



NEGOCIACIÓN

Una forma de manejar las diferencias

Dr. Cleofe Molina



PROPUESTA DE DEFINICIÓN

NEGOCIACIÓN es una discusión entre dos o más personas para encontrar algún acuerdo

En la discusión, ninguna de las partes utiliza el poder o desea utilizarlo en su propio beneficio

Adaptado de Byrnes, 1987



UNA REFLEXION

El éxito o el fracaso en cualquier empresa es causado más por la actitud mental, que por las capacidades mentales

Walter Dill Scott

PROPUESTA DE DEFINICIÓN

NEGOCIACIÓN no es un acto

NEGOCIACIÓN es un proceso

“...La vida del hombre es una cadena de procesos donde cada negociación se perfila como la puerta de acceso a otras y otras más...”



NEGOCIACION DE COLABORACION EFECTIVA

La clave radica en:

Saber lo que quiere la otra persona

Demostrar la manera de conseguirlo

**Al mismo tiempo que uno logra lo
que quiere**

Adaptado de HERB COHEN, 1985



EJERCICIO # 1

COMPROMISO DEL FACILITADOR

**Lo que pide y lo que promete en
función de un objetivo superior**



¿QUÉ SOMOS?

**SOMOS SOCIOS
Y
TENEMOS UN
OBJETIVO COMUN**



ADVERTENCIA

Cualquiera sea la clase de negociación a la que nos enfrentaremos, nuestra mayor y más grave desventaja es:

“LA FALTA DE PREPARACIÓN”



EJERCICIO # 2

¿SOY UN BUEN NEGOCIADOR?

Instrucciones

- 1. Leer cuidadosamente cada línea**
- 2. Aplicar una nota en la escala**
- 3. Sumar los puntos**
- 4. Ubicarse en la tabla**
- 5. Reevaluarse...por si acaso...**

¿POR QUÉ NO SE PREPARAN LOS NEGOCIADORES?

- Piensan que no hay riesgo ya que “solo se habla”
- La preparación ocupa “demasiado tiempo”
- No conocen la forma de prepararse bien
- No aceptan metodologías sistemáticas de preparación

REQUISITOS DE LA PREPARACIÓN

- **Abarcar toda la negociación**
- **Identificar las áreas que pueden ser de mayor utilidad**
- **Analizar a los negociadores de la otra parte**
- **Evaluar los escenarios posibles**
- **Usar una lista de comprobación**



ELEMENTOS BÁSICOS

- **Los intereses**
- **Las opciones**
- **Las alternativas**
- **La legitimidad**
- **Las comunicaciones**
- **Las relaciones**
- **Los compromisos**

LOS INTERESES

A los negociadores les gustará un resultado que satisfaga tanto sus intereses explícitos como sus intereses implícitos:

- **Cosas que necesitamos**
- **Cosas que nos importan**



LAS OPCIONES

**Las opciones son posibles acuerdos
o son partes de ellos**

**Mientras más opciones seamos
capaces de poner sobre la mesa,
es más probable que una de ellas
reconcilie nuestros intereses en
forma satisfactoria**

LAS ALTERNATIVAS

Un buen resultado debe ser mejor que cualquiera alternativa presente en la mesa de negociaciones o fuera de ella

AL FINAL DÍA PODEMOS DECIR:

“Todas las alternativas fueron consideradas y la decisión tomada es la mejor”



LA LEGITIMIDAD

No queremos ser tratados en forma injusta y tampoco queremos hacerlo con los demás

Usaremos normas externas para dar garantías



LAS COMUNICACIONES

Se necesita comunicación de doble vía, ya que ambos negociadores buscan la forma de influir en el otro

Debemos anticipar lo que nos dirán y lo que vamos a decir



LAS RELACIONES

Debemos construir relaciones que faciliten el acuerdo...y que perduren

Debemos pensar en las personas que se sientan en la mesa de negociaciones y en nuestra relación permanente con ellos



LOS COMPROMISOS

Debemos pensar en las promesas concretas que, siendo realistas, podemos esperar o hacer, durante o al término de la negociación

“La calidad del resultado se mide en el cumplimiento de las condiciones de satisfacción”



EJERCICIO # 3

**¿Estamos PREPARADOS para
sentarnos a negociar?**

Suponiendo que.....

.....sea necesario sentarse



NEGOCIACIÓN

La verdad...

ES

**NECESARIO
PREPARARSE**



¿CÓMO NOS PREPARAMOS?

- **Enfoque sistemático**
- **Historia previa**
- **Construcción de escenarios**
- **Análisis de los negociadores**
- **Dimensionar el mejor resultado a obtener por ambas partes**
- **Anticipar consecuencias del acuerdo**



INTERESES

¿Nos pelearemos por nuestras demandas?

¿Por qué quiero lo que quiero?

¿Estoy seguro?

¿Están priorizados mis temas?

¿Qué querría la otra parte si estuviera en mi lugar?

¿Qué querría yo si estuviera en su lugar?



OPCIONES

¿Habrá ganador y perdedor?

¿Ambos tenemos algo que ganar?

¿Hay intereses compatibles?

¿Hubo lluvia de ideas?

¿Estamos llegando a un punto muerto?

ALTERNATIVAS

¿Debo llegar a un acuerdo?

¿Asumí que ellos han de llegar a un acuerdo?

¿Qué haré si no hay acuerdo?

¿Qué harán si no hay acuerdo?

¿Tiene más poder que yo?

¿Soy yo el más poderoso?

LEGITIMIDAD

¿Me asaltarán?

¿Me tratarán injustamente?

¿Ayudará si argumento por qué mi propuesta es justa para ellos?

¿Tendré que explicar por qué estuve de acuerdo?

¿Tendrán que explicar ellos?

¿Nos criticarán a uno o a ambos?



COMUNICACIÓN

¿Sé lo que quiero escuchar?

¿Estoy dispuesto a escuchar en forma activa y empática?

¿Son claros mis mensajes?

¿He pensado en la forma de hablar para conseguir que ellos quieran escucharme?



RELACIONES

- ¿Es difícil nuestra relación?
- ¿Se dañará con la negociación?
- ¿Estoy a la defensiva y actuando como antagonista?
- ¿Es difícil hablar de dinero?
- ¿Se trata de alguien con quién trabajaré en el futuro?



COMPROMISO

¿Tengo clara la clase de compromiso que puedo esperar?

¿Estoy cerca del momento de tomar una decisión?

¿Qué otra cosa hay que hacer después del acuerdo?

¿Sé quién tiene en sus manos la autoridad para comprometerse?



EJERCICIO # 4

LA GESTIÓN DE DESASTRES

- 1. Formar grupos de 6 personas**
- 2. Analizar el problema entregado**
- 3. Seleccionar 6 intervenciones**
- 4. Priorizar una intervención como propuesta del grupo**



NEGOCIACIÓN EFECTIVA

“ De la guerra de posiciones a la cooperación...

...para encontrar un aliado estratégico...”

anónimo.



NEGOCIACIÓN EFECTIVA

- 1. El problema**
- 2. El método**
- 3. Las variantes**
- 4. Algunas preguntas claves**
- 5. Algunas conclusiones**

EL PROBLEMA

“Negociar en base a posiciones”

- **Produce acuerdos insensatos**
- **Es ineficiente**
- **Pone en peligro la relación**
- **Es peor en la relación multilateral**
- **Ser amable no es solución**
- **Existe una alternativa**



EL MÉTODO

- **Separar personas de problemas**
- **Ver intereses, no posiciones**
- **Identificar opciones de mutuo beneficio**
- **Insistir en criterios objetivos**

SEPARAR LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

Los negociadores son personas

Los intereses del negociador:

- **El fondo**
- **La forma**
- **El ambiente**

No confundir relación con problema

Separe el fondo de la forma



LAS VARIANTES

¿Son más poderosos?

¿Entran en el juego?

¿Juegan sucio?



EL MUNDO DE LAS PERCEPCIONES

- **Póngase en el lugar del otro**
- **¿Intenciones desde sus temores?**
- **No culpar al otro**
- **Comentar las mutuas percepciones**
- **Ser inconsistente con las propias percepciones**
- **Involucrarlos en el proceso**
- **Ser consistentes con los valores**



EL MUNDO DE LAS EMOCIONES

- **Reconocerlas y comprenderlas**
...las de ellos y las propias...
- **Explicitarlas**
- **Reconocerlas como legítimas**
- **Que la otra parte se desahogue**
- **No reaccionar ante un estallido emocional**
- **Los gestos simbólicos**



EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

- Sin comunicación = sin negociación
- Escuche y ...escuche atentamente...
- Hable para que se le entienda
- Hable sobre usted, no sobre ellos
- Hable con un propósito...



“...MÁS VALE PREVENIR...”

- **Las relaciones son permanentes**
- **Enfrentarse con el problema, no con la persona**
- **A veces...más vale...un conflicto...**



CONCENTRARSE EN LOS INTERESES

- **Concentrarse en los intereses, no en las posiciones**
- **Los intereses definen el problema**
- **Los intereses pueden ser compartidos y compatibles**

LOS INTERESES

¿Cómo se identifican los intereses?

¿Por qué? ¿Por qué no?

¿Cómo impacta en mis intereses

¿Impacta en los intereses grupales?

Los intereses múltiples de cada parte



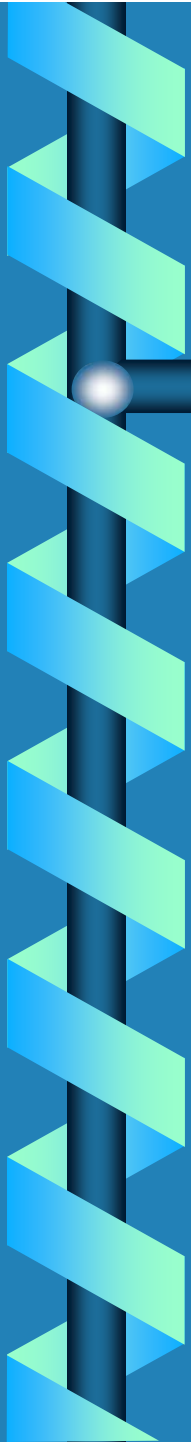
ANTES DE LA TORMENTA DE IDEAS

- **Definir el propósito**
- **Seleccionar a los participantes**
- **Diseñar un ambiente informal**
- **Identificar a un facilitador**



DURANTE LA TORMENTA DE IDEAS

- **Acomodar a los participantes uno al lado del otro**
- **Aclarar las reglas y excluir las críticas negativas**
- **Poner las ideas en común**
- **Registrar las ideas de modo que todos las vean**



DESPUÉS DE LA TORMENTA DE IDEAS

- **Seleccionar las ideas más prometedoras**
- **Acordar la forma de mejorar las ideas más prometedoras**
- **Reservar tiempo para evaluar las ideas y decidir**
- **Informar a los participantes en el plazo previsto**



LOS INTERESES MAS PODEROSOS SON LAS NECESIDADES HUMANAS

- **Seguridad**
- **Bienestar económico**
- **Sentido de pertenencia**
- **Reconocimiento**
- **Control sobre la propia vida**



CONCENTRARSE EN LOS INTERESES

- **Mis intereses**
- **Sus intereses son parte del problema**
- **El problema, después la respuesta**
- **Mire hacia adelante, no hacia atrás**
- **Sea concreto pero flexible**
- **Duro con el problema y suave con las personas**

INVENTAR OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO

Elementos para el diagnóstico

- Juicio prematuro
- La respuesta única
- El tamaño del pastel no es fijo
- La solución del problema de ellos, no es solo problema de ellos



ELEMENTOS PARA LA INTERVENCIÓN EFICAZ

- **Separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas**
- **Ampliar las opciones en vez de buscar una respuesta única**
- **Buscar beneficios mutuos**
- **Inventar maneras para facilitarle la decisión al otro**



AMPLIAR LAS OPCIONES

- **Multiplicar las opciones yendo de lo particular a lo general**
- **Mirar a través de los ojos de varios expertos**
- **Inventar acuerdos de diferente intensidad**
- **Cambiar el alcance del acuerdo propuesto**



PASOS BÁSICOS PARA INVENTAR OPCIONES

El problema en el mundo real

- ¿Qué sucede?
- ¿Cuáles son los síntomas?
- ¿Cuáles son los hechos que disgustan?
- ¿Cuál es la situación preferida?

EL ANÁLISIS TEORICO

- **Clasificar síntomas en categorías**
- **Identificar los elementos que faltan**
- **Identificar las barreras para solucionar el problema**

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

- **Listar las posibles estrategias de intervención**
- **Identificar actividades y programas específicos para intervenir**
- **Generar ambientes para acordar las mejores intervenciones**
- **Buscar beneficios mutuos**

BUSCAR BENEFICIOS MUTUOS

- **Identificar los intereses comunes y complementar las diversidades**
- **Diferencias de intereses, creencias, valoración del tiempo, previsiones, de aversión al riesgo?**
- **ii Pregúnteles que prefieren !!**
- **Los acuerdos se basan en los desacuerdos**

QUE LOS CRITERIOS SEAN OBJETIVOS

El voluntarismo es costoso

El sentido común y la equidad

Ser razonable y escuchar razones

Nunca ceder ante la presión

**Producir acuerdos prudentes en
forma amistosa**



RECOMENDACIONES PRACTICAS

- **¿En el lugar de quién?**
- **¿Cuál decisión?**
- **Escribir borradores de borradores**
- **Escribirlos bien...como si estuviéramos de acuerdo...**



LAS VARIANTES

¿Qué pasa si son más poderosos?

¿Y si no entran en el juego?

¿Y si juegan sucio?

¿QUÉ PASA SI ELLOS SON MÁS PODEROSOS?

Protegerse

- Los costos de utilizar un mínimo
- Conozca la Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado (MAAN)

La inseguridad de un MAAN poco conocido o desconocido

Formular un sistema de alarma

UTILIZAR AL MÁXIMO SUS VENTAJAS

- **Mientras mejor sea su MAAN, mayor será su poder**
- **Encontrar o inventar su MAAN**
- **Identificar la mejor idea y convertirla en alternativa real**
- **Seleccionar la mejor opción**
- **Conocer el MAAN de la otra parte**

¿QUÉ PASA SI ELLOS NO ENTRAN EN EL JUEGO?

- **Concentrarse en los intereses y no en las posiciones**
- **¿Cómo hacerlo para que acepte entrar en los intereses?**
- **Utilizar el procedimiento basado en un solo texto**



¿QUÉ PASA SI ELLOS NO ENTRAN EN EL JUEGO?

- **Mostrarse abierto a la negociación**
- **Separar las personas del problema**
- **Anunciar negociación por principios**
- **No descalificar**

¿QUÉ PASA SI ELLOS NO ENTTRAN EN EL JUEGO?

- **Evitar hechos amenazantes**
- **No aceptar ni rechazar la posición de la otra parte**
- **Asegurar una buena comunicación**
- **Las decisiones importantes no se toman de inmediato**

¿QUÉ PASA SI ELLOS NO ENTRAN EN EL JUEGO?

- **Presentar las razones antes que hacer una propuesta**
- **Presentar la propuesta como UNA alternativa buena para ambas partes**
- **Facilitarle la salida a la otra parte**
- **Ponerse en el lado de la otra parte**
- **Cerrar la negociación con signos claros de conciliación**

PROCEDIMIENTO BASADO EN UN SOLO TEXTO

Requiere de un mediador:

- **Con autoridad reconocida**
- **Recoge las necesidades e intereses de las partes**
- **Propone lista de intereses de c/u**
- **Entrega propuestas sucesivas**
- **Entrega la propuesta final para un SI o un NO**

CUANDO LA OTRA PARTE JUEGA SUCIO

Las herramientas sucias:

- Mentiras
- Violencia psicológica
- Tácticas de presión
- Ilegales
- No éticas
- Desagradables

CUANDO LA OTRA PARTE JUEGA SUCIO

Las reacciones:

- Tolerancia
- Las mismas herramientas

Los resultados:

- Una de las partes se rinde
- Ruptura de las negociaciones



CUANDO LA OTRA PARTE JUEGA SUCIO

- Reconocer la táctica
- Explicitar el problema
- Separar la persona del problema
- Concentrarse en los intereses
- Inventar opciones de mutuo beneficio
- Usar criterios objetivos

ALGUNAS TACTICAS ENGAÑOSAS

Engaño deliberado

- **Información falsa**
- **Autoridad ambigua**
- **Intenciones dudosas**
- **Algo menos que la verdad total no es lo mismo que una mentira**



ALGUNAS TACTICAS ENGAÑOSAS

Guerra psicológica

- **Situaciones personales y ambientales tensas**
- **Ataques personales**
- **El juego del bueno y del malo**
- **Amenazas**

ALGUNAS TACTICAS ENGAÑOSAS

Tácticas de presión

- **Negativa a negociar**
- **Exigencias exageradas y crecientes**
- **Tácticas de atrincheramiento**
- **El socio inconmovible**
- **Demoras premeditadas**
- **Tómelo o déjelo**