

Figura 5: Representatividad del modelo de negociación utilizado, 56

RESUMEN EJECUTIVO

Se debe entender a la negociación como un proceso totalmente disociado de otros similares, como, por ejemplo, la resolución de conflictos, las ventas, arbitraje, mediación, etc. La negociación puede llegar a ser parte de cualquiera de estos procesos, pero esta no abarca a ninguno de ellos ya que cada uno es distinto de los otros.

Existen dos modelos de negociación que abarcan una gran cantidad de submodelos, el modelo competitivo (ganar a toda costa, Clausewitziano) y el modelo cooperativo (método de negociación de Harvard, negociación efectiva, modelo de las 8 fases, etc.). Todos los submodelos existentes forman parte de estas dos grandes ramas.

Este trabajo se centra en el método de negociación de Harvard ya que es uno de los más utilizados a nivel mundial por los resultados positivos que ofrece a la hora de negociar. Es importante resaltar que un factor muy importante para el éxito de este método es que está respaldado por una de las universidades más prestigiosas a escala mundial, la Universidad de Harvard, la cual apoyo la investigación a cargo de Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton que se basó en observar el comportamiento de negociadores exitosos y modelarlo en uno sólo. La clave del método Harvard es negociar sin ceder, como se expone en el libro bajo el mismo nombre.

Por otra parte, se tiene la Programación Neurolingüística, un modelo de comunicación que ha ganado popularidad en los últimos años, también debido a los resultados que este obtiene.

Muchos autores la consideran una pseudociencia, ya que sus resultados no se han podido cuantificar ni replicar de una manera exacta, sin embargo, en su mayoría tienen efectos positivos sobre quien utiliza sus herramientas.

Al ser una materia subjetiva, se la debe interpretar según la situación en que se la esté aplicando. Es por esto que en este trabajo se observarán principios que se consideran fundamentales para comunicarse de una manera efectiva y, por ende, una negociación fructífera.

INTRODUCCIÓN

La negociación es un proceso innato, no tiene una fecha histórica de inicio, simplemente, evolucionó y se convirtió en parte del diario vivir de las personas, aunque, en la gran mayoría de los casos no tengan idea de que al realizar actividades sencillas como escoger que película verá el sábado la familia en realidad están negociando.

En esta disertación, se profundizará en los conceptos de la negociación, mediante los cuales se explicará la importancia del manejo de los conocimientos y técnicas adecuadas para que las personas interesadas en este tema puedan tener una perspectiva diferente y llevar a cabo mejores negociaciones.

La negociación en el Ecuador presenta un gran retraso en cuanto a su práctica. A nivel institucional, a diario se manejan muchas negociaciones y en muchos de los casos éstas son realizadas por personas sin la pericia necesaria, lo cual se evidencia por medio de la cantidad de negociaciones fallidas y desfavorables que se han presentado en el Ecuador en los últimos años.

Con el fin de identificar los puntos que pueden ser mejorados en el modelo, por medio de los principios y fundamentos propuestos por la PNL, se presenta en este trabajo una adaptación del método de negociación de Harvard al contexto ecuatoriano por medio de la utilización de los principios y herramientas de la Programación Neurolingüística, con el fin de obtener resultados óptimos.

1 NEGOCIACIÓN

1.1 DEFINICIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

En la vida, la negociación es un proceso que se lleva a cabo todos los días. Ya sea de manera consciente o inconsciente, todas las personas tienen necesidades que buscan resolver en su diario vivir: Las madres negocian con sus hijos para que coman su comida cuando ellos quieren jugar; los trabajadores negocian con sus jefes un aumento de sueldo; los hermanos negocian quien se llevará el carro esa noche; los esposos, en casa de quien pasarán el fin de año.

Sin embargo, la negociación no se ve sólo a nivel de individuos, sino también a nivel de empresas, organizaciones, gobiernos, etc.; todos en su debido entorno, de manera formal o informal en busca de conseguir lo que necesitan.

Según Aldao Zapiola (2009), cuando una persona necesita o desea algo, existen tres caminos para conseguirlo:

1. **Apropiarse** libremente, si lo que se desea conseguir no pertenece a nadie o apropiarse a la fuerza si pertenece a otro individuo y si este se resiste a entregar.
2. **Pedir** lo que se desea o necesita. Este camino es muy recurrente para solicitudes sencillas.

3. Realizar una **transacción** ya sea por medio de la compra, cambio, trueque u otra operación similar. Es dentro de esta última acción dónde la negociación puede tomar parte.

Cabe mencionar que se denomina negociación al proceso como tal, sin importar si el resultado es positivo o no. Es por esto que la negociación se basa en tratar un tema entre las partes involucradas con el objetivo de alcanzar un acuerdo.

Es importante resaltar que, independientemente del modelo de negociación del que se esté hablando, la comunicación es la herramienta base para llevar a cabo los cometidos que se proponen para el proceso de negociar.

1.1.1 Definiciones Generales

1.1.1.1 Definición Lingüística

A través del tiempo, la palabra ha ido evolucionando y hoy en día su significado abarca más que aquello a lo que se refiere su etimología. El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, define el término negociación como la acción y efecto de tratar y comerciar por medio de la compra, venta o intercambio de géneros, mercancías o valores, con el fin de incrementar las riquezas. Este diccionario también hace referencia al hecho de manejar asuntos públicos o privados con el fin de obtener el mejor logro posible. Es precisamente de esta segunda definición que nace el concepto de negociación.

1.1.1.2 Definición Etimológica

De acuerdo con el Online Etymology Dictionary, la palabra negociación proviene del Latín negotiationem que, a su vez, viene del vocablo negotium, formado por dos partes, neg que es equivalente a la negación y otium que equivale a ocio o reposo (Harper, 2001).

Por lo tanto, según este significado, se interpreta negotium cómo una ocupación, actividad, función y, también, a una empresa o a un asunto que requiere trabajo.

1.1.1.3 Conceptos de varios autores

De la misma manera que existen conceptos lingüísticos y etimológicos, algunos expertos en negociación la han definido de diversas maneras, no siempre teniendo como base lo antes expuesto. A continuación se presentarán diferentes definiciones de negociación junto con sus autores y se realizará un pequeño análisis de las mismas.

Herb Cohen:

"La negociación es un campo de conocimiento y de acción cuyo objetivo es ganarse el favor de una gente de la que usted quiere cosas." (Cohen, 1990)

Del concepto antes expuesto se debe recalcar la denominación de la negociación como un campo de conocimiento y de acción. Si bien se

puede negociar sin tener conocimientos técnicos, para llevar a cabo una buena negociación es fundamental ser un negociador profesional o experto.

El negociador profesional, que tiene los conocimientos teóricos y, basándose en la experiencia, prepara y desarrolla su estilo para el desarrollo de la negociación.

Roger Fisher y William Ury:

“Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos”.

“La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión justa”.

En las definiciones antes expuestas es significativa la relevancia que le dan a la comunicación que, como se menciona anteriormente, es la herramienta base para interactuar entre las personas, razón por la cual sin ésta no sería factible negociar. Sin embargo, cuando se refiere a una comunicación bilateral, se debe aclarar que la negociación no es un proceso que puede darse únicamente entre 2 partes, como se verá en los apartados siguientes.

Fred Jandt y Paul Gillette:

Negociar es "...hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviese presente".

Este concepto es importante debido a la atención que le presta a los beneficios y a las partes, tal como menciona, no se pueden obtener beneficios sin el consentimiento de la otra parte lo cual da paso a la negociación.

Hubert Touzard

"La negociación es un procedimiento de discusión que se establece entre las partes adversas por medio de representantes oficiales y cuyo objetivo es el de llegar a un acuerdo aceptable por todos".

Respecto al apartado anterior, lo único que se debe aclarar es que en una negociación no siempre tratan entre adversarios, ya que este término hace alusión a enemigos o personas contrarias. Una negociación, como se expuso antes, se la realiza con gran parte de las personas que nos rodean y en nuestro diario vivir, es por ello que no se puede decir que se trata con adversarios.

1.2 REQUISITOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN(ZAPIOLA ALDAO, 2009)

Para que una negociación se pueda llevar a cabo, deben existir requisitos previos indispensables para que ésta se pueda cumplir, de forma que las partes no caigan en la apropiación o petición de lo que necesitan.

Es indispensable que exista voluntad de negociar con la otra parte, además de estar dispuestos a tratar con otras personas para llegar a un acuerdo común.

Los objetivos de las partes deben ser distintos y estar dispuestos a intercambiar lo que la otra parte necesite. Si ambas partes requieren lo mismo, no hay interés en realizar una transacción. Sin embargo, si tienen intereses distintos, las partes deben estar dispuestas a intercambiar lo que la otra parte necesita en caso de que la negociación así lo amerite o de que ese sea el acuerdo.

Para llevar a cabo la negociación, una de las partes debe tener necesidades que la otra parte pueda suplir y viceversa.

Una vez se han cumplido estos tres requisitos, se puede proceder a negociar. Cabe mencionar que si uno de ellos no se cumple, la negociación puede ser infructuosa o, a su vez, provocar que el objetivo que se plantee para la misma no se cumpla. (Aldao-Zapiola, 2009)

1.3 COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN

La negociación tiene componentes que la definen y la diferencian de la resolución de conflictos, arbitraje, mediación, y otros similares. Estos componentes definen las características de toda negociación y, a través de éstos, las partes deberán definir las estrategias a utilizar para conseguir sus objetivos.

Los componentes mencionados a continuación, han sido tomados del libro "La Negociación" de Carlos Aldao Zapiola (2009) y con éstos se responderá las siguientes preguntas ¿Quién negocia?, ¿Qué se negocia?, ¿Dónde se negocia?, ¿Con qué se negocia? ¿Cómo se negocia?

1.3.1 Sujetos Negociadores

Por sujeto negociador, se entenderá a una de las partes que estará negociando, ya sea una persona o un equipo. Es fundamental entender quien es el sujeto negociador pues, como se verá en capítulos posteriores, la comunicación deberá estar enfocada en éste.

Es importante conocer las aptitudes de todos los miembros del equipo que negociará, más aún teniendo en cuenta que el sujeto negociador puede estar compuesto de uno o varios miembros, y que cada uno de ellos puede tener conocimientos específicos en materia. Esto ayudará a que exista una mejor comprensión en el proceso de negociar. Un individuo con aptitudes deseables pueden ser; proactivo, creativo, flexible, estratégico, recursivo, etc.

1.3.1.1 Clasificación de los sujetos negociadores

Es fundamental identificar quien es el sujeto negociador y la parte a la que representa. A continuación revisaremos la clasificación de los negociadores según Aldao Zapiola.

De acuerdo al número de personas que conforman el equipo negociador:

Individual – una sola persona conforma una de las partes negociadoras. Si bien el equipo puede estar conformado por más personas que ayudan en temas logísticos o como soporte externo. En el proceso de negociación se involucrará a una sola persona.

Grupal - Cuando dos o más personas, con intereses y objetivos comunes, forman parte de la negociación. En este caso, cada integrante cumple con funciones específicas dentro del equipo, de manera que se convierten en un solo sujeto negociador.

Según a quien representen:

- Representación ajena – Cuando el sujeto está negociando por los objetivos e intereses de un tercero.
- Representación propia - Cuando el sujeto está negociando por sus objetivos e intereses propios.

Según el nivel al que representen

- Personal – Representa a una persona ya sea jurídica o natural.
- Organizacional – Representa a una organización o empresa.
- Gubernamental – Representa a una nación o estado en este caso se trata de una negociación internacional

Esta clasificación puede variar constantemente e, incluso es posible hablar de varios tipos de sujetos negociadores y de partes a las que representan en un solo proceso de negociación.

1.3.2 Materia Negociable

Es fundamental para toda negociación conocer lo que se va a negociar. Éste es uno de los primeros pasos a analizar ya que, a partir de aquí, se generará la estrategia de negociación y se plantearán los objetivos que se desea conseguir. Una de las obras más conocidas en materia de negociación, es aquella de Herb Cohen titulada “You can negotiate anything” (Todo es negociable). Los sujetos negociadores deben entender que este precepto se cumple siempre y cuando las partes estén dispuestas a intercambiar lo que el otro sujeto negociador necesite o desee del primero. Dado que es un requisito básico, si esto no se da, la negociación simplemente no se lleva a cabo.

Tomando esto como punto de partida, el sujeto negociador debe entender que dentro de la materia negociable se tratará lo que necesita y se intercambiará con la otra parte. Es por ello que debe prestar especial atención a lo que se está dispuesto a ceder y que, a su vez, esto sea diferente de lo que quiere que la otra parte entregue a cambio.

Dependiendo del tema a tratar, la materia negociable podrá tomar valores económicos así como el bienestar de una de las partes o incluso necesidades que los sujetos negociadores quieran satisfacer. Este es un abanico muy amplio de posibilidades que, incluso, se pueden mezclar en una sola negociación.

1.3.3 Lugar de Realización

El sitio en el que se realizará la negociación es de vital importancia debido a que esto definirá el terreno y las condiciones en las que ésta se llevará a cabo. Para el modelo de negociación que se presentará en los próximos capítulos, se utilizará 3 denominaciones de terrenos, terreno propio o amigo, terreno neutral y terreno ajeno o enemigo.

Es importante comprender el espacio en que se va a negociar ya que sus condiciones pueden ser variables que afecte el resultado de la negociación, en caso de haber sido tomadas en cuenta en la estrategia previa.

Así como para el estratega en la guerra es indispensable conocer bien el terreno donde se desarrollará la batalla, para el negociador es fundamental conocer el espacio donde se llevará a cabo “su batalla”.

En muchos casos, escoger el lugar donde se desarrollará la negociación puede involucrar una negociación previa, esto es debido a que aquellos que manejan la negociación con amplia experiencia, saben que el lugar tiene un valor simbólico pues, negociar en un lugar ajeno puede traer complicaciones no esperadas.

Indirectamente, el lugar puede dar indicios de que la parte que se acerca hacia el terreno de la otra tiene intenciones de negociar y está dispuesto a ello. Esta puede ser una pista que se puede utilizar para conocer al otro sujeto negociador.

El terreno donde se negocia puede tener condiciones tan adversas que afectan directamente el resultado de negociación. Por ejemplo, en negociaciones con terroristas o delincuentes es complejo manejar el lugar a negociar ya que en la mayoría de los casos este sitio es exigido por quien comete el acto.

Es por ello que algunos expertos en negociación recomiendan que el lugar donde se negocie siempre sea un lugar neutral donde no haya afecciones para ningún sujeto negociador y, así, no se vea perjudicado el prestigio y seguridad de ninguna de las partes.

1.3.4 Elementos de la negociación

Los elementos de la negociación, están presentes en todas las negociaciones de manera intrínseca y dependerá del sujeto negociador utilizarlos o no a su favor. Herb Cohen, en su libro "Todo es Negociable" (1990) definió los siguientes elementos;

1. Información
2. Tiempo
3. Poder

La información son todos aquellos datos que se conoce de una situación o contexto y nos ayudará para la toma de decisiones y minimizar riesgos en una negociación. En palabras de SunTzu, en su obra “El arte de la guerra” se puede entender la importancia de este elemento, a continuación el fragmento.

“Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro; si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra; si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla” SunTzu.

El elemento prioritario para una negociación o resolución de conflictos es el poder. El poder es aquella herramienta que otorga un plus y facilidades a la persona o sujeto negociador que la utilice a su favor.

Según la clasificación de Cohen, existen 14 tipos de poderes; el poder de competir, el poder de legitimidad, el poder de arriesgarse, el poder del compromiso, el poder de la pericia, el poder de conocimiento de necesidades, el poder de la inversión, el poder del premio y castigo, el poder de la identificación, el poder de la moralidad, el poder del precedente, el poder de la persistencia, el poder de la capacidad de persuasión, el poder de la actitud.

Existen también otro tipo de poderes que deben ser tomados en cuenta, el poder económico, el poder político, el poder gubernamental, el poder de la

comunicación, el poder militar, el poder cultural, el poder social, entre otros. Estos distintos poderes son igual de importantes a los que define Cohen ya que pueden desequilibrar la balanza a favor de uno de los sujetos negociadores si se los utiliza de una manera adecuada.

Finalmente, el tiempo hace referencia a las circunstancias donde se va a realizar la negociación, el contexto mundial, el entorno como tal. Se debe prestar especial atención a este elemento, ya que no deja de ser importante a la hora de planificar la estrategia.

1.3.5 Modelos negociacionales

Hoy en día, existen diversos y muy variados modelos de negociación, dependiendo del autor que los haya propuesto. Existen 2 escuelas que abarcan la gran mayoría de métodos de negociación, estas son el modelo competitivo y el modelo cooperativo.

A continuación, se presenta una tabla donde se resumen los modelos arquetípicos y sus sub-modelos; (Zapiola Aldao, 2009)

Tabla 1: Modelos de Negociación

Modelo Competitivo	Ganar a toda costa (Herb Cohen) Ganar – Perder Clausewitziano (C. Aldao - Zapiola)
Modelo Cooperativo	Negociar sin ceder (R. Fisher y W. Ury) Negociación eficaz (D. Seltz y A. Modica) Modelo de las 8 fases (G. Kennedy; J. Benson y J. McMillan) Ganar - Ganar (F. Jandt y P. Gillette) Negociación efectiva (HuthwaiteResearchGroup) Negociar para satisfacción mutua (H. Cohen) Modelo Cooperativo (G. Nierenberg)

Para los modelos antes expuestos es importante señalar que, independientemente del procedimiento que se realiza en cada uno, depende del estrategia el método que utilizará para conseguir sus objetivos. No hay ningún modelo que tenga un 100% de efectividad ya que cada negociación es distinta y, por ende, no se puede utilizar la misma estrategia para todas las negociaciones, pues sería increíble pensar que de esta manera se puede obtener siempre lo que se desea.

2 MÉTODO DE NEGOCIACIÓN DE HARVARD

2.1 ORÍGENES Y DEFINICIÓN

En el año 1977, uno de los expertos en negociación, Roger Fisher, reunió a personas interesadas en esta materia para tratar y desarrollar este tema. A este proyecto se sumaron William Ury y Bruce Patton para, en 1983, fundar el programa P.O.N. Roger Fisher, profesor de la facultad de Derecho de Harvard, experto en negociaciones y Director del proyecto Harvard de negociación; William Ury, consultor y profesor de negociación, profesor de la facultad de derecho de Harvard y Director asociado del proyecto de Negociación de Harvard. Finalmente Bruce Patton, Director Adjunto del proyecto en mención.

El método de negociación de Harvard, es un método que ha sido impulsado por la escuela de leyes de la Universidad de Harvard, también es conocido como Programa Sobre Negociación (P.O.N. por sus siglas en inglés). En pocas palabras, el P.O.N. es un centro de investigación cuyo objetivo es mejorar la teoría y la práctica de la negociación. En los últimos años, este modelo ganó mucha popularidad entre los empresarios alrededor del mundo debido a los resultados que obtenían al utilizarlo.

El método de negociación de Harvard, también es conocido como negociación por principios ya que busca resolver conflictos mostrando a la parte que lo utilice como obtener sus derechos, ser decente (Fisher & Ury, 1981) y, de ser posible, lograr que todas las partes se beneficien.

Algunas personas confunden al método de negociación de Harvard con la negociación “ganar – ganar”; sin embargo, ese modelo no fue diseñado por Fisher, Ury y Patton, sino por F. Jandt y P. Gillette, quienes lo plasmaron en su obra “Ganar – Ganar Negociando” como se indicó en el Tabla 1.

El método de negociación de Harvard se basa en negociar sin ceder, mientras se es justo y protegiendo al negociador de quienes intentan sacar ventaja sobre esto. Busca que en el acuerdo se beneficien las partes y, que además, queden satisfechas.

Es importante mencionar que los creadores de este modelo lo denominaron “método”; sin embargo, el modelo en sí no presenta un método como tal o un procedimiento ordenado a seguir, por tanto, se recomienda entenderlo como un modelo más y no como un procedimiento. Para efectos de esta disertación se mantendrá el nombre de método de negociación de Harvard.

Es importante notar que no por el hecho de que no se ha mencionado un procedimiento o método ordenado a seguir, no exista un modelo. Los autores si dan pautas para que la persona que vaya a utilizar esta negociación pueda aplicarlo si lo cree conveniente pero estas no son un procedimiento.

El método de negociación de Harvard, quedó plasmado en el libro “Getting to Yes, Negotiating an agreement without giving in”, (en el cual se basará este trabajo para explicar la metodología) que surgió a partir de la pregunta, ¿Cuál es la mejor manera para que las personas resuelvan sus diferencias?

2.2 EL PROBLEMA DE OTROS MODELOS DE NEGOCIACIÓN

Toda negociación debe realizarse en base a los intereses de las personas, no a las posiciones que el sujeto negociador pueda representar. Si se lo hace de esta manera, se puede tomar decisiones justas y no concesiones que perjudiquen a todas las partes. En pocas palabras la negociación por posiciones es "un tira y afloja" entre lo que se está dispuesto a ceder y lo que se está buscando de la otra parte.

Fisher y Ury (1981), mencionan que para que el proceso de negociación sea exitoso se lo debe medir en base a 3 indicadores, que suelen ser las falencias más comunes de otros modelos;

- Llegar a un acuerdo inteligente
- Ser eficiente
- Mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes.

Un acuerdo inteligente, es aquel que considera los intereses de las partes y resuelve el conflicto de forma justa y sensata. Ser eficiente significa llegar al objetivo buscado por los sujetos negociadores, optimizando los recursos que disponen para la negociación. Finalmente, mejorar o mantener las relaciones entre las partes significa el no agraviar a las otras partes, para que no queden sentimientos negativos entre ellas y que sus relaciones puedan perdurar a lo largo del tiempo.

Es muy frecuente que la negociación basada en posiciones fragmente o dañe la relación entre las partes, por ejemplo; si el esposo desea ir al estadio, mientras su cónyuge

quiere ir al cine, va a existir un enfrentamiento entre sus voluntades ya que se intenta cambiar la posición de la otra parte. Para que esto suceda se lo puede hacer por medio de la fuerza o un convencimiento que, si bien es cierto puede funcionar, va a tener un desperdicio de recursos como el tiempo o dinero.

Como resultado de una negociación por intereses van a surgir sentimientos negativos en contra de la otra parte, ya que esta se ve forzada a hacer concesiones que probablemente no la benefician.

“Cuanta mayor atención se presta a las posiciones, menor atención se dedica a satisfacer los intereses y preocupaciones subyacentes de las partes. El acuerdo se hace más difícil. Cualquiera a que se llegue puede reflejar una distribución mecánica de las diferencias entre las posiciones finales, más que una solución cuidadosamente diseñada para satisfacer los intereses legítimos de las partes.”
(Fisher & Ury, 1991)

Para todo lo antes mencionado se ha tomado como base dos partes negociadoras, pero como es conocido una negociación puede tener más de dos partes involucradas. En esta instancia, los puntos negativos de la negociación sobre posiciones se incrementarán significativamente, con lo cual la negociación como tal se torna infructuosa.

Según los autores del método, existen tres clases de negociación; la negociación suave o blanda, la negociación dura y la negociación por principios. Las dos primeras, son los extremos de una negociación, donde alguna de las partes se verá perjudicada y otra parte beneficiada o, a su vez, las dos partes pueden salir perjudicadas. La tercera alternativa, la negociación por principios, es más justa y sensata para todos.

2.3 EL MÉTODO

La solución que se planteó en el proyecto de negociación de Harvard se basa en la negociación por intereses de las personas, tomando en cuenta 4 principios que pueden usarse en la mayoría de los casos.

- Separar las personas del problema
- Concentrarse en los intereses no en las posiciones
- Inventar opciones de beneficio mutuo
- Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo

2.3.1 Separar las personas del problema

El primer punto hace referencia a que los sujetos negociadores son seres humanos y no máquinas, razón por la cual cada uno tiene una manera distinta de comunicarse, expresar el mensaje hacia otras personas e interpretar el mensaje que otras personas emiten. Esto evidencia de mejor manera por medio de los sistemas representacionales que se expondrán en el capítulo tres.

Es común que las personas confundan la realidad ya que la percepción de cada una es distinta. Cada persona tiene su propia manera de ver el mundo, y si no se utiliza una comunicación eficaz, se producen malos entendidos que pueden llegar a friccionar las relaciones.

A continuación un ejemplo para entender mejor lo antes expuesto.

Uno de los tres hijos de la familia Pérez solicita dinero a su madre “Mamá, por favor dame dinero lo necesito” a lo que la madre supo responder, “No soy un banco, busca la manera de solventar tus gastos y no me pidas a mi cada vez que quieres satisfacer un gusto tuyo” cuando horas después el padre molesto pregunta a sus tres hijos en casa; “Quien de ustedes utilizó mi tarjeta de crédito” a lo que el hijo mayor responde “Yo fui, mi mamá no me quiso dar dinero cuando se lo pedí y supo responder que busque la manera de obtener dinero y que deje de pedírselo a ustedes, pero era de suma importancia comprar el libro de matemáticas y por eso busqué tu tarjeta para hacer la compra por Internet.”

En el ejemplo antes expuesto, se puede ver que como el hijo mayor no supo expresar para que necesitaba el dinero, la madre realizó una suposición que era para algún gasto innecesario y con su comentario se originó la mala interpretación por parte del hijo para utilizar la tarjeta de crédito del papá.

Es importante tener siempre presente que se negocia con seres humanos que como tales, son imprevisibles, tienen valores, sentimientos y emociones.

De igual manera es transcendental no confundir la relación entre las partes con el problema a resolver, ya que esto puede dañar la situación. Por todo lo antes expuesto, se recomienda separar siempre las personas del problema.

2.3.2 Concentrarse en los intereses no en las posiciones

El segundo punto se basa en lo antes expuesto, no negociar sobre la posición que el sujeto negociador represente, sino negociar sobre lo que los sujetos negociadores desean conseguir.

Los intereses de las partes definirán el problema a tratar, por lo cual es importante conocer tanto los intereses propios, como los de la otra parte para así llegar a un acuerdo común.

Las posiciones son la parte visible de lo que representan cada una de las partes; son lo que requerimos, lo que estamos demandando, la parte superficial del conflicto.

Una vez que se conoce los intereses de las partes, es importante ordenarlos según su importancia y así facilitar el conflicto a resolver. A diferencia de muchos modelos de negociación, el método Harvard recomienda dar a conocer nuestros intereses a la o las otras partes, para que de esta manera, los intereses propios no sean ignorados y para advertir cuando estén siendo atacados.

2.3.3 Inventar opciones de beneficio mutuo

El tercer punto propone buscar varias opciones para solucionar el conflicto, ya que una sola opción puede oscurecer el proceso y llevarnos a negociar sobre posiciones y no sobre intereses de beneficio mutuo.

Para este punto es fundamental una de las aptitudes que todo negociador debe tener, la creatividad, que será utilizada como una herramienta para plantear una variedad de opciones y alternativas para resolver el conflicto en cuestión.

Para entrar en esta fase, se debe tener en cuenta el proceso creativo es totalmente distinto del proceso de decisión, y por tanto debería ser realizado siempre.

No se debe olvidar que dentro del abanico de opciones que se planteen, no se debe hacer propuestas que beneficien sólo a quien las propone, sino a las partes. Es aquí cuando entra en acción otra de las aptitudes que todo negociador debe tener: la flexibilidad.

Existen 4 obstáculos a la hora de generar opciones según Fisher y Ury,

- Juicios Prematuros.
- La búsqueda de una sola respuesta.
- El supuesto que la negociación es estática, y por ende tiene sólo una solución.
- La creencia que la solución del problema depende únicamente de una de las partes.

2.3.4 Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo

Finalmente, el cuarto punto plantea usar un criterio justo, ya sea de un experto, del mercado, de la ley o una tercera parte que no vele por intereses en específico, sino por un interés común y racional. Así se llegará a decisiones justas.

Para entender la importancia de este punto se debe cuestionar a los anteriores, puesto que por mucho que se entienda los intereses de la otra parte por muchas opciones que se generen, por mucho que se valore la relación entre las partes, en la mayoría de los casos existirán intereses contrapuestos, por lo cual se necesita de un criterio lo más objetivo posible.

En varias ocasiones, el proceso de negociar se puede desviar hacia una negociación por posiciones y es aquí cuando el criterio objetivo definirá la manera más adecuada de proceder.

El objetivo de usar el criterio de una tercera parte, es lograr ser razonables cuando no se puede llegar a un acuerdo común en algún punto específico. A menudo se puede buscar apoyo por medio de estudios científicos antes realizados, de leyes establecidas por organismos gubernamentales, entre otros.

Una regla básica para que un criterio pueda ser considerado como objetivo, es que sea independiente de la voluntad de las partes, y que sea legítimo y práctico.

2.4 LOS 7 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACIÓN

En un inicio, Fisher y Ury definieron 4 elementos como importantes al momento de definir el proceso de negociación. Con el pasar del tiempo, estos 4 elementos fueron definidos a detalle con lo cual se originó la expresión los 7 elementos de negociación de Harvard.

Los elementos son;

- Alternativas
- Intereses
- Comunicación
- Relación
- Opciones
- Legitimidad
- Compromiso

2.4.1 Alternativas

Las alternativas son las posibilidades de una de las partes de hacer acuerdos distintos al acuerdo que buscaba inicialmente. Representan todo aquello que se puede hacer, fuera de la mesa de negociación en la que se está participando, individual o colectivamente, para satisfacer intereses propios. Todo negociador debe tener claro lo que busca y lo que puede dar a la otra parte para beneficio de ésta.

Aquel que conozca las alternativas tanto suyas como de los otros sujetos negociadores, tendrá mayor una mejor visión del proceso como tal, y por ende mayor poder.

Las alternativas van de la mano con el levantamiento de información previo a la negociación ya que esto amplía las posibilidades de llegar a un acuerdo. Las alternativas son lo que el negociador puede hacer o realizar sin necesidad que la otra parte se involucre.

2.4.2 Intereses

Como se observó en los apartados 2.3.1 y 2.3.2. los intereses hacen referencia a lo que las partes están buscando y sobre esto se debe negociar. Se puede decir que esta es la parte más importante para el proceso de negociar según el método Harvard ya que si no se conoce los intereses se negocia sobre posiciones.

Los intereses están ocultos, corresponden a nuestras necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores que se ponen en juego en una negociación.

2.4.3 Opciones

Hacen referencia a la variedad de soluciones que se van a plantear, para resolver el problema, con la finalidad de llegar a acuerdos justos que beneficien, de ser posible, a todas las partes involucradas. Estas opciones deberán salir de una lluvia de ideas y así como se comentó en el apartado 2.3.3. este proceso se debe separar del proceso de toma de decisiones.

En este punto la creatividad y la eliminación de prejuicios son fundamentales con el fin de evitar obstrucciones al momento de generar opciones.

2.4.4 Legitimidad

Las soluciones que se plantean, así como los procedimientos que se utilizan, deben ser siempre legítimos. De acuerdo con los 4 elementos básicos que los autores plantearon en un inicio, la legitimidad tiene que ver con el criterio objetivo, ya que siempre es preferible contar con la opinión de un entendido en la materia que escoger una opción que no sea justa.

2.4.5 Compromiso

Una vez que todas las opciones hayan sido evaluadas y estudiadas, en base a los puntos anteriores, se procederá a generar un acuerdo y un compromiso entre las partes que se llevará a cabo y se cumplirá a cabalidad. En sí, ésta es la esencia de la negociación.

2.4.6 Comunicación

Como se vio en apartados anteriores, de la negociación, *es un proceso mediante el cual dos partes o más buscan satisfacer una necesidad o deseo a través de la comunicación*. Por tanto, se puede ver que la comunicación es la herramienta clave para llevar a cabo una negociación exitosa.

Es indispensable saber comunicarse de forma efectiva. No es suficiente con creer que se lo hace de manera adecuada, como se observará en el capítulo tres.

2.4.7 Relación

Como se mencionó anteriormente, uno de los objetivos del método de negociación de Harvard, es mejorar las relaciones entre las partes o mantenerlas, pero en ningún caso empeorarlas. Es por esto que es importante negociar sobre los intereses y no sobre las posiciones ya que la susceptibilidad de las partes puede verse afectada en este punto. El propósito de esto es mantener las relaciones a largo plazo.

Se debe analizar las relaciones actuales en contraposición con las relaciones preferidas y trabajar sobre las diferencias.

3 PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

3.1 DEFINICIÓN E HISTORIA

La programación Neurolingüística, también conocida como PNL, tiene diversos significados e interpretaciones, según el libro o el escritor. Es por esta razón que para este capítulo se tomarán como base los conceptos originales de los autores de esta técnica, con un enfoque más profundo en el ámbito de la comunicación.

Esta técnica fue propuesta a principios de 1970 en California. John Grinder, catedrático de lingüística, junto con Richard Bandler, PhD en matemáticas, PhD en informática y psicoterapeuta, deciden estudiar los “modeladores de comportamientos” para, así, descubrir el cómo funcionaba la comunicación, sin prestar mayor atención a las explicaciones teóricas de ellas.

En sus inicios, modelaron distintos comportamientos de los terapeutas más reconocidos en Estados Unidos y descubrieron en ellos patrones que posteriormente fueron sistematizados. Entre los principales terapeutas que colaboraron están; Virginia Satir (Terapeuta familiar reconocida mundialmente, pionera en el campo de la Teoría Sistémica Familiar), Fritz Perls (Creador de la terapia Gestalt, fundador del Instituto Gestáltico de Lago Cowichan) y Milton Erickson (fundador de la Sociedad Estadounidense de Hipnosis Clínica y uno de los psiquiatras de mayor reconocimiento mundial de este tiempo).

Por otra parte, tal como los autores lo han reconocido, para realizar este modelo se recurrió a los conocimientos y las habilidades de los lingüistas Alfred Korzybki y Noam Chomsky, el filólogo Paul Watzlawick y Gregory Bateson, antropólogo y coautor de *The Social Matrix of Psychiatry*. La PNL tiene una amplia trayectoria y fue influenciada por diversas disciplinas para llegar a definir un solo modelo.

Una explicación amplia de la programación neurolingüística, se la puede definir como el resultado del análisis sistemático del lenguaje natural con el fin de conseguir los cambios que desean o simplemente comunicarse con el mundo exterior de una mejor manera.

3.1.1 Concepto lingüístico

A continuación se explicará el significado de Programación Neurolingüística según la RAE, descomponiendo la palabra para entender su concepto como tal.

Programación: “idear y ordenar las acciones necesarias para realizar un proyecto”, otro de los significados idóneos sobre programar que la RAE define es; “Preparar ciertas máquinas por anticipado para que empiecen a funcionar en el momento previsto.” (Real Academia Española, s.f.). Utilizaremos los 2 para explicar el contextualizar el concepto.

El término **programación** hace referencia al hecho de prepararse de una manera ordenada y codificada que encamine al cerebro a realizar actividades sistematizadas tal y como se desea que se resuelvan.

Neuro: Significa “nervio o sistema nervioso.” (Real Academia Española, s.f.)

Como se expresó en el anterior significado, una persona se programa y lo que debe ser programado es el sistema nervioso.

Todo comportamiento es resultado de una serie de procesos neurológicos, lo que se aprende se almacena y se expresa a través de nuestra red neuronal.

Lingüística: “Rama de los estudios lingüísticos que se ocupa de los problemas que el lenguaje plantea como medio de relación social, especialmente de los que se refieren a la enseñanza de idiomas.” (Real Academia Española, s.f.)
“Pertenece o relativo al lenguaje.” También lo definen como la “ciencia del lenguaje” (Real Academia Española, s.f.)

La comunicación es la herramienta mediante la cual nos expresamos entre los seres humanos y es por ello que es tan relevante para nosotros y quienes nos escuchan. Las palabras son aquello que construyen nuestra realidad.

3.1.2 Conceptos de varios autores

Como se expresó anteriormente, los significados de la PNL varían según el autor: sin embargo, esto no quiere decir que su esencia cambia en algún momento. Todos los autores, desde distintas perspectivas, definen a la Programación Neurolingüística como el medio de comunicación para llegar a un mismo fin, a continuación algunos conceptos.

“La PNL nos enseña cómo comunicarnos, interior y exteriormente, de un modo que pueda establecer la diferencia entre la mediocridad y la excelencia.” (Alder, 1996)

Tal como expresa la frase anterior, la PNL nos enseña a comunicarnos, entendiendo de una mejor manera el contexto así como a los interlocutores. A través de la comunicación, se puede llegar a obtener resultados deseados utilizándola de una manera óptima.

Es importante mencionar que muchas personas utilizan la PNL como una herramienta de superación personal, que les permite potenciar sus habilidades, eliminar traumas o experiencias negativas. Los usos y resultados que se pueden obtener a través de esta técnica (o modelo según su enfoque) pueden ser varios y exitosos, si se los realiza de forma adecuada.

Para Richard Bandler, la Programación Neurolingüística se define como “El estudio de la estructura de la experiencia subjetiva y lo que puede calcularse de esta.”

En este caso, se tiene un significado muy amplio por parte del creador de esta técnica ya que las aplicaciones son amplias y fueron realizadas en base a estudios que abarcan la experiencia que se obtuvo de replicar los comportamientos de expertos en sus disciplinas.

“Es una disciplina para aprender a cambiar, en un mundo cambiante. Por eso es que se invita a cada quien para que cree su propio espacio de experiencias – que sean de su interés-.” (García & García, n.d.)

Como se observará en los siguientes apartados el ser flexibles y el adaptarse al cambio son pilares fundamentales, que toda persona que esté interesada en aprender PNL deberá estar dispuesta a realizar.

La Programación Neurolingüística permite ayudar a los individuos programarse para, de esta manera, generar cambios en sí mismos que puedan favorecer su interacción con el entorno.

3.2 LOS 4 PILARES DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA

La PNL se basa en 4 pensamientos o pilares fundamentales que sostienen toda la teoría planteada por Bandler y Grinder. Estas ideas en, conjunto, son aquellas que forman un modelo coherente. A continuación se describe cada uno de ellos.

3.2.1 Pensar en resultados

Para clarificar este punto, se realizará una figura que nos ayude a entender de manera sencilla la idea de pensar siempre en resultados o en un objetivo a conseguir.

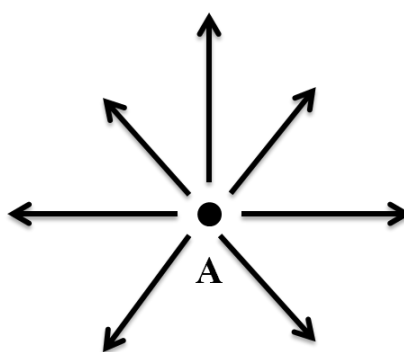


Figura 1: Pensar en resultados sin un objetivo

Por ejemplo, si una persona se encuentra en el punto A, sin saber qué es lo que busca, sin conocer a donde deseas llegar, es muy complicado emprender una ruta de inicio ya que el abanico de opciones es tan amplio que cualquier dirección o rumbo que tome definitivamente la llevará a algún lugar: sin embargo, el individuo desconoce si eso será lo mejor para el/ella o lo que el/ella desea.



Figura 2: Pensar en resultados con objetivo

Por otro lado si la persona tiene claro su objetivo, (como se observa en la figura) sabrá de donde partir y hacia dónde dirigirse, y, en cuanto al resultado obtenido, ya sea positivo o negativo, será lo deseado.

Es importante notar que no todo objetivo que se desea conseguir es fácil, y en la búsqueda del mismo siempre habrán altos y bajos. Sin embargo, como se puede observar en la siguiente figura, si se tiene un camino trazado, por más desvíos o inconvenientes que puedan surgir, se llegará al objetivo en cuestión.

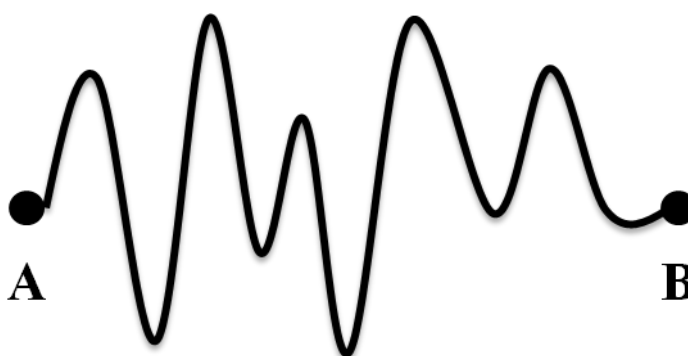


Figura 3: Pensar en resultados con objetivo e inconvenientes

Si una persona se concentra en lo que deseamos conseguir, tomará mejores decisiones pensando siempre en el resultado final, además no desperdiciará recursos a la hora de tomar decisiones.

3.2.2 Conciencia sensorial

Todos los seres humanos poseen 5 sentidos mediante los cuales interpretan el entorno y crean su realidad. Estos sentidos son el tacto, la vista, el olfato, el oído y el gusto. La conciencia sensorial permite concientizar lo que ocurre alrededor, y a darle un sentido al mundo.

Es importante mencionar que cada persona interpreta, vive y siente el mundo de una manera distinta, cada quien lo hace en base a sus sentidos y es esto lo que hace que una misma situación sea diferente para cada individuo. A continuación se explicará a detalle lo mencionado.

3.2.2.1 Sistemas representacionales

Los sentidos, o modalidades, se dividen en 3 grupos para identificar el sistema representacional de cada persona. El sistema representacional es aquello que clasifica a la persona por su manera de interpretar el mundo y los estímulos externos mediante el uso de sus sentidos.

Existen tres sistemas representacionales, el visual, el auditivo y el cinestésico o kinestésico. El visual es aquel que utiliza la vista, como su herramienta predominante para interpretar el mundo exterior. El auditivo,

por su parte utiliza el oído para descifrar los códigos que las otras personas emiten. Finalmente, el cinestésico es aquel que utiliza el tacto, el olfato y el gusto para interpretar los mensajes del mundo exterior.

Por ejemplo, una persona visual antes de comprar un pantalón va a observarlo al detalle o probárselo en un espejo. Un individuo auditivo querrá escuchar que tal le queda el pantalón, mientras que el kinestésico utilizará sus manos para sentir la textura de la tela, incluso lo olerá.

Las personas tienen todos los sistemas representacionales pero en la mayoría de los casos uno de ellos predomina sobre los otros dos. A este se lo conoce como **sistema primario**. Un mismo hecho, será percibido por cada persona según su sistema representacional primario y otros factores que también se involucran.

Este sistema primario es aquel que las personas utilizan la mayor parte del tiempo, por lo cual es el que más desarrollado está en comparación a los otros sistemas y ayuda a tener un mejor discernimiento. Este desarrollo de los sistemas, y su uso en la mayoría de los casos fueron inconscientes y condicionados por la infancia que tuvimos.

Para una persona comprender su sistema primario, y comprender el sistema primario de los demás, le puede facilitar la comunicación de manera exponencial debido a que, como se verá más adelante esto es parte del rapport.

Como se mencionó anteriormente, el sistema primario es aquel que se utiliza la mayor parte del tiempo; sin embargo, esto no quiere decir que no se tiene o no se usa los otros dos sistemas, esto va a variar de persona a persona y de contexto a contexto, es por esto que es importante entender cómo funciona cada sistema y cómo entrenar a los otros para equiparar los niveles.

En este punto, es importante mencionar que no existe un sistema que sea mejor que otro, muchas veces en un contexto coloquial se mal interpreta que A es mejor que B o este mejor que C. El sistema representacional es personal, y es el filtro con el cual las personas viven su vida.

Por otra parte, las personas también tienen un **sistema de referencia**, que da un soporte a la hora de tomar decisiones y verificar si está haciendo lo correcto. Es así que, si una decisión fue bien tomada, el cinestésico ha de sentirse con satisfacción, el visual experimentará una imagen interna que le proporcionará una visión de la situación y el auditivo, una voz interna que les diga que las cosas van bien. (Bavister & Vickers, 2005)

3.2.2.2 ¿Cómo saber qué sistema representacional se está usando?

Existen diversas maneras que permiten definir el sistema representacional de las personas de forma muy precisas y eficaz, como lo son pruebas escritas. Sin embargo, éstas pueden llegar a tomar mucho tiempo, o no se las podrá realizar a una persona previo a negociar, es por ello que no se tomará en cuenta para este capítulo estas pruebas.

Una de las formas simplificadas de analizar el sistema representacional, es analizando el lenguaje que utiliza a la hora de hablar ya que, en la mayoría de los casos, las palabras que se expresan dicen mucho de las experiencias previas y la manera de interpretar el mundo de cada individuo.

Una persona visual, por lo general, utilizará palabras como; Aparecer, captar, clarificar, gráficos, iluminar, visión, perspectiva, ver, exponer, focalizar, vistazo, ilusión, a la vista, mirar, punto de vista, ver, señalar, etc.

Por su parte, una persona auditiva, normalmente utiliza palabras como; discutir, argumentar, resonar, decir, chillar, gritar, cantar, tono, pronunciar, balbucear, llamar, componer, escuchar, mencionar, comentar, informar, silencio, etc.

Finalmente, un individuo kinestésico usa palabras como; sentir, agarrar, movimiento, pisotear, chocar, arrastrar, afectado, acalorado, clavar, orden, superficial, cambio, estrés, golpear, tocar, retorcer, inmovilizar, etc.

Esta manera para identificar el tipo de sistema representacional que utiliza cada persona puede establecer pautas para entender al individuo, si bien esta es únicamente una herramienta a tomarla en cuenta, ya que el contexto de una conversación puede darse para que se utilice una u otra palabra, pero no por ello en esa persona dominará el sistema representacional que, de acuerdo a esta estrategia, le corresponde.

Otra de las formas que se puede llegar a conocer el sistema representacional de un individuo es por medio de la interpretación del lenguaje corporal. Lo que el cuerpo expresa es muy relevante para la comunicación ya que es el impacto que puede causar en la otra parte sobre el mensaje que se está transmitiendo.

Expertos dicen que el lenguaje corporal siempre debe estar en concordancia con el lenguaje hablado y que, cuando existen discrepancias entre éstos, se debe analizar el primero, ya que lo que el cerebro está pensando no es igual a lo que se está diciendo, por ende es muy posible que la persona esté mintiendo.

Según Catherine Cudicio (2009), las personas visuales, por lo general, presentan una postura rígida, movimientos rápidos, respiración superficial y rápida, y ritmo de voz rápido.

Individuos con una postura distendida, posición de escucha telefónica, respiración bastante amplia y ritmo de voz mediano, son considerados personas auditivas. Finalmente, una postura muy distendida, movimientos que miman las palabras, respiración profunda y amplia, ritmo de voz lento y pausado son características de una persona kinestésica.

Otro modo de conocer el sistema representacional de las personas, y aquel sobre el que la mayoría de autores sobre PNL hablan en sus libros, es por medio de los accesos oculares.

Los accesos oculares hacen referencia a los movimientos que los ojos realizan en respuesta a una pregunta planteada, de esta manera se observa que el individuo está buscando el acceso a información que está dentro de su cerebro, ya sea que se esté recordando o generando esta información esta debe pasar siempre al cerebro.

A continuación, se presenta una figura para entender mejor lo antes mencionado.

Ángulo superior derecho, construcción visual



Ángulo superior izquierdo, recuerdo visual



Vista horizontal derecho, construcción auditiva



Vista horizontal izquierdo, recuerdo auditivo



Ángulo inferior derecho, sensaciones y emociones



Ángulo inferior izquierdo, diálogo interno



Figura 4: Accesos Oculares

Entonces, si una persona mira en repetidas ocasiones para arriba, se puede inferir que su sistema representacional predominante es el visual, si mira para los lados, el auditivo y para abajo, el kinestésico.

De la misma manera, hay que mencionar que estos accesos oculares son “pistas” para descubrir el sistema representacional que predomina en una persona. Estas pistas pueden variar, como lo dicen los autores Steve Bavister y Amanda Vickers (2005), en las personas zurdas, en quienes en la mayoría de los casos, la figura anterior se invierten los lados de cada sistema representacional.

3.2.3 Comportamiento Flexible

Hace referencia a la forma en que las personas actúan frente a una situación. La PNL recomienda que el comportamiento de las persona sea flexible y adaptable a las situaciones que se presenten.

“Hacer algo distinto cuando lo que estás haciendo en el momento no funcione” (Romilla, Burton, & Guix, 2010) esto quiere decir que siempre que se desee buscar un resultado o se tenga una meta por conseguir y lo que está haciendo no lleva hacia este objetivo, debe cambiar el comportamiento con la finalidad de conseguirlo.

Si el objetivo es cerrar una negociación y se percibe que con lo que se está haciendo no se llegará al objetivo, es necesario cambiar la estrategia si se desea tener éxito.

3.2.4 Compenetración o Rapport

El Rapport, es la sincronización que puede existir entre dos o más individuos. Esta sincronización se puede dar de forma natural o consciente. Sin importar cuál sea la manera en que las personas se sincronizan, esto puede ser utilizado para influir en otros individuos.

Se puede saber que existe compenetración cuando, como se dice en el argot popular, se tiene química con otra persona, de modo que se genera un ambiente de confianza y respeto de una manera genuina ya sea que se conozcan de mucho tiempo o hace pocas horas en el cual sus lenguajes verbal y no verbal se sincronizan.

Gracias al Rapport es factible llegar a una comunicación exitosa, ya que se basa en una conexión de doble vía con la otra parte. Así, para tener éxito en la compenetración con otras personas en un mayor porcentaje, es recomendable que se tenga la iniciativa de querer compenetrarse.

El rapport está ligado al comportamiento de las otras personas, es por ello que no existe una fórmula conocida que sea totalmente aplicable para compenetrarse con otro individuo, es por esto que es necesario ser flexibles, como se ve en el apartado anterior, para que aquel que conoce de las ventajas que ofrece el Rapport pueda adaptarse y sintonizarse con la otra persona.

Como lo expresaron Bavister y Vickers en su libro "PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA (PNL), las claves para una comunicación más efectiva"

(2005), el Rapport es una habilidad que puede incrementarse y desarrollarse de manera que pueda ser usada para adaptar la manera de comunicarse, de una persona alterando su lenguaje corporal para encajar con la otra persona, o escuchando a la otra persona y respetando su punto de vista.

A continuación se presentan algunos consejos para mejorar la compenetración;

1. Averiguar cuál es el sistema representacional de la otra persona, una vez hecho esto, se debe registrar sus palabras clave, su manera de hablar e incorporálas al discurso con sutileza.
2. Averiguar lo que es importante para la otra persona y entenderla.
3. Respirar a la par de la otra persona, tener cuidado de que no sea notorio.
4. Asumir una postura similar a la de la otra persona, al igual que su tono de voz, gestos y velocidad al hablar. De la misma manera que en el apartado anterior, se debe tener cuidado que esto no sea notorio ya que puede ser incomodo para la otra parte.

3.3 PRESUPUESTOS DE LA PNL

Algunos autores han definido entre 10 y 20 presupuestos o presuposiciones, a continuación se revisará presupuestos de la PNL que más relevancia tienen para efecto de esta disertación.

3.3.1 El mapa no es el territorio

Esta presuposición indica que la percepción de la realidad no es necesariamente verdadera. El mapa es la percepción de la persona mientras que el territorio es la realidad como tal. El mapa es sólo la representación del territorio. Es vital entender este presupuesto debido a que esto facilitará la flexibilidad y un mejor entendimiento de la realidad.

Este presupuesto se basa en que la mente consciente no puede atender los dos mil millones de bits de información que los sentidos captan por segundo, después de pasar los filtros, sólo llegan a la mente consciente entre cinco y nueve fragmentos por segundo.

Los filtros antes mencionados son; Omisiones, Distorsiones, Generalizaciones, Meta programas, Valores, Creencias y Expectativas. Una vez que los estímulos externos pasan por los filtros las personas construyen su representación interna de la realidad, y dado que se descartó debe entender que el mapa no es el territorio.

3.3.2 Las personas reaccionan según su mapa del mundo

Ante una misma situación, las reacciones de las personas van a ser totalmente distintas debido a que los filtros que actúan sobre una persona son distintos que los que actúan sobre otra. Es común que una persona piense que su interpretación de la realidad es la correcta debido a que es la única que ha experimentado.

3.3.3 El significado de toda comunicación es la respuesta que esta suscita

Las palabras condicionan la reacción de la otra persona, con esto queda claro que si existe un mal entendido es porque la persona que emitió el mensaje no fue lo suficientemente clara al expresarse y quedó opción abierta para mal interpretar el mensaje.

3.3.4 Si lo que se está haciendo no funciona, hay que hacer algo distinto

Cualquiera que sea el objetivo, si no se lo ha conseguido es porque se está haciendo algo mal y por tanto la persona debe ser flexible y cambiar su manera de actuar con la finalidad de llegar a su cometido. Si una llave no abre una cerradura, es lógico intentar con la misma llave una y otra vez hasta que se abra, lo lógico es probar con otra.

3.3.5 La gente es mucho más que su comportamiento

La manera de proceder o actuar de una persona frente a determinada situación, no hace referencia a que aquella persona siempre sea de esa manera, pueden existir factores externos que afecten o incidan en el comportamiento de esa persona. Por ejemplo, una persona que realizó una negociación dura no cedió frente a su punto de vista pero esto fue debido a que de eso dependía su puesto de trabajo. Este comportamiento aislado no implica que la persona siempre negociará de esta manera.

3.3.6 La gente elige las mejores opciones que tiene a su disposición

De acuerdo a esta presuposición, cualquiera que sea el resultado a un comportamiento o acción dada, siempre será la mejor opción disponible teniendo en cuenta recursos, creencias y vida de la persona hasta el momento en cuestión. El problema radica en que siempre las personas dan lo mejor de sí mismas para resolver un problema, en base a sus conocimientos, pero puede ser que otra persona, con mayores conocimientos, lo resuelva de una mejor manera.

4 NEGOCIACIÓN EN EL ECUADOR

4.1 VISIÓN DE LA NEGOCIACIÓN EN EL ECUADOR

4.1.1 La negociación desde la academia

Alrededor del mundo existen diversas escuelas que se especializan en negociación y resolución de conflictos. Por ejemplo, en España existen escuelas de negocios como el IE Business School, SBS o la Universidad Carlos III de Madrid quienes ofertan programas sobre la materia con una duración desde los 6 meses.

En Estados Unidos la oferta académica en relación a este tema es mayor en relación a los países de habla hispana, Harvard con su Programa Sobre Negociación (PON por sus siglas en inglés), La Universidad de Massachusetts en Boston con su máster en resolución de conflictos, subtema negociación, y la Universidad de Columbia con el máster en negociación y resolución de conflictos, esto por mencionar los programas más prestigiosos, ya que existen una gran cantidad.

En el Ecuador existen escuelas de negocios como IDE, ESPAE, INDEG y HUMANE con ofertas académicas sobre marketing, ventas, liderazgo, finanzas.

Dentro de estas, no se encuentra a la negociación como especialización, sino, como una materia de la malla curricular de las distintas carreras.

Además, en las carreras de pregrado afines a temas comerciales, administrativos o de jurisprudencia de las universidades del país, incluyen dentro de la oferta académica créditos sobre negociación, sin embargo, en todos los casos se estudia por dos semestres máximo.

Debido a esta falta de profundización en el tema, empresas privadas tales como Seminarium, Semiteg, The Edge, entre otras, imparten cursos, charlas, seminarios, conferencias magistrales de corta duración (entre 8 a 32 horas máximo) sobre negociación, los que proveen a los participantes de un certificado de asistencia, sin embargo, este no es avalado por la autoridad académica pertinente como un título de tercer nivel.

4.1.2 La negociación desde la empresa

Para tratar este punto, se realizó una entrevista a una de las consultoras de talento humano más reconocidas del país para, así, entender cuán importante es la negociación como competencia en los trabajadores y qué importancia tiene para las empresas.

En el Ecuador, SAMPER HH, inició sus operaciones en marzo de 2002 y se dedica, a la búsqueda de altos ejecutivos, por medio de procesos de selección

bajo la metodología “Headhunting” y evaluaciones a nivel regional. A continuación, se presenta un extracto de la entrevista:

El audio completo de la entrevista se puede encontrar en el siguiente hipervínculo <https://goo.gl/wwFCdF> y su transcripción se la puede observar en el Anexo 2.

1. ¿Quién establece el perfil del candidato a buscar?

Es muy variable de empresa a empresa. Lo natural, como debería ser en un mundo formal y bien estructurado, para armar el perfil de un cargo, es trabajar por medio de recursos humanos en conjunto con las gerencias o las jefaturas de la posición per sé, para poder identificar lo que el jefe de la posición requiere que la persona haga y que empate, que haga "clic" con lo que se tiene estructurado en el flujo del proceso en el área de talento humano. Esa es la forma ideal de trabajar, pero, a la hora de la hora, nosotros siempre levantamos un perfil más allá de que cada empresa tenga una descripción de funciones, porque siempre hay variantes al momento de buscar y nosotros, no solamente nos enfocamos en la descripción del cargo sino también en diferentes aspectos, hechos a la medida de la situación en ese momento. Por ejemplo, un perfil normal en una empresa puede especificar que necesita 3 años de experiencia en algo, pero como buscamos lo mejor de lo mejor, a nosotros nos pueden pedir 5, 6, 8 o 10 años de experiencia. Eso puede hacer nuestro enfoque muy distinto a lo que puede ser, internamente, la empresa.

2. ¿Cuáles son las principales competencias generales que se busca en los candidatos de alta dirección?

En los procesos de alta dirección las competencias generales van perdiendo un poco la importancia, dependiendo de cada caso, por supuesto, pero el consultor se va fijando más en las habilidades directivas. ¿Y qué son las habilidades directivas en la gran mayoría de las posiciones altas? Liderazgo, desarrollo de personas, pensamiento estratégico y todas estas otras competencias que se vuelven más necesarias para el manejo del personal que, dependiendo de la empresa, puede ser de 5 personas o, en otras, puede ser de 1000 personas. Entonces, mientras más alto el cargo, menos densidad operativa y mayor carga estratégica tiene el nivel de competencias.

3. ¿Es la negociación una competencia clave para los altos directivos?

Es una competencia importante. No sabría si clave, depende de cada caso. Tenemos que analizar punto por punto para poder definir una tendencia, pero yo no me atrevería a decir que es clave para todas las posiciones directivas. Puedo decir que, para muchas sí, pero no para todas, necesariamente.

4. ¿En qué cargos o posiciones dentro de una empresa es más buscado el perfil negociador?

Usualmente, las empresas están buscando este perfil para posiciones comerciales. Para posiciones financieras, es una competencia muy deseada,

por supuesto. Tal vez, en contabilidad menos. Tal vez en un campo más administrativo se utilice más, tendríamos que analizar.

La competencia en negociación es una competencia muy específica para habilidades y actividades muy específicas, entonces sí, es necesaria y por supuesto que es un plus pero, habría que priorizar otras cosas, otros tipos de competencias, sobre todo a nivel estratégico antes que la negociación, como por ejemplo, el liderazgo, el desarrollo de personas, la comunicación -el nivel de comunicación es importante- ese tipo de competencias antes que hablar de negociación y, también, ya dependiendo, por ejemplo, de si se trata de una posición financiera, antes que negociación primero habrá que evaluar la habilidad analítica, pero si el área de finanzas maneja compras, por supuesto que la negociación es muy importante, es vital. Ya te digo, depende de cada caso.

5. ¿Influye directa o indirectamente esta competencia en la remuneración del candidato?

Desde lo más simple, que al final del proceso de selección se negocia un paquete remunerativo y, de la experiencia que he tenido en consultoría, hay candidatos que dicen sí y hay candidatos que dicen "no, mira, pero yo estudié aquí, yo estudié asado, por qué no puedo ganar lo de acá" y, por supuesto, hasta en esas cosas más sencillas se ve el tema de negociación, a veces funciona, a veces no, pero eso se da todo el tiempo.

6. ¿Cómo evalúan esta competencia en los candidatos?

Técnicamente hablando, hay dos cosas que mencionar aquí: Uno, en la gran mayoría de empresas que tienen desarrollado su sistema de recursos humanos existe un manual de competencias. Entonces, nosotros tenemos un manual estándar de competencias, como consultores tenemos uno genérico, pero cada empresa está bien desarrollada tiene su propio manual. En su manual, está su definición de cada una de las competencias y descripciones por niveles. Nosotros, como consultores, aparte de ese manual propio que tenemos - aunque nos acoplamos en caso de que el cliente requiera manejarse con el suyo propio - tenemos también preguntas de ejemplo que son preguntas enfocadas a las competencias, preguntas que se llaman "Behavioral Event Interview", es por incidentes críticos. Lo que buscamos entender mediante preguntas son situaciones pasadas en las que haya tenido exposición a tener que ver si es que ha desarrollado la competencia y, en función de su respuesta, identificar en qué nivel de desarrollo podría estar. Usualmente, hacemos unas 2,3 o 4 preguntas por competencias para poder identificar el nivel de desarrollo. Entonces, nosotros tenemos un manual en el que tenemos "si cumple al 100%, debería ser más o menos así", "si cumple un 75% tendría que ser más o menos así", y así poder hacerle encajar la respuesta con el nivel de desarrollo según su descripción original como definición y sus comportamientos observables.

7. ¿La negociación, es una competencia desarrollada en el Ecuador?

Mira, lo que pasa es que en este caso ya podemos hablar de culturas para eso. En Ecuador, desde que la ama de casa va al tendero y le pregunta cuánto cuesta el litro de leche y le pide la yapa o le negocia el precio o algo por el estilo. Es un tema que, culturalmente, existe en el Ecuador, que no existe necesariamente en otros países y hay niveles, porque una cosa es el nivel de negociación que tenemos en el Ecuador y otro el que tenemos en China, otro el que tenemos en Corea y otro el que tenemos en Estados Unidos u otro que dicen que tenemos en Japón. Entonces, ¿te puedo decir que tenemos cierto nivel de desarrollo sobre otros países? Sí, de un estilo de negociación. Pero, no necesariamente te diré que es el más desarrollado.

4.2 MODELO DE NEGOCIACIÓN MÁS UTILIZADO

Para demostrar qué modelo de negociación es el más utilizado en el Ecuador, se utilizó una encuesta donde se abarcan los principales modelos negociacionales representados por sus teorías y fundamentos. El encuestado deberá escoger entre las opciones planteadas, por medio de la cual, se pudo definir hacia qué modelo se inclina o tiene representatividad.

El perfil del encuestado se estableció con profesionales que involucran la negociación como una herramienta en su ejercicio diario, todos ellos ecuatorianos y residentes en las principales ciudades del país. El rango de edad se estableció entre los 23 a 50 años debido a que esta población es considerada económicamente activa, en su mayoría.

Los encuestados se desempeñan en cargos altos en sus funciones profesionales; Gerencias, Coordinaciones, Direcciones, Jefaturas, etc. con la finalidad de determinar el nivel de negociación dentro de las empresas, ya que al ser la negociación una herramienta que la utilizan todas las personas, se intuye que los rasgos de los encuestados son perfiles aptos y preparados.

En la encuesta se presentan 10 preguntas, cada una de ellas con seis literales en cada una de los cuales se representa un modelo arquetípico y un sub modelo de la negociación. El encuestado debía escoger, únicamente, un literal por pregunta.

La encuesta se la realizó vía electrónica utilizando las herramientas de Google, específicamente, los formularios de Google Drive. El modelo de la encuesta se lo puede observar en el Anexo 2.

Entre los principales hallazgos se puede observar que un 87% de los encuestados asegura tener conocimientos académicos sobre negociación. Este porcentaje es elevado, tomando en cuenta que en el país no existen escuelas especializadas en el área, como se mencionó en el apartado anterior.

Otro dato interesante que se observó en los resultados, es que un 93% de los encuestados tiene el modelo arquetípico cooperativo como su modelo representativo de negociación. Esto quiere decir que, a grandes rasgos, prefieren una negociación armoniosa, de largo plazo y procurando que la otra parte también gane.

Para llegar a este resultado, el perfil arquetípico del encuestado debía ser mayor a 70% hacia cualquiera de los dos modelos. Este porcentaje se basa en que una persona puede

tener un modelo arquetípico como principal, pero, además puede tener rasgos o elementos de otro modelo. A continuación se presenta un ejemplo:

Tabla 2: Ejemplo de la Tabulación de los Datos

Modelos Arquetípicos	Porcentaje
Modelo Competitivo	10%
Modelo Cooperativo	90%
Sub Modelo	
Clausewitziano	10%
Ganar - Ganar	10%
Ganar a toda costa	0%
Cooperativo	30%
Negociación efectiva	40%
Negociar sin ceder	10%

Como se puede ver en la tabla anterior, la persona tiene un 90% de tendencia hacia un modelo cooperativo. A este resultado se llega por medio de la suma del porcentaje obtenido en cada sub modelo; Ganar - Ganar, Cooperativo, Negociación efectiva, Negociar sin ceder, pertenecientes al modelo cooperativo.

Al analizar los sub modelos, se puede observar que no existe un patrón o lineamiento hacia el cual las personas tengan una tendencia. Como se ve en la Tabla 2, la gran mayoría de encuestados tuvieron una tendencia similar, al distribuir su modelo de negociación entre los 6 sub modelos presentados. A continuación, se observa la distribución global de los 6 submodelos.

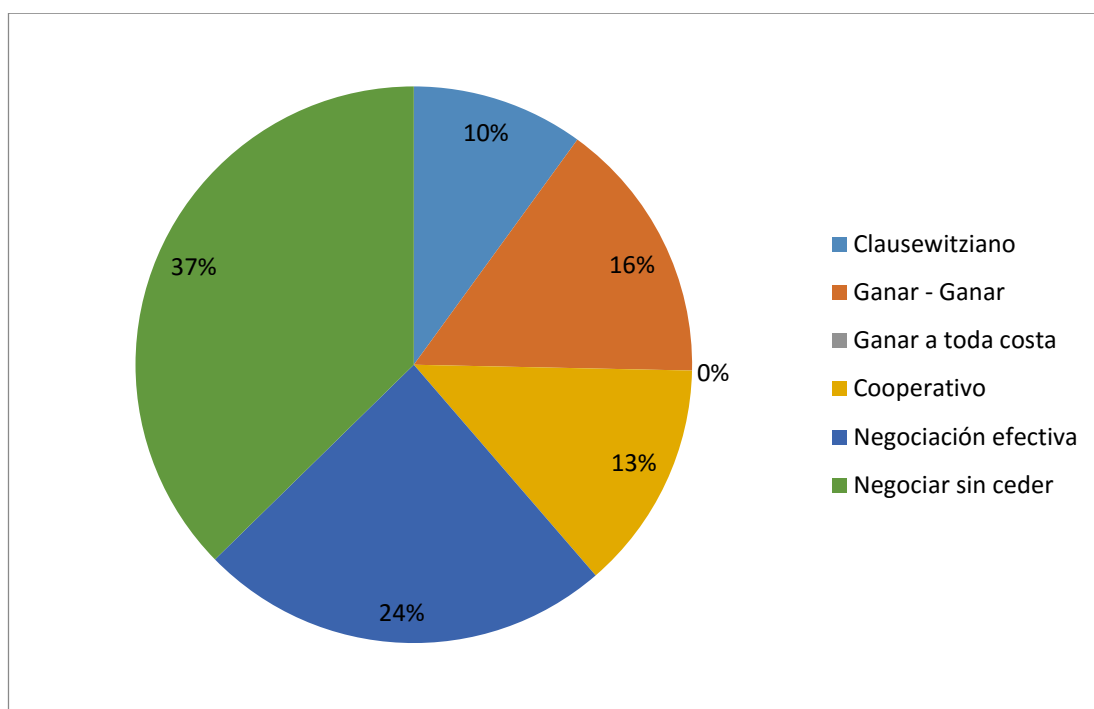


Figura 5: Representatividad del modelo de negociación utilizado

Sin embargo, este patrón no se repitió en todas las personas, un caso en particular si tuvo una tendencia muy definida hacia el método de negociación de Harvard.

En términos generales se puede ver que no existen perfiles definidos o un lineamiento con un mismo criterio, como se pudo observar a lo largo de la encuesta.

5 NEGOCIACIÓN EN BASE AL MÉTODO "NEGOCIAR SIN CEDER" POR MEDIO DEL USO DE HERRAMIENTAS DE LA PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA PARA POSIBLE APLICACIÓN EN EL PAÍS

5.1 ANTECEDENTES

Como se pudo ver en el anterior capítulo, en el Ecuador la negociación es un proceso empírico que las personas realizan en su día a día y con diferentes resultados que son influidos por diversos factores externos que se presentan al momento de negociar, entre ellos los sentimientos, emociones, factores económicos, sociales, etc.

Estas influencias afectan, en mayor medida, a las personas que no tienen una base teórica de negociación ya que su cerebro no entiende el papel que éstas juegan en los resultados de sus acciones. Aquellas personas que manejan una base de negociación, teórica, no tienen este inconveniente ya que, por lo general, tienen un proceso ya establecido y, previo a la negociación, tienen una dirección por la cual su cerebro sabe que quiere ir.

Según el doctor Gerald Zaltman, miembro del comité ejecutivo de la Facultad de Comportamiento, Mente y Cerebro de la Universidad de Harvard, el 95% de las decisiones se hacen de forma subconsciente. En contraposición, Jürgen Klaric, investigador de neuromarketing y neuro-innovación, asevera que el 85% de las decisiones se las toma de manera inconsciente.

Los dos resultados anteriormente presentados son muy importantes si se considera que las decisiones al momento de negociar son tomadas en su mayoría por nuestro subconsciente. Esto quiere decir que el cerebro humano busca, en su base de datos, información que le ayude a tomar una decisión, y si no dispone de ella, en esta base de datos sobre la teoría de la negociación, las decisiones que se tomen tendrán altas probabilidades de ser erróneas.

Por otra parte, se debe tener clara la diferencia entre vender y negociar; vender es el proceso de identificar las necesidades de la otra parte, presentar una solución, influir de una manera específica para que ésta acepte la oferta y, en caso de ser necesario, resolver las objeciones si las hay para finalmente, cerrar la venta.

El regateo es parte de la venta, este hace referencia al descuento monetario únicamente por una de las partes, negociar es conceder algo de parte y parte. La negociación puede llegar a ser parte de un proceso de venta, no viceversa.

Es importante tener en cuenta la diferencia ya que el modelo que se presentará no es aplicable para una venta, esto no es una técnica de ventas ya que para ello existen otras ramas como el neuromarketing, retail selling, comportamiento del consumidor, etc. Es aplicable a la negociación.

5.2 FUNDAMENTOS

Los puntos que se mencionan a continuación son las claves que se consideran para este modelo, las bases que se deben entender antes de cualquier negociación y que son aplicables a todas sin importar el tipo.

- El sujeto negociador debe ser una persona preparada académicamente.
- La inteligencia emocional es una habilidad clave para negociar, por tanto hay que dominarla.
- La contraparte no es un adversario, es quien ayuda a resolver el problema y viceversa, por lo cual hay que conocerla.
- La comunicación efectiva es clave para llegar a acuerdos satisfactorios, el lenguaje corporal forma parte de ella.
- La negociación no es una competencia dónde una parte pierde y la otra gana.

5.3 PLANTEAMIENTO DEL MODELO

Para el siguiente modelo se plantearán 5 fases o etapas que se deberán desarrollar para culminar la negociación. No se presentará un método ya que todas las negociaciones son distintas y no siempre van a cumplirse todos los pasos por uno u otro motivo. Lo ideal es que se cumpla la mayor cantidad posible de fases.

5.3.1 Fase de preparación

Esta es una de las etapas más importantes y que debe ser llevada a cabo antes de una negociación, siempre y cuando la negociación lo permita, debido a que pueden existir factores externos que obliguen a saltarse esta etapa por ejemplo, cuando no se tenía planificada la negociación.

5.3.1.1 Estudio de la negociación

Previo al encuentro de la negociación es importante realizar un estudio de los antecedentes que pueden influir en esta. Cabe recalcar que los antecedentes pueden involucrar a terceras partes que no están directamente involucradas con negociación.

Esto se debe encaminar para obtener una mejor valoración sobre todo el contexto en el cual se va a negociar y así tener un punto de partida para comenzar a negociar.

Se entiende que no en todas las negociaciones se tendrá antecedentes, o que estas serán desconocidos para una de las partes. En este caso procurar hacer un levantamiento de la información solicitándola de la otra parte.

Por otra parte, se debe estudiar la situación actual, ya sea que se esté representando a una parte o que, como negociador, se represente a sí mismo.

Finalmente, es importante realizar un estudio del historial, en caso de que exista, de las negociaciones, acercamientos previos, acuerdos previos, que se hayan dado.

5.3.1.2 Identificar las partes involucradas en la negociación

En este punto debemos identificar quien o a quienes son los sujetos negociadores que estarán involucrados directamente en la negociación. Principalmente, definir cuántos son, a quienes representan y que nivel están representando y como todo esto puede influir en la negociación.

Es clave también definir, en caso que sean varias personas, quien está a cargo de la toma de decisión ya que los esfuerzos de todos deberán estar enfocados en esa persona.

Hay que tener claro que no siempre se puede obtener mucha información previa a la negociación, debido a que no necesariamente se puede conocer a los sujetos negociadores hasta el día de la negociación.

Para ello, una forma de identificar los roles de las personas que asistirán a la negociación debe ser investigada por la parte interesada, a través de correo electrónico o vía telefónica. Una vez eso se debe analizar los cargos, quien firma los correos, o a quien se realizan las preguntas, etc.

Esto puede ayudar a tener una mejor idea, pero en caso de que no funcione o se esté seguro, se lo puede realizar en el momento de la negociación misma.

Para llevar a cabo lo antes mencionado se utilizarán herramientas de la PNL que nos dan indicios sobre el poder, a continuación se presentan ejemplos.

Quien pasa al último a través de la puerta dónde se desarrollará la negociación es quien controla la situación, quien te muestra el camino, en los países árabes sobre todo es una tradición muy arraigada que trata sobre respeto hacia la persona más importante.

En el Ecuador, se debe tener cuidado con esto y no tomarlo como único punto de referencia, debido a que parte de la población lo hace por cortesía sin conocer su significado oculto.

Otra señal que puede indicar el poder de una persona, es la posición en la que se sientan en la mesa, en caso que se sienten, la persona más importante se sentará en el medio y, el resto de los presentes hacia afuera, según su importancia.

Existen otras señales que pueden representar poder, pero se debe tener un criterio formado en lenguaje corporal para identificar si esto aplica o no. Por ejemplo, la persona que hace las preguntas, la persona que lleva la palabra, la persona que invita a otros sentarse, o la persona que lleva el rumbo de la negociación con las pausas, breaks, inicio, fin, etc.

El último factor clave a analizar es el sistema representacional de la otra parte, esto nos puede dar cierta ventaja para lograr un mejor rapport o

influir de mejor manera en el curso de la negociación. Esto se explicó en los apartados 3.2.2. y 3.2.4.

5.3.1.3 Identificar tus objetivos

La primera recomendación para establecer los objetivos es fijar el tipo de relación que se desea mantener con la otra parte una vez terminada la negociación. Si se busca tener una relación a largo plazo se debe procurar tener una negociación amistosa y los objetivos deberán ser pensados con esa visión, por ejemplo en negociaciones empresariales o relaciones clientes – proveedores.

Para negociaciones cortas o en las que no se busque tener una relación post negociación, se puede manejar una negociación más agresiva o dura por lo cual los objetivos pueden ser fijados con esa intención. Al realizar este ejercicio se busca fijar el nivel de flexibilidad que se dispondrá con los objetivos.

Una vez que esto ha sido definido, se deben establecer los objetivos que se quiere alcanzar con la negociación, se debe definir el objetivo principal y varios objetivos específicos los cuales nos ayudarán a tener una idea clara de lo que se busca obtener en la negociación de una manera global.

Una vez se definidos los objetivos, se los clasificará en intereses que se denominarán; intereses fundamentales, auxiliares y dispensables.

Esta categorización se la realizará con la finalidad de tener una visión clara de lo que se desea obtener y, así, priorizar objetivos clave por los cuales se da la negociación.

De esta manera, él o los intereses fundamentales son la esencia de la negociación, la razón por la cual se negocia, lo que se busca obtener de la otra parte. Si no se obtiene el interés fundamental en la negociación, no es pertinente llegar a un acuerdo o compromiso.

Por lo general, cuando se fija el objetivo principal, este va a llegar a ser el interés fundamental, no obstante, pueden existir otros intereses fundamentales, sobre todo en negociaciones complejas por ejemplo, en acuerdos comerciales entre países. Este interés será el eje para que existan los otros dos intereses.

Los intereses auxiliares son todos aquellos que son importantes en la negociación pero no trascendentales para llegar a un acuerdo. En caso de ser necesario se puede disponer de ellos; sin embargo, lo óptimo será conseguirlos.

Estos intereses pueden ser una parte de un interés fundamental, siempre y cuando sea uno de sus componentes, mas no una parte representativa. También pueden existir intereses auxiliares que no sean parte de algo, sino un todo.

Finalmente, tenemos los intereses dispensables, aquellos que tienen un menor grado de relevancia en la negociación. No se debe confundir dispensable con poco útiles, pues son intereses que pueden ser interesantes, pero por los cuales no necesariamente vamos a poner esfuerzos a negociar.

Se denomina dispensables, ya que serán nuestras primeras herramientas para conceder en la negociación. De ser necesario, se las puede utilizar para llegar a un mejor acuerdo, por ejemplo reduciendo costos, tiempo, etc.

Los intereses se deben dar a conocer a la otra parte, con la finalidad de que ellos entiendan lo que se necesita, y se los debe defender hasta el punto de conceder los dispensables y los auxiliares, teniendo en cuenta la posibilidad de que si no se los obtiene puede ser mejor no llegar al acuerdo.

Una vez que se tenga bien definida la estrategia de objetivos e intereses, se deben tener claras las alternativas que se tienen. Además, se debe conocer claramente e identificar que es lo que se puede hacer fuera de la negociación, si lo que se necesita puede o no conseguirse fuera de ese momento. Esto nos permitirá una mejor toma de decisiones.

5.3.2 Fase de negociación

5.3.2.1 Exponer la situación

En esta instancia se entiende que ya es la negociación como tal, dónde se va a aplicar todo lo antes expuesto. Hay que asegurarse de que tanto los antecedentes como el historial, en caso que existiere, son claros para las partes. Caso contrario, se los debe exponer y se tiene que aclarar cualquier punto de discrepancia, sin que esto signifique llegar a una misma versión de los antes mencionados.

Esto se da debido a que el mapa no es el territorio como se explicó en el apartado 3.3.1. La realidad, o territorio, no es igual para todas las personas ya que cada individuo la percibe por sus propios sentidos, los cuales están influenciados por sus filtros y así se forma nuestro mapa interno.

En otras palabras cada persona tiene su propia realidad o verdad, mas no por ello la de la otra parte está equivocada o tergiversada y debe ser aceptada pero no se debe, necesariamente, estar de acuerdo sobre ella.

La inteligencia emocional juega un papel muy importante al momento de negociar ya que se entenderán y manejarán de mejor manera las emociones y se influenciará sobre las emociones ajenas, lo cual llevará a tener una mejor comunicación y relación.

En la negociación se debe procurar plantear más de una opción como solución, con esto se puede evaluar de una mejor manera cual sería el mejor acuerdo.

Como siguiente paso se deberá establecer y dejar claro a la contraparte lo que se necesita y el porqué de la negociación, esto se definió en los objetivos.

Independientemente de la relación que se busque tener con la otra parte, hay que buscar la manera de conocer sus intereses y necesidades con la finalidad de generar un beneficio mutuo ya que si se puede resolver sus objetivos y con ello obtener los propios la negociación terminará de una mejor forma.

5.3.2.2 Acuerdos y compromisos

Un acuerdo, según la Real Academia de la Lengua Española, es un convenio entre dos o más partes. Con esta referencia, para el planteamiento en cuestión, el acuerdo es cuando las partes llegan a una solución a sus necesidades ya sea de manera total o parcial.

Este acuerdo se lo realiza mientras se negocia, por ende será un convenio verbal entre las partes. Se debe tener claro que no siempre se podrá llegar a un acuerdo que sea satisfactorio, por esta razón se debe evaluar si por lo menos los intereses fundamentales propios fueron satisfechos, caso contrario será mejor no llegar a una solución.

Una vez que se llegó a un acuerdo se debe complementar el mismo con un compromiso por escrito donde se reflejen todos los puntos tratados y no exista posibilidad de malos entendidos.

En el compromiso debe quedar establecido todo lo referente al acuerdo, y debe ser medible para, en una etapa posterior, verificar si se cumplió con este o no. En el mismo deberá quedar establecido todos los recursos y factores que se utilizarán, como por ejemplo el tiempo, recursos monetarios, sujetos, funciones, etc.

5.3.3 Fase de seguimiento

El compromiso al cual se llega, según su índole, debe ser un documento que permita el seguimiento y evaluación de cumplimiento del acuerdo. Mediante este documento se puede tener el respaldo y verificar según las especificaciones el tiempo de cumplimiento, recursos, sujetos, garantías, etc, que se fijaron en el compromiso.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Después de lo expuesto a lo largo del trabajo de disertación, se llega a la conclusión que la negociación es un proceso mediante el cual dos o más partes buscan satisfacer una necesidad o deseo a través de la comunicación e interacción entre ellas para, a partir de intereses distintos, llegar a acuerdos comunes y a compromisos que sean aceptados por las partes.

Existen diversos modelos de negociación, siendo el método de Harvard aquel que se tienen más estadísticas de éxito que los otros por el hecho de ser el más utilizado a nivel mundial, esto no significa que para todos los casos será el mejor modelo aplicable, ya que depende de la persona que utilice el modelo y contra quien lo utilice se verán los resultados.

Los modelos de negociación cooperativos tienen como fundamento el trueque, se entrega algo a cambio de obtener un beneficio. Estos modelos pueden ser perjudiciales frente a un negociador duro, el cual su finalidad es entregar lo menos posible y maximizar las ganancias en el proceso. El método Harvard toma medidas frente a este tipo de negociadores, protegiendo al negociador que lo utilice frente a negociadores duros.

En este trabajo de disertación se planteó un modelo distinto en el cual primero se fija el tipo de relación que se busca obtener y en base a ello ser un negociador duro o blando, ya que en ciertas ocasiones puede ser útil la negociación dura, según los intereses de quien lo utilice.

Como se visualiza en el resultado de las encuestas realizadas en el capítulo 4, en el Ecuador no se maneja un nivel de negociación teórico, quiere decir que la gran mayoría tiene su propio modelo de negociar y no se apegan a ninguno de los existentes.

6.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda ampliar el público objetivo de la encuesta, como se puede observar en la misma el número participantes es limitado debido al perfil en el cual se enfocó el trabajo de disertación.

El modelo de negociación planteado en este trabajo de disertación es un modelo teórico, por lo cual se recomienda aplicar y evaluar los resultados que el mismo ofrece y las ventajas frente a los otros tipos de negociación existentes ya.

Además, se debe entender que la Programación Neurolingüística no es una ciencia exacta dónde exista un modelo que pueda ser replicable en todos los casos. La PNL es una herramienta que sirve para soportar la comunicación del orador, es por ello que se recomienda utilizarla como guía para negociar.

REFERENCIAS

1. Aldao-Zapiola, C. M. (2009). *La negociación*. Montevideo: Departamento de Publicaciones de OIT/Cintefor.
2. Alder, H., & Alder, H. (s.f.). *El Arte y la ciencia de obtener lo que deseas*.
3. Cohen, H. (1980). *Todo es negociable*. Barcelona: Editorial Planeta S.A.
4. Fisher, R., & Ury, W. (1991). *Si de acuerdo!* Bogotá: Editorial Colombia Nueva Ltda.
5. García. (s.f.). *ABC Manual de programación neurolingüística (PNL)*.
6. Online Etymology Dictionary. (s.f.). *Negotiation (n)*. Obtenido de http://www.etymonline.com/index.php?term=negotiation&allowed_in_frame=0
7. Real Academia Española. (s.f.). *Significado de Lingüístico, ca*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=NNPFPOI>
8. Real Academia Española. (s.f.). *Significado de Neuro*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=QRpAryP>
9. Real Academia Española. (s.f.). *Significado de Programar*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UJWsNlv>
10. Romilla, Burton, & Guix. (2010). *PNL para Dummies*. Barcelona: Editorial Norma.
11. Sun Tzu. (s.f.). *El Arte de la Guerra*.

ANEXOS

Anexo 1: Transcripción entrevista

DM: Hola, buen día Jonathan, primero, gracias por tu tiempo, gracias por recibirme para esta entrevista. La entrevista va a ser con fines didácticos, para mi disertación de grado y el tema a tratar lo vas a conocer tú, en el desarrollo de la entrevista con la intención de no focalizar la misma una vez empezada con las preguntas. Me gustaría que tú inicies contándome quién eres, en dónde trabajas, en qué empresa, y a qué te dedicas.

JF: Claro que sí. Mi nombre es Jonathan Franco, soy jefe regional de consultoría para Samper HH.

DM: Samper HH. ¿A qué se dedica Samper HH?

JF: Somos una empresa de consultoría de talento humano. Estamos enfocados al campo empresarial y tenemos operaciones en varios países, focalizadas altamente en Sudamérica y Panamá como Centroamérica.

DM: ¿Cuál es tu cargo acá?

JF: Jefe regional de consultoría.

DM: Especifícame un poco más cuál es el servicio que da Samper HH.

JF: Tenemos varios. Nosotros nacimos como Head Hunters que es la modalidad de selección más compleja que existe porque se trata de identificar talento ya activo en otras empresas que pueden ser atractivos para nuestros clientes. Difiere en algunos temas de otro tipo de selección por su modalidad, lo que la hace la más difícil y cotizada.

DM: ¿Existen otros tipos de selección que no sean Head Hunters? ¿Cuáles son estos?

JF: Claro, existe la modalidad masiva, en donde tú utilizas otras herramientas como portal empleo, como anuncios en el periódico. Existen diversas formas de recabar hojas de vida para poder meterlas en tu proceso de selección, la diferencia del Head Hunting es que a

nosotros no nos buscan, sino que nosotros buscamos al talento, lo que de cierta manera puede garantizar que el talento que estamos buscando es el mejor que hay en el mercado.

DM: Perfecto. ¿Ustedes se enfocan en la empresa privada o en la empresa pública o es un mix?

JF: Bueno, realmente, sí hemos tenido clientes en el plano público, aunque en este momento no lo tenemos en el Ecuador, pero es más coyuntural por el tema país. Pero sí, sí hemos trabajado en empresas públicas en el pasado.

DM: Perfecto. ¿Bueno, y quién define el perfil del candidato que ustedes están buscando?

JF: Es muy variable de empresa a empresa. Lo natural, como debería ser en un mundo formal y bien estructurado, para armar el perfil de un cargo trabaja recursos humanos y trabajan las gerencias o las jefaturas de la posición per sé, como para poder identificar qué requiere el jefe de la posición que la persona haga y que empate, que haga clic con lo que tiene estructurado como el flujo del proceso en el área de talento humano. Esa es la forma ideal de trabajar, pero, a la hora de la hora, nosotros siempre levantamos un perfil más allá de que tenga una descripción de funciones cada empresa, porque siempre hay variantes a la hora de la hora en el momento de buscar y nosotros, no solamente nos enfocamos en la descripción del cargo sino también en aspectos diferentes, hechos a la medida de la situación en ese momento. Por ejemplo, un perfil normal en una empresa puede especificar que necesita 3 años de experiencia en algo, pero como buscamos lo mejor de lo mejor, a nosotros nos pueden pedir 5, 6, 8 o 10 años de experiencia. Eso puede hacer nuestro enfoque muy distinto a lo que puede ser internamente la empresa.

DM: Perfecto. Entonces, ¿el perfil lo establece la empresa con la que ustedes van a trabajar y ustedes dan sugerencias?

JF: Claro. Porque si fuese por la gran mayoría de las empresas, nos pedirían astronautas para todo.

DM; Ya....

JF: Por supuesto, pero es nuestra labor con el tiempo y la experiencia que tenemos viendo el mercado, en el 99% de los casos ya sabemos más o menos cómo están las cosas y si me piden, por ejemplo, un contador bilingüe lo voy a conseguir por 600 dólares y me toca aconsejar al cliente que si lo quiere de esta manera, él tiene que subir un poco el salario que están pagando, que están pagando más o menos esto o si no quiere incrementar el salario, tiene que trabajarse en el perfil y no pedir inglés o tipo de experiencia; toda esta asesoría consultiva que hacemos nosotros.

DM: Perfecto. Esa es entonces la parte de consultoría en el área de selección de personal.

JF: Es correcto.

DM: Listo. ¿Cuáles son las principales competencias generales que se busca en los candidatos de alta dirección?

JF: ¿En general?

DM: En general. Las competencias, por así decirlo, ¿tiene unas competencias básicas o mínimas que se busca en los candidatos de alta dirección?

JF: Lo que pasa es que en los procesos de alta dirección van perdiendo un poco la importancia, dependiendo de cada caso, por supuesto, pero uno se va fijando más en las habilidades directivas. ¿Y qué son las habilidades directivas en la gran mayoría de las posiciones altas? Liderazgo, desarrollo de personas, pensamiento estratégico y todas estas otras competencias que van siendo más necesarias para el manejo del personal que, dependiendo de la empresa, puede ser de 5 personas o en otras puede ser de 1000 personas. Entonces, mientras más alto el cargo, menos densidad operativa y mayor carga estratégica tiene el nivel de competencias.

DM: Carga estratégica. ¿Y qué defines como carga estratégica?

JF: Es cuando menos te enfocas en la tarea y comienzas a ver tus responsabilidades como un todo y comienzas a ver una forma más interna de negocio, entonces, por ejemplo, a medida que va subiendo una persona de nivel, inclusive en las pruebas psicotécnicas lo

puedes ver también. El nivel, la capacidad de análisis o la habilidad analítica comienza a bajar un poco, lo cual, en principio una persona que está afuera te diría que está mal, pero no, es un cambio natural porque una persona no puede estar enfocada un 100% en la tarea y en el todo, o sea, es un ideal, por supuesto, pero eso no existe.

DM: Ya...

JF: Entonces, a medida que se va subiendo en las responsabilidades se pierde el detalle y se va aumentando la capacidad de prever el sistema, cómo funciona y poder entenderlo a nivel más estratégico, a nivel macro.

DM: ¿O sea que hay ciertas competencias que entran dentro de esto?

JF: Claro, como inclusive el pensamiento estratégico que difiere en algunos puntos con el pensamiento analítico porque es, de hecho, todo lo contrario, como tal. El desarrollo de las personas ya está dentro del tema, más bien, trasciende el liderazgo, porque el liderazgo es la **aDMinistración** de personas, implica muchas cosas, dependiendo la definición de cada empresa para la competencia de liderazgo, pero, en síntesis, es cómo manejar a tu personal y que estén felices y tranquilos trabajando. Pero el desarrollo de personas trasciende eso, más allá de que lo sepas manejar, que los desarrolles y que los hagas crecer y esto es una habilidad que no existe en una persona que recién está empezando, sino que se va desarrollando y trasciende, lo que, usualmente, ven personas cuando **aDMinistran** eso. Eso viene a ser el plus en las directivas.

DM: Perfecto. ¿Tú crees que la negociación puede formar parte de este tipo de competencias o si es que es una competencia clave?

JF: Es una competencia importante. No sabría si clave, depende de cada caso. Tenemos que analizar punto por punto para poder definir una tendencia, pero yo no me atrevería a decir que es clave para todas las posiciones directivas. Puedo decir que, para muchas, pero no para todas, necesariamente.

DM: Ya... ¿O sea, no es algo específico que lo necesitan ciertos cargos, pero sí puede ser algo un poco más general que vendría bien que viniera con todas las personas?

JF: Sí, si lo dejas así de abierto, lo ideal para todo empresario es que todas las personas tengan todas las competencias desarrolladas. A la hora de la hora, cuando uno mide competencias en un perfil se enfoca, dependiendo del cargo, entre 4 hasta 8 competencias, más allá de eso es un tanto irreal.

DM: De 4 a 8 competencias. ¿Y en la mayoría de casos, en promedio, la negociación entra dentro de estas 4 u 8?

JF: Sí. Sí, porque, usualmente, ellos siempre están buscando para las posiciones comerciales, para posiciones financieras, es una competencia muy deseada, por supuesto. Tal vez en contabilidad menos, tal vez si es un campo más aDMinistrativo se utilice más, tendríamos que analizar.

DM: ¿O sea tal vez es enfocado a las posiciones?

JF: Claro, por supuesto. La competencia en negociación es una competencia muy específica para habilidades y actividades muy específicas, entonces sí, son necesarias y por supuesto que es un plus pero habría que priorizar otras cosas, otros tipos de competencias, sobre todo a nivel estratégico antes que la negociación, como por ejemplo, el liderazgo, como el desarrollo de personas, como la comunicación -el nivel de comunicación es importante- ese tipo de competencias antes que hablar de negociación y también, ya dependiendo, por ejemplo, de si es una posición financiera, antes que negociación primero habrá que evaluar habilidad analítica, pero si el área de finanzas maneja compras, por supuesto que la negociación es muy importante, es vital. Ya te digo, depende de cada caso.

DM: Ya. ¿Y que es la negociación para ti?

JF: La negociación es la capacidad para poder llegar a acuerdos. Es la capacidad de entender a la otra persona, entender sus necesidades y poder trabajar en función de ello. Dependiendo del nivel de desarrollo de la competencia, existe el objetivo. El objetivo en un nivel de desarrollo bajo en negociación es "yo ganar". En un nivel medio es "yo ganar, entenderte y convencerte". Y, en un nivel alto, es "ganar, ganar".

DM: ¿A qué te refieres con un nivel bajo, medio o alto?

JF: El nivel de desarrollo de la competencia es: La competencia implica entender la situación y manejarla. Una persona con una competencia desarrollada lo hace con mucha facilidad, entonces, en el sistema de la negociación, una persona con negociación desarrollada tiene lo que necesita clarísimo, cómo se cree que se puede flexibilizar, cómo no se puede flexibilizar, cómo tiene que hablarlo, cómo tiene que llegar, cómo tiene que preguntarte lo que necesita para poder identificar tus prioridades, lo que no es tan prioritario, dónde estás flexible, dónde puedes flexibilizarte. Entonces, poder hacer eso, no es tan sencillo, eso se desarrolla. Entonces, cuando aún no se ha pasado un punto bajo, un punto en desarrollo, como también lo podríamos decir, se entiende esta persona con lo que necesita la persona que está negociando. Y de la otra, poco le importa lo que necesite.

DM: Perfecto. ¿Qué importancia tiene la negociación como una competencia personal?

JF: ¿Qué importancia tiene?

DM: Más allá de lo laboral, qué importancia tiene como una competencia personal, para el desarrollo de una persona. ¿Tú crees que tiene importancia?

JF: O sea, por supuesto. La negociación implica algunas otras cosas. Todas las competencias están mezcladas entre sí, se conectan de alguna manera, por características. Entonces, cuando hablamos de negociación en un nivel de desarrollo interesante, estamos hablando de una persona que tiene buen nivel de comunicación, una persona asertiva, una persona que sabe negociar; una persona que no tiene asertividad va a tener complicaciones para poder desarrollar la competencia. Si estamos hablando de que una persona tiene un nivel alto, a nivel de negociación, por supuesto que le suma, no sólo por la negociación per sé, sino que, porque se entiende, entiende al otro, entiende la situación y puede generar soluciones. Eso es lo interesante de una persona con un nivel alto de negociación, más allá por cerrar una venta o cerrar un contrato, algo por el estilo, entonces, por supuesto que es de suma importancia.

DM: Estás hablando de la comunicación, me has dicho que tiene una relación la comunicación y la negociación.

JF: Por supuesto.

DM: ¿Cuál es el vínculo que éstas tienen?

JF: El poder entender al otro, al prójimo, el poder entender a la otra persona, es importante el nivel de comunicación, más allá de la escrita - cuando cierras negociaciones, también puede ser a nivel escrito, pero para hablar de un nivel de desarrollo de esta competencia, tenemos que hablar de sus varias aristas, formas de comunicación que van más allá de la escrita, va a la verbal que, dicho sea de paso, lo que, en la gran mayoría de casos se cierra, aparte, por supuesto, de la no verbal -, te hablo de la comunicación y de comunicación no solamente la que tú transmites con tus sentidos, sino también la que transmites hablando y también la que ves, lo que observas y también lo que proyectas con tu lenguaje no-verbal. Eso también forma parte de la comunicación y también forma parte de la negociación, de hecho. Tú puedes identificar mediante el lenguaje no-verbal si a las personas les atrae lo que estás diciendo, si lo estás reteniendo, si le interesa, si está cerrado, si está abierto al tema, o sea todo y esto ya es PNL, o sea es otra cosa, pero, por supuesto que también se involucra el tema de la comunicación y es una buena tajada del pastel para la negociación.

DM: ¿Cómo miden ustedes esto? ¿Cómo miden los niveles de comunicación y los niveles de negociación?

JF: Ya técnicamente hablando, hay dos cosas que mencionar aquí: Uno, en la gran mayoría de empresas que tienen desarrollado su sistema de recursos humanos existe un manual de competencias. Entonces, nosotros tenemos un manual estándar de competencias, como consultores tenemos uno genérico, pero cada empresa que está bien desarrollada tiene su propio manual. En su manual, está su definición de cada una de las competencias y descripciones por niveles. Nosotros, como consultores, aparte de ese manual propio que tenemos - aunque nos acoplamos en caso de que el cliente requiera manejarse con el suyo propio - tenemos también preguntas de ejemplo que son preguntas enfocadas a las competencias, preguntas que se llaman "Behavioral Event Interview", es por incidentes críticos. Lo que buscamos entender mediante preguntas son situaciones pasadas en las que haya tenido exposición a tener que ver si es que ha desarrollado la competencia y, en función de su respuesta, identificar en qué nivel de desarrollo podría estar. Usualmente, hacemos unas 2,3 o 4 preguntas por competencias para poder identificar el nivel de desarrollo. Entonces, nosotros tenemos un manual en el que tenemos "si cumple al 100% debería ser más o menos así", "si cumple un 75% tendría que ser más o menos así", y así poder hacerle

encajar la respuesta con el nivel de desarrollo según su descripción original como definición y sus comportamientos observables.

DM: ¿Entonces, esto estaría, tal vez, influenciado por la percepción de quien está entrevistando?

JF: Toda medición por competencias es subjetiva. Siempre. Claro, recursos humanos no es una ciencia, es un trabajo subjetivo. De que existe el nivel de desarrollo, de que existen herramientas que han venido saliendo a través de los años que nos ayudan a objetivizar, lo más posible, el proceso, pero, por supuesto, no es una ciencia exacta recursos humanos.

DM: Perfecto. ¿Y crees tú que las competencias comunicación y negociación, específicamente negociación, influye en la remuneración que el candidato pueda llegar a ganar?

JF: Desde lo más simple, que al final del proceso de selección se negocia un paquete remunerativo, no, y, de la experiencia que he tenido en consultoría, hay candidatos que dicen sí y hay candidatos que dicen "no, mira, pero yo estudié aquí, yo estudié asado, por qué no puedo ganar lo de acá" y, por supuesto, hasta en esas cosas más sencillas se ve el tema de negociación, a veces funciona, a veces no, pero eso se da todo el tiempo.

DM: Mencionaste tú programación neurolingüística, ¿qué relación crees que tiene o qué importancia o correlación puede tener con la negociación?

JF: Bueno, PNL es una herramienta más, un poquito cliché, aunque sí, porque por lo menos en Ecuador, llegó como la salvación del mundo, la utilizan, sobretodo, los vendedores y piensan que es la Panacea. No es tanto así, es una herramienta más que te ayuda a identificar el lenguaje no-verbal y a tratar de determinar, según ese lenguaje no-verbal, qué tipo de comportamiento, que tipo de pensamiento tiene la persona atrás de ella, pero tampoco es una ciencia exacta. Para poder determinar, en nuestro caso, para poder determinar, tomar una decisión y determinar qué está pensando la persona, nos basamos en lo que nos dice, en lo que vemos en lenguaje no-verbal, en lo que preguntamos por incidentes críticos, en lo que vemos en su hoja de vida, en lo que vemos en su experiencia, en su trayectoria, en sus logros también. Al menos varias cosas como para poder llegar a un punto en el que con todos estos

conceptos y todos estos criterios, esta es la cura por la que está pasando esta persona. Entonces, es una herramienta más.

DM: Ya. Y tú, ¿cuál es tu percepción de la negociación actualmente en el Ecuador para las empresas?

JF: ¿En qué sentido?

DM: A ver, ¿tú crees que la negociación está desarrollada en el Ecuador? ¿Tú crees que tenemos gente con esa competencia desarrollada? o crees que la gran mayoría cree saber de negociación empíricamente, pero no se especializa?

JF: Mira, lo que pasa es que en este caso ya podemos hablar de culturas para eso. En Ecuador, desde que la ama de casa va al tendero y le pregunta cuánto cuesta el litro de leche y le pide la yapa o le negocia el precio o algo por el estilo. Es un tema que, culturalmente, existe en el Ecuador, que no existe necesariamente en otros países y hay niveles, porque una cosa es el nivel de negociación que tenemos en el Ecuador y otro el que tenemos en China, otro el que tenemos en Corea y otro el que tenemos en Estados Unidos u otro que dicen que tenemos en Japón. Entonces, ¿te puedo decir que tenemos cierto nivel de desarrollo sobre otros países? Sí, de un estilo de negociación. Pero, no necesariamente te diré que es el más desarrollado.

DM: Perfecto. Bueno, muchísimas gracias Jonathan, esto ha sido todo por hoy y esperamos encontrarnos en una próxima ocasión. Muy amable.

JF: Un gusto.

Anexo 2: Modelo de la Encuesta

10/5/2016

¿Que estilo de negociación utiliza? - Google Forms

¿Que estilo de negociación utiliza?

QUESTIONS

RESPONSES 15

¿Que perfil negociador tienes?

Estimado lector, la siguiente encuesta es con el fin de determinar una tendencia sobre el modelo de negociación utilizado en el Ecuador. Por favor su ayuda completando la misma para determinar el modelo que usted utiliza en sus negociaciones, si desea conocer sus resultados de la encuesta, por favor dejar su correo electrónico y en un período de 5 días le llegarán los mismos.

Son 10 preguntas de opción múltiple, no existen respuestas correctas o erróneas, se debe escoger aquella que más se apegue a su estilo o con aquella que se esté de acuerdo. la encuesta tomará aproximadamente 8 minutos.

Nombre y Apellido

Short-answer text

Edad

Short-answer text

Empresa donde trabaja actualmente *

Short-answer text

Cargo que desempeña *

Short-answer text



¿Posee usted conocimientos académicos sobre



- Si
- No

1. Escoja la opción con la que más se identifique *

- Debo negociar únicamente cuando existen medios superiores y capacidad ofensiva suficien
- No se debe esperar de la otra parte conductas razonables. Tampoco se debe procurar conve
- La negociación es un juego de suma cero, esto es, todo lo que obtenga uno de los negociad
- En una negociación exitosa todas las partes salen ganando. Es cuestión de asegurarse obje
- El negociador tiene conciencia de que la otra parte sólo aceptará un acuerdo que le sea favo
- La negociación busca en primer lugar resolver un conflicto, no perjudicarse y si es posible ve

2. Escoja la opción con la que más se identifique *

- Al negociar se debe efectuar la máxima concentración de medios y recursos, para obtener lc
- Existen estilos de conducta frente a determinados problemas y son propios de cada person
- El negociador entra en pugna con otros individuos en pos de una meta que sólo él espera alc
- La negociación no es un juego: carece de reglas. No busca derrotar sino acordar.
- El negociador acota sus objetivos entre un mínimo y un máximo "piso" y "techo".
- El negociador debe conocer los trucos sucios, "trampas" y las estrategias y tácticas para enf

3. Escoja la opción con la que más se identifique *

- La acción negociadora se concentrará en lo decisivo utilizando los más poderosos argumentos.
- El objetivo de la negociación no es doblegar al oponente sino ser útil a los mejores intereses.
- Con el fin de ganar una negociación, se puede abarcar desde esfuerzos brutales de intimidación.
- La voluntad de llegar a un acuerdo puede faltar, por lo menos inicialmente.
- El negociador tiene conciencia de que no es suficiente dominar todos los datos y los hechos.
- La negociación debe centrarse en intereses, no en las posiciones.

4. Escoja la opción con la que más se identifique *

- Debe procurarse la rapidez en beneficio de una negociación corta, ejecutada, si es preciso, e
- No hay pautas objetivas en la negociación ni valoraciones comunes. Los valores son propios.
- La negociación se inicia con pedidos irracionales e intransigentes, o se realizan ofertas ridículas.
- La negociación no siempre es clara ni agradable. Además, en ella influye el azar.
- El negociador, que conoce todos los fundamentos, utilizará sólo el más sólido concentrándose
- El negociador debe separar las personas de los intereses y del problema.

5. Escoja la opción con la que más se identifique *

- Al negociar se apelará a todos los medios (amenazas, acciones de amedrentamiento, etc.) p
- Antes de iniciar la negociación, se debe identificar las fuentes del conflicto, recordando que
- Las concesiones de la contraparte son debilidades de la misma: si el negociador adversario
- No existe una teoría general de la negociación, el aprendizaje es empírico y los errores pueden
- El negociador evita comportamientos irritantes, palabras o expresiones que no aumentan el

- El negociador debe tener preparada su Mejor Alternativa para un Acuerdo Negociado (MAAN)

6. Escoja la opción con la que más se identifique *

- La negociación que involucra amenazas, presiones y advertencias, es un arma de doble filo
- Los conflictos ocurren por intereses que no se armonizan
- Inexistencia de una relación continuada después de finalizada la negociación.
- La desconfianza, la ambigüedad y la necesidad entran en todas las negociaciones como in
- Existen 2 tipos de negociadores, el experto y el promedio.
- La negociación, se apoya sobre los intereses de las partes y no sobre las posiciones que aqu

7. Escoja la opción con la que más se identifique *

- La negociación ganar - perder es poco factible –pero no imposible– de utilizar en el ámbito
- No negocie desde posiciones inamovibles. Negocie desde la perspectiva de intereses adapt
- El negociador actúa como si el tiempo no existiera y, por lo tanto, no se agotara, sin que exis
- La voluntad de llegar a un acuerdo puede faltar, por lo menos inicialmente.
- El negociador experto debe considerar por lo menos el doble de posibilidades o alternativas
- Los criterios de evaluación de negociación son tres; debe llegar a un acuerdo inteligente, det

8. Escoja la opción con la que más se identifique *

- La negociación comparte aspectos de la guerra.
- El conflicto convive con el hombre, es inevitable.

- Al negociar, es mejor que la contraparte sea inocente e ignorante.
- La negociación no es un juego: carece de reglas. No busca derrotar sino acordar.
- El negociador debe prestar especial atención a las áreas de interés común.
- Siempre existen pautas de referencia objetiva a las que es posible remitirse con criterio inde

9. Escoja la opción con la que más se identifique *

- La primera consideración al negociar es examinar si el momento de la negociación hace pos
- El conflicto es neutro; ni bueno, ni malo.
- Al negociar se debe tener mezquindad en las propias concesiones: se demora cualquier tipo
- La negociación no siempre es clara ni agradable. Además, en ella influye el azar.
- El negociador tiene conciencia de que no es suficiente dominar todos los datos y los hechos
- El poder de negociación es función del grado de atractivo que tiene para cada parte el no lle

10. Escoja la opción con la que más se identifique *

- Al negociar se utilizarán presiones, amenazas, advertencias y otras manifestaciones del pod
- No aceptar negociar en desventaja (respecto de tiempo, lugar y medios).
- Al negociar es válido utilizar tácticas emocionales: las actitudes exasperadas, gritos, golpes
- Cuando se busca una ganancia absoluta, sin concesiones, la negociación fracasa.
- El negociador, que conoce todos los fundamentos, utilizará sólo el más sólido concentrándo
- La negociación debe centrarse en intereses, no en las posiciones.