



NEGOCIACIÓN

Octubre 2008



Taller de negociación

Objetivos

Que los participantes puedan:

- Identificar situaciones de negociación e identificar los aspectos clave de resolución de las mismas.
- Reconocer sus fortalezas y aspectos a mejorar en tanto negociadores.

Negociar

- Todos negociamos, consciente o inconscientemente.
- Empleando técnicas o intuitivamente.
- Estamos sumidos en procesos comunicativos e interactivos de todo tipo que identificamos como negociación.

No es posible no negociar

¿Qué es negociar?

- Conseguir los objetivos que nos proponemos.
- ¿Ganarle a otro? No.
- Supone la aceptación previa de interactuar con alguien.
- Práctica democrática que requiere receptividad, tolerancia.
- Es escuchar, comprender, valorar, intercambiar, acordar, comunicar.
- Habilidades intra e interpersonales.

La capacidad de negociar va unida al desarrollo personal



Capacidad negociadora

Habilidades necesarias

- Inteligencia emocional
- Creatividad
- Escucha activa
- Empatía
- Asertividad
- Preparación
- Interculturalidad
- Gestión del tiempo

Negociar = Intercambiar

Al negociar, lo hacemos con alguien que también quiere conseguir ciertos objetivos. Si no los consigue, al menos en parte, difícilmente cooperará para que podamos conseguir los nuestros.

Están en juego mis intereses y los de la otra parte.

La negociación situacional

No existe un mejor estilo de negociación.

El negociador debe cambiar su forma de negociar en función de las circunstancias en las que opere.

1º Saber en qué situación está.

2º Conocer sus puntos fuertes y débiles.

3º Usar la técnica más adecuada a la situación.

4º Adaptación rápida y trueque de estilos.

Negociación situacional



Tomado de: *Los caminos de la negociación*. F. Ponti. GRANICA, 2005
(R. J. Lewicki - A. Hiam - 1998)

Negociar en forma competitiva/ Competición

Cuando es por única vez y no interesa preservar la relación.

Objetivos incompatibles: ambas partes quieren obtener el 100%

Cuando lo único negociable es el precio.

Cuando la otra parte presenta mucha agresividad.

Duro con el problema. Respetuoso con la persona.

Negociar en forma acomodativa/ Cooperación

- Además del resultado, queremos mantener excelente relación.
- En negociaciones internas en las organizaciones.
- Las partes tienen finalidades idénticas, p. ej.: mismos clientes.

Colaborar no es tanto una cuestión de ética, sino de eficacia.



Negociar en forma acomodativa/ Adaptación

- Cuando interesa proteger la relación por sobre cualquier resultado.
- Una concesión hoy, puede ser un éxito futuro.
- Cuando es necesario resolver una situación de conflicto.

Evitar negociar / Evasión

- Cuando no estamos interesados en el resultado ni en la relación.
- Cuando es mejor recurrir a mediación, arbitraje o justicia.
- En situaciones de conflicto latente.
- Cuando no tenemos nada a conseguir.

Saber decir no, para salirse.

Negociar a través del compromiso

- Cuando el resultado y la relación nos interesan relativamente.
- Cuando la colaboración resulta difícil o compleja.
- Cuando el tiempo apremia y no se puede procesar una colaboración.

Requiere rapidez, precisión, sentido táctico.

ESTRATEGIA

- Preparación táctica
- Preparación creativa
- Preparación personal

Preparación táctica

1. ¿Qué quiero?
2. ¿Qué quieren ellos?
3. ¿Qué estilo de negociación voy a usar?
4. ¿Cuáles son mis asuntos negociables?
5. ¿Qué prioridad les asigno?
6. ¿Cuál es mi gama en cada asunto?
7. ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?
8. ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?
9. ¿Cuál es mi MAPAN? ¿Y el suyo?

Preparación táctica

1. ¿Qué quiero?

Es el punto más importante.

Define mis intenciones, mis objetivos, mis intereses.

Qué quiero obtener.

2. ¿Qué quieren ellos?

Con la información posible:

Saber cuáles son sus intereses.

Si son complementarios o antagónicos con los míos.

Y elaborar mi matriz de negociación.

Preparación táctica

3. ¿Qué estilo de negociación voy a utilizar?

Evitar desajustes, falta de sincronía de estilos.

Evitar la imposibilidad de acuerdo.

Incluso, evitar conflictos.

4. ¿Cuáles son mis asuntos negociables?

Los auténticos contenidos de la negociación.

Identificar tanto como sea posible los límites de la materia negociable.

Esto puede cambiar, pero debe mantenerse visible y claro durante el proceso.

Preparación táctica

6. ¿Cuál es mi gama en cada asunto?

Recorrido que va desde mi entrada en el proceso hasta mi abandono del mismo, pasando por mi objetivo.

- Punto de entrada (PE): es la base de condiciones desde la que comienzo.

- Punto de abandono (PA): es el nivel de condiciones tolerable para mí. Si me exigen superarlo/descenderlo, dejo la negociación.

- Punto objetivo (PO): es el nivel de condiciones en el que quiero acordar.

Preparación táctica

7. ¿Cuáles son mis opciones creativas más importantes?

Por si hacen falta en el proceso, conviene generar ideas alternativas, ideas válidas y originales, que permitan nuevos enfoques, resolver un problema, reformular una situación.

- Cuando las soluciones de siempre ya no funcionan.
- Cuando hay dificultades de relación/comunicación.
- Cuando queremos ampliar el beneficio para ambos.
- Cuando necesitamos opciones distintas o mejores.
- Cuando la negociación se problematiza.

Preparación táctica

8. ¿Qué criterios objetivos pueden ayudar a resolver conflictos?

Una negociación puede complicarse, conflictuarse, por la falta de un acuerdo de mínimos entre las partes, por la falta de un criterio común que dé sentido global al proceso.

Un dato o una propuesta realistas, concretos, aplicables pueden ayudar Y pueden aportarlos los mismos negociadores o sus mandantes.

Preparación táctica

9. ¿Cuál es mi MAPAN? ¿Y el suyo?

Mejor Alternativa Posible al Acuerdo a Negociar.

Se refiere a una alternativa real, consistente, que pueda usarse en forma inteligente durante la negociación.

Esto incluye pensar en las alternativas que podría tener la otra parte y cómo contrarrestarlas.



Preparación creativa

- Mapas mentales
- Brainstorming /
Lluvia de ideas
- Máscaras

Preparación personal

La negociación sucede entre personas.

Al intervenir personas, entran en juego las emociones.

No se pueden reducir las negociaciones a lo sólo racional.

Podemos prepararnos para monitorear las emociones cuando aparecen, de manera que predomine la respuesta sobre la reacción.

*Respuestas libres y responsables VS. Reacción:
incapacidad emocional de respuestas adaptadas e
inteligentes.*

Impacto e influencia

En toda negociación hay un cruce de influencias.

Cualquiera sea el estilo de negociación, necesitamos influir, impactar.

Para ello hay tres herramientas importantes:

- Comunicación no verbal
- Escucha activa / empática
- Asertividad

Comunicación no verbal

El sentido global de nuestras expresiones depende de nuestro mensaje verbal (digital) y de las matizaciones no verbales (analógicas) que le acompañen: tono de voz- gestos- mirada- postura corporal.

Si no hay correlación entre esos elementos, habrá ruido en la comunicación y dificultades en la relación.

Escucha activa / empática

La escucha es la habilidad de comunicación menos desarrollada.

Y en la negociación es la clave.

Algunas sugerencias para la mejora:

- *Tome notas*. Sólo de lo importante.
- *Reformule* con sus palabras lo que no entendió, los temas clave y los términos del cierre.
- *Pregunte* todo lo necesario para informarse y obtener claridad.
- *Sincronice* el ritmo del intercambio con su interlocutor, cambiándolo si no es conveniente. Busque armonía.
- *Resume* al final lo que han estado intercambiando y decidiendo.

Asertividad

Habilidad para decir las palabras adecuadas, en el momento adecuado y de la forma adecuada.

Es equilibrio entre conductas competitivas y acomodativas.

Es defensa de los derechos de ambas partes.

Asertividad

Las personas asertivas:

- Escuchan a su interlocutor y lo demuestran.
- Manifiestan claramente su punto de vista u opinión.
- Proponen alternativas, soluciones o puntos de vista diferentes.
- Son duros con los problemas y comprensivos con las personas.
- Miran a los ojos lo necesario.
- Utilizan tono de voz firme y seguro. Hablan lento y claro.
- Ante conductas negativas, engañosas, irrespetuosas, enfrentan y aclaran las reglas de juego. Cuidando formas racionales y respetuosas.

ROLES en el proceso

- Si el mandato es muy rígido, “reduce” a los mandatarios.
- Puede percibirse que el negociador no tiene decisión propia.
- El negociador experto debe hacer previa negociación con su mandante para sentir la negociación como propia.

VALORES en el proceso

- Siempre presentes.
- Nos condicionan, estimulan o dominan.
- Valores personales e institucionales
 - Si armonizan, nos estimulan.
 - Si no, nos generan conflictos internos

Técnicas negociadoras

- **Limitar.** Transmitir una convicción.
Rigidizar la posición.
- **Contener.** Parar el juego. Calmar emoción.
Buscar información. Repreguntar.
- **Encuadrar.** Convalidar un principio. Delimitar la cancha. Clarificar términos. Limitar requerimientos.

Técnicas negociadoras

- ***Aceptar.*** Ayudar al otro a cumplir su objetivo. Ofrecer buena voluntad. Generar percepción positiva.
- ***Equilibrar.*** Partir diferencias. Zanzar conflictos. Compartir costos y beneficios.
- ***Desarrollar.*** Ampliar el marco. Agregar valor. Creatividad. Integrar intereses.

CONFIANZA

- Es la percepción que generamos en el otro a partir de proyectarle la seguridad de que haremos lo que él espera.
- Esta percepción se origina a partir del respeto, la apertura, la tolerancia y el cumplimiento de las promesas y compromisos.

Fallas de una negociación

- No tener claro el objetivo.
- Lenguaje verbal y gestual contradictorios.
- Presión de modelos mentales.
- Tomar inferencias como realidades



Fallas de una negociación

- No prepararse previamente.
- Hablar demasiado.
- Emitir excesivos juicios.
- Personalizar en exceso.
- Sacar conclusiones apresuradas.

Ante el “juego sucio”

- No defenderse; pedir críticas, consejo.
- Preguntar, no hacer declaraciones.
- Al preguntar, escuchar y hacer pausas.
- Ante lo poco razonable, o ataques injustificados, hacer silencio.
- Convertir el ataque a uno, en ataque al problema



Proyecto HARVARD - Principios

- Separar a las personas del problema.
- Centrarse en los intereses, no en las posiciones.
- Generar alternativas de beneficio mutuo.
- Insistir en utilizar criterios objetivos



Proyecto HARVARD

Recomendaciones

- Suave con las personas. Duro con el problema.
- Abierto al argumento. Cerrado a las amenazas. No ceder ante la presión.
- Concentrarse en los méritos del problema, no en la fortaleza de las partes.
- No improvisar. Prepararse para negociar.

CONFLICTO

Indicadores de crecimiento

- Competencia
- Rigidez
- No escuchar
- Extensión a nuevos asuntos
- Manejo según personalidades
- Amenazas
- Daño intencional
- Violación de reglas sociales.

CONFLICTO

Indicadores de decrecimiento

- Escuchar. Tratar de comprender.
- Muestras de tacto. Interés en los sentimientos del otro.
- Gestos de buena voluntad.
- Intentos de disminución.
- Exposición de sentimientos.
- Búsqueda de alternativas.