

ESCUELAS DE NEGOCIACIÓN

AUTORA: CAROLINA GONZÁLEZ CASTILLO



San Marcos

ÍNDICE

Introducción	3
Escuelas de la negociación	4
Escuela rusa	6
Escuela japonesa	7
Escuela americana	8
Escuela de Harvard (ganar-ganar).....	9
Conclusión	11
Bibliografía	12

INTRODUCCIÓN

Desde su origen, el ser humano ha tenido la necesidad de crecer y negociar por la supervivencia, lo cual es necesario cuando una de las partes requiere del consentimiento de la otra para lograr su objetivo.

No solo los hombres realizan negociaciones, los animales también llegan a acuerdos para su supervivencia más allá de sus relaciones de poder.

Los seres humanos somos diferentes a los animales porque tenemos la capacidad de reflexionar e interpretar la realidad para actuar de manera significativa. Esta característica le da un toque especial al proceso de negociación.

Escuelas de negociación



La escuela de negociación describe el enfoque y el estilo de la misma. De acuerdo con los intereses de las partes, se determinan algunas de las características, normas y responsabilidades de los involucrados.

Las escuelas son estilos que dependen de las **creencias** sociopolíticas y culturales. Sus diferencias están arraigadas en la forma de vida de cada negociador, por lo tanto, se deben estudiar sus diferencias, estilos de vida y gustos, entre otros elementos socioculturales, para realizar una negociación con éxito.

Estas son algunas de las escuelas más importantes a tener en cuenta al momento de una negociación.



Creencia

Estado de la mente en el que una idea o pensamiento se asumen como verdaderos. Creer es dar por seguro algo sin tener seguridad de ello.

Escuela rusa

La técnica de negociación rusa es la más agresiva: “Lo mío es mío y lo tuyo es negociable”. Es una técnica puntual y responsable, por esto, es necesario conocer con quién se va a realizar el negocio (empresa o persona) para determinar cuál de las partes es negociable.

La paciencia es clave para negociar bajo los parámetros de la escuela rusa, dado que las primeras reuniones sirven para conocerse, generar credibilidad, recolectar información e identificar el interés de hacer el negocio. Estas reuniones suelen ser largas con interrupciones. El objetivo es cansar al opositor; no obstante, si se logra aguantar, es probable que se consiga el negocio.



Figura 8. Escuela de Negocios rusa Skolkovo

Fuente: <http://www.descubretumundo.net/2012/11/innovacion-arquitectonica-skolkovo.html>

Como protocolo, se deben llevar tarjetas de presentación y no se deben perder las que se han recibido. Estas tarjetas deben contener los datos personales, la profesión, el cargo y el título universitario porque se convierten en la “carta de presentación” y le permiten a la otra parte referirse directamente al negociador.

Todo lo que se acuerda debe estar escrito con un lenguaje entendible y debe quedar firmado para evitar problemas. Se pueden dar cambios en el proceso de negociación, pero antes del cierre no es recomendable dejar temas pendientes.

En una negociación con extranjeros, se recomienda invitarles a conocer su país y su empresa.

Escuela japonesa

El estilo de la escuela japonesa se basa en el concepto de *ningensei*: prioridad a la humanidad. Se conservan las relaciones interpersonales dentro de la negociación, ya que primero se hacen amigos y luego negocios.

Esta escuela cuida las relaciones personales y se esfuerza por el desarrollo y la consolidación de la negociación. Por tal motivo, las partes tienden a transmitir información por diferentes canales y usan como herramientas el tono de voz, el contacto visual, el silencio y los movimientos del cuerpo. De esta manera, generan un ambiente propicio para establecer negociaciones beneficiosas para ambas.

En la escuela japonesa el estilo de la negociación se ve determinado por el estatus de la relación entre las partes. El tamaño, el prestigio de la compañía y el rol que desempeña (comprador o vendedor) fijan el trato que se recibirá. Son los compradores quienes esperan recibir respeto de los vendedores y que primen las pautas del comportamiento constituidas en la negociación.

Estas son algunas características importantes de la escuela:

- **Relación de largo plazo:** el comportamiento en la negociación se ve influenciado por las raíces culturales, por tal motivo, es indispensable tener conocimiento de la tradición y la cultura de la otra parte para esta-

blecer relaciones duraderas basadas en la confianza. En esta escuela se invierte tiempo en los preliminares, el protocolo, la estructura y la presentación del negocio, dado que estos reflejan la importancia de la relación y motivan futuros negocios.

- **Intuición:** es importante tener un “plan B” ante las actividades imprevistas, ya que, teniendo en cuenta el ideal de “prioridad a la humanidad”, es indispensable usar la cortesía. En una negociación japonesa típica son vitales el saludo formal, la hospitalidad y el regalo ceremonial. Con estos requisitos implícitos, se da inicio a una nueva reunión donde se solucionan las dificultades presentadas.
- **Acercamiento del negociador:** en la escuela japonesa se valora mucho la sinceridad. La información es transparente para las partes, debido a que se trabaja en equipo para satisfacer las necesidades de ambas. Con el acercamiento entre las partes se establece la agenda de trabajo, la cual tiene tres etapas:
 1. Apertura: se dan a conocer los entes que participan y sus funciones dentro del negocio.
 2. Cuenta de los eventos críticos: se exponen las posibles dificultades que se pueden presentar en la negociación.
 3. Petición final: se establecen posibles propuestas de acción ante las dificultades.

- **Mantener la armonía:** es importante no decir “no” ni manifestar las inconformidades directamente o de manera agresiva. Para la escuela japonesa es necesario manifestar las incomodidades, pero procurando que la otra parte no se sienta incómoda.
- **Toma de decisión por acuerdo:** las decisiones tienen que ser aceptadas por todos los miembros que representan a las partes. Para tener éxito en la negociación, es necesario tener paciencia, saber escuchar y respetar los tiempos para la toma de decisiones.

Escuela americana

La negociación americana radica en los valores del **individualismo** y la independencia. Siempre se busca ganar pese a las consecuencias, lo cual es netamente cultural. Los negociadores tienen personalidad dominante y siempre buscan obtener la mejor parte. Además, tienen una visión competitiva y esperan un resultado definitivo que determine un ganador y un perdedor.

La escuela americana se caracteriza por dominar los procesos de negociación. Su objetivo principal es asumir la responsabilidad y el desarrollo de los convenios, de esta forma, adquiere mayor autoridad, lo cual se hace evidente en la toma de decisiones.

Para esta escuela, la etapa más importante en el proceso de negociación es la persuasión. Su fuerte radica en la preparación argumentativa de las premisas que justifican y validan los acuerdos; no obstante, ambas partes pueden tener tranquilidad sobre la validez y franqueza de la información dada a conocer.

Por tal motivo, la consecución de un contrato constituye un acuerdo que debe ser explícitamente escrito y se espera que sea honrado en todos los contextos, de allí la expresión “un trato es un trato”. Esta escuela aprecia la audacia, la constancia y el desafío, lo cual conduce a un estilo de negociación inflexible.



Individualismo

Posición moral, política, ideológica y social o punto de vista que destaca la dignidad de una persona.

Escuela de Harvard (ganar-ganar)

Nace de una investigación realizada por Robert Fisher y William Ury en 1978 como parte del Proyecto Harvard de Negociación y se basa en los **principios**.

Esta escuela establece que es más fácil negociar buscando intereses comunes y evitando la confrontación. Las personas que negocian bajo este paradigma se encuentran constantemente tomando decisiones y solucionando problemas; no obstante, se mantiene un grado de duda y desconfianza hacia la contraparte que no se demuestra.



Principio

Norma o ley que se asegura de cumplir con los propósitos. Es inherente a un método o a una disciplina.



Figura 9.

Fuente: <http://www.compartindomiopinion.com/2013/05/harvard-actualiza-su-metodo-de-admision.html>

Con este ideal se tratan de construir puentes buscando soluciones satisfactorias para ambas partes, utilizando como herramienta la estrategia de la lluvia de ideas. Fisher y Ury propusieron cuatro principios reguladores en una negociación:

- Personas: separar a las personas del problema.
- Intereses: centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones: inventar opciones de mutuo beneficio.
- Criterios: utilizar criterios objetivos.

Con base en estos principios se establecen siete elementos que determinan una negociación

1. **Alternativas:** dan la posibilidad de tener diferentes opciones. El negociador tiene la facilidad de cambiar, de acuerdo con las necesidades del cliente. Adicionalmente, abarcan las actividades que puede realizar por cuenta propia una de las partes, sin necesidad de que la otra parte este de acuerdo. Dentro de las alternativas hay una muy importante y es la conocida en inglés como Batna (*best alternative to a negotiated agreement*) y en español como MAAN (mejor alternativa a un acuerdo negociado). Esta es la mejor alternativa existente y es clave en el estilo de negociación de Harvard. No todas las negociaciones terminan con un contrato, por esta razón, se debe estar preparado para tomar la mejor decisión.

2. **Intereses:** representan lo que quiere alguna de las partes. En ellos se encuentran sus necesidades, deseos, esperanzas y temores. Cuando esto se explora se encuentran los reales intereses de los participantes de la negociación.
3. **Opciones:** son las posibilidades con las que las partes pueden llegar a un acuerdo y satisfacer sus intereses y necesidades. Por ejemplo, la lluvia de ideas, la actitud frente al riesgo y el conocimiento de procesos.
4. **Legitimidad:** el acuerdo será justo para las partes.
5. **Compromisos:** son planteamientos verbales o escritos que se especifican en el acuerdo. Un acuerdo debe tener planteamiento y estructura, y las promesas deben estar diseñadas de forma práctica, verificable, duradera y comprensible.
6. **Comunicación:** para lograr una buena negociación, hay que tener una comunicación eficiente y oportuna. Cuando no se conoce a la otra parte, es mejor realizar la negociación de forma presencial. Si se conocen, las partes pueden realizar la negociación por teléfono o vía *e-mail*, debido a que existe una relación más cercana y confiable.
7. **Relación:** el negociador debe tener presente que la negociación está siempre en riesgo si no se tiene una buena relación, por tanto, debe mantener una visión a largo plazo. Se logra un mejor resultado si entre las partes se establece un buen trabajo en grupo. Un elemento importante es la capacidad de trabajar en equipo y resolver las diferencias adecuadamente.

Esta escuela es una de las más usadas en el campo de los negocios internacionales porque brinda mayor confianza y seguridad en la ejecución de proyectos. Sirve para negociar con clientes, proveedores, entidades internacionales, entre otros. Su mayor éxito radica en la ejecución de sus principios que son los que dan la dirección de la negociación y permiten que sea pertinente y competitiva.

Conclusión

La negociación es un proceso inherente al hombre, quien necesita de la interacción con otros para poder realizarla. Por tal motivo, esta actividad humana se ve afectada por el contexto y las necesidades que se puedan generar. Conociendo la naturaleza de las negociaciones se determinan los objetivos e intereses de las partes y las metas a alcanzar, las cuales dependen de las estrategias y tácticas. Logrando establecer una buena comunicación con la otra parte, expresando las ideas de forma clara y precisa, escuchando y entendiendo, se puede establecer una buena alianza para tener éxito en la negociación.

Los negocios son actos que rompen fronteras, dado que se establecen entre actores de distintas naciones en un entorno globalizado y competitivo. Por esto, es un requisito conocer las culturas y los valores de las partes, de ahí la importancia de tener las competencias necesarias para lograr el éxito. Por otro lado, la negociación es un proceso dinámico y complejo que requiere de un gran alcance, adaptación y fortaleza mental y física para enfrentar sus desafíos.

Video

Te invitamos a revisar el video “Negociando con Laramie (Los Simpson - español latino)”.

<https://www.youtube.com/watch?v=x4EKSvKUJc4>



Instrucción

Para finalizar, revisa el recurso “Videopreguntas”, con el cual podrás reflexionar sobre lo visto.

BIBLIOGRAFÍA

Budjac, B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.

Fisher, R., Ury, W. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí*. Barcelona, España: Gestión 2000.

Martínez, C., Corredor, A. y Herazo, G. (2006). *Negocios internacionales*. Bogotá, Colombia: Universidad Santo Tomás.

Palacios, J. (2008). *Técnicas avanzadas de negociación*. La Coruña, España: Netbiblo.



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica