



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSÉ SIMEÓN CAÑAS

Negociación

DESARROLLO DE HABILIDADES
DIRECTIVAS

MARCOS MORAN

“Un proceso en el que se toma una decisión conjunta por dos o más partes.

Las partes verbalizan en primer lugar sus demandas contradictorias, moviéndose posteriormente hacia el acuerdo mediante un proceso de realización de concesiones o búsqueda de nuevas alternativas”

–Dean Pruitt

Negociación como habilidad

Se puede afirmar que la negociación es una forma de resolver los conflictos en la que los protagonistas desean mantener la relación de intercambio bajo nuevas bases o condiciones aceptadas, aún no establecidas cuando inicia la negociación.



Negociar es algo que hacemos todo el tiempo y no sólo lo usamos para fines comerciales o mercantiles, sino que en toda relación humana siempre estamos negociando:

1. El hijo con el padre.
2. El novio con la novia.
3. Alumno con maestro.
4. Jefes con subalternos.
5. Sindicato con trabajadores.
6. Empresas con gobierno, entre otros.

Negociación como habilidad

La negociación es usualmente considerada un compromiso establecido mediante un argumento o elemento con el cual se busca el mayor beneficio.

La comunicación es el vínculo que siempre se utilizará para negociar un asunto o argumentar si es cara a cara, por teléfono o por escrito..



Un elemento importante en la negociación es el de la posiciones, donde cada individuo plantea su punto de vista buscando que el otro acepte su propuesta.





Yo gano, tu pierdes.

Negociación competitiva

- Se establecen en términos de confrontación.
- No importa lo que sienta el otro.

Yo gano, tu ganas.

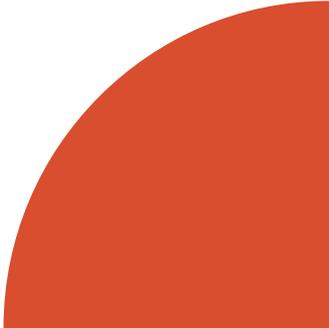
Negociación colaborativa

- Se establecen en términos de colaboración.
- La otra parte debe quedar satisfecha con el acuerdo.



Reparto de roles/ tareas

El intercambio controlado de información en el desarrollo de la negociación con el objetivo de lograr un acuerdo, requiere de las partes que se impliquen en el proceso y traten de debatir, discutir, regatear, criticar, comerciar, etc.



Dirigir



Es la tarea que se asigna a la persona con más experiencia dentro del grupo, o que mejor conocimiento y preparación tiene en el tema objeto de negociación. La función del dirigente es llevar las riendas de la negociación:

- Hace propuestas.
- Hace concesiones.
- Solicita suspensiones.
- Por lo general, dirige la negociación hacia su conclusión.

Sintetizar



La tarea del sintetizador se resume en la de ganar tiempo para el dirigente. Este miembro del equipo sigue de cerca la conversación y se da cuenta del momento en que su dirigente necesita un lapso de tiempo.

Su tarea consiste en romper o desviar el curso de la discusión por unos momentos.

Observar



El observador apenas participa en el intercambio explícito de información. Permanece generalmente callado y su función consiste en observar y captar todo lo que sucede entre los negociadores de la otra parte.



UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA JOSÉ SIMEÓN CAÑAS

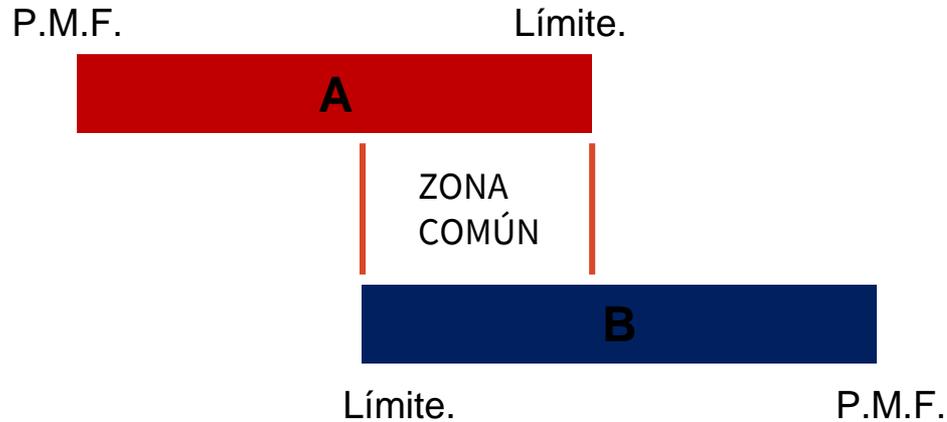
A black and white photograph of five business professionals in an office setting. They are gathered around a table with several laptops. One man is standing and pointing at a tablet held by another man who is sitting. The others are looking on attentively. The scene is lit by natural light from a large window in the background.

NEGOCIACIÓN

El Espacio continuo

El espacio continuo de la negociación

Posibilidad de llegar a un acuerdo.



Las dos figuras A y B representan dos partes de una negociación.

El espacio continuo de la negociación

Imposibilidad de llegar a un acuerdo.

P.M.F.

Límite.



Límite.

P.M.F.

El intervalo que separa el punto más favorable del límite puede ser grande o pequeño. Cuando los negociadores hablan de su margen de maniobra, están refiriéndose a la distancia que separa ambos puntos.



La preparación de la Negociación

"El que se olvida de prepararse, se prepara para ser olvidado"

Preparación de la negociación



Un negociador mal preparado



La fase de preparación es fundamental



La preparación es la clave del éxito para lograr objetivos

Es muy frecuente que los negociadores dediquen el tiempo reservado a **la preparación ensayando los argumentos que van a utilizar para defender sus posiciones** atrincheradas y atacar las de la otra parte. El mal negociador mide su éxito por los puntos que marca a su contrario.



- Ninguna de las partes tiene un poder absoluto.
- Se debe definir que es lo que se pretende conseguir y cómo conseguirlo.

Establecimiento de objetivos



El tema prioritario de la preparación es **establecer los objetivos**. La preparación conlleva la asignación de un orden de prioridad a los propios objetivos y el cuestionamiento de su realismo

Puntos importantes



Obtener la mayor parte posible de nuestros objetivos



Realizar una relación completa de nuestros objetivos



No siempre se logra alcanzar todos los objetivos

Objetivos G.P.T.



Objetivo **G**

Objetivo **P**

Objetivo **T**



Gustar

Pretender que

Tener que

Para prever todo movimiento en el proceso de negociación, tan importante como preparar el propio GPT, es pensar en cual será el GPT de la otra parte.





Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)



Antes de iniciar una negociación importante, hay que considerar las consecuencias potenciales de ¿Qué podemos hacer si no llegamos a un acuerdo?



La información

El establecimiento de nuestros objetivos y los de la otra parte exige un volumen considerable de información. Parte de esta información que es conocida de antemano son hipótesis (pronósticos probables) que habrá que contrastar y corregir durante las primeras etapas de la negociación.

Crear la necesidad de negociar



La estrategia

Es necesario **proyectar adecuadamente la estrategia a seguir** durante la negociación en la etapa de preparación.

¿En qué momento se dará cierta información?

¿Qué tipo de información no debe ser desvelada?

¿Qué argumentos utilizaremos y cómo los presentaremos?

¿Qué argumentos creemos que utilizará la otra parte y cómo los vamos a rebatir?

¿Qué tácticas de negociación podremos utilizar?

¿Nos interesa proponer nosotros primero o forzar a que sean ellos los que hagan la primera propuesta?

Control durante la preparación

Objetivos

Información

Consejos

Estrategia

Tareas/Roles

Atención al adversario



La actitud y el comportamiento durante la Negociación

Para mejorar nuestra actitud durante la negociación, deberemos eliminar de nuestros comportamientos diversos hábitos tales como interrumpir a nuestro interlocutor, atacarlo o acusarlo personalmente, hablar en exceso, dominar a gritos, amenazar y mostrarnos sarcásticos.





Conductas para mejorar nuestro comportamiento a la hora de negociar

Con el fin de mejorar nuestro comportamiento durante la negociación, deberemos llevar a cabo las siguientes conductas:

- Escuchar más y hablar menos.
- Realizar preguntas positivas que animen a nuestro opositor a explicar y razonar su postura.
- Resumir neutralmente los temas tratados.
- No comprometernos con sus posiciones y explicaciones.
- Contrastar la firmeza de sus posiciones, averiguar sus prioridades.
- Obtener y dar información.



Persuadir y convencer a la otra parte en una negociación

Una negociación no debe ser un debate. El objetivo de un negociador no debería ser tomar una posición y defenderla a toda costa, intentando mostrar que tiene razón, sino influir sobre el adversario, persuadirlo y convencerlo.

- Escuchar de verdad, activamente.
- No hablar demasiado. Cuanto mas hable más información recibirá la otra parte.
- No interrumpir.
- No llegar a conclusiones antes de que el adversario haya explicado su posición completamente.



El intercambio. Propuestas y Concesiones

Antes o después los negociadores tienen que discutir sus propuestas. En el contexto de la negociación una propuesta es una oferta o una petición diferente de la posición inicial.

- Las negociaciones siempre empiezan con un tema.
- La propuesta supera la discusión, consigue que el tema comience a moverse.

En una negociación decimos que la posición con la que empezamos, no es la posición con la que esperamos terminar.



La presentación de propuestas

La forma de mejorar la presentación de una propuesta está en separar esta de las explicaciones y justificaciones que contiene.

El formato con el que se debería presentar la propuesta es:

"Si ustedes aceptan las siguientes condiciones: 1...2...3..., nosotros estamos dispuestos a ofrecer 1...2...3..."

Una vez presentada la propuesta se entra en una posición dominante de la negociación.



El intercambio. Propuestas y Concesiones

Debemos tener presentes dos reglas importantes a la hora de recibir propuestas.

- **No interrumpir la exposición de las propuestas.**
- **La propuesta merece una atención seria como tal propuesta**

Antes de intercambiar una concesión es necesario plantearse tres preguntas:

1. ¿Qué valor tiene para mí?, ¿cuánto me cuesta conceder esto?
2. ¿Qué valor tiene la concesión para la otra parte?
3. ¿Qué quiero a cambio?, ¿Por qué lo quiero intercambiar?, ¿cuál es el precio?

La mejor forma de defender nuestros intereses es mantener todos los puntos enlazados



Efectos de las Concesiones

- Consigues acercarte a la otra parte negociadora.
- Suavizan la actitud de la otra parte.
- Son siempre útiles para hacer que la negociación tome un buen rumbo.
- Sin embargo la verdad es que las concesiones:
- Hacen que la otra parte se sienta más decidida.
- Hacen que la otra parte se comporte de manera más ambiciosa.
- Hacen que el otro desconfíe, a veces, y que piense sobre qué se esconde realmente detrás de nuestras intenciones.



Efectos de las Concesiones

La regla más importante para la fase de intercambio es que TODA PROPUESTA, TODA CONCESIÓN, PRÁCTICAMENTE TODA FRASE, SEAN CONDICIONALES. NO DEBE DARSE NADA, ABSOLUTAMENTE NADA, GRATIS. POR TODO, ABSOLUTAMENTE TODO, LO QUE SE CONCEDE SE DEBE RECIBIR ALGO A CAMBIO.

Esta es la regla que llamamos del gran "si".

"Si usted acepta X, nosotros aceptaremos Y".

La palabra clave es "SI". Cuando ponemos un "si" delante de una afirmación, evitamos que nuestro opositor pueda apropiarse de ella sin más.



El cierre y el acuerdo. Tipos de cierre



El negociador se enfrenta a dos tipos de tensión. La primera es la incertidumbre básica de la negociación: No saber realmente si hemos conseguido sacar a nuestro opositor todas las concesiones posibles. La segunda tensión nos empuja a llegar a un acuerdo antes de que nuestro oponente nos saque más a nosotros.



CIERRE CON CONCESIÓN

El cierre con concesión es la forma de cierre más frecuente en las negociaciones. Equivale a terminar la fase de intercambio ofreciendo una concesión para conseguir el acuerdo.

Si nos encontramos en la situación de no poder hacer ninguna concesión final sobre uno de los puntos discutidos, podemos estudiar una concesión sobre un punto no suscitado en la negociación. La elección de tal concesión apropiada exige cierto esfuerzo de imaginación y creatividad.



CIERRE CON RESUMEN

El cierre con resumen es probablemente el más frecuente después del cierre con concesión. Se trata de terminar la fase de intercambio haciendo un resumen de todos los acuerdos alcanzados hasta el momento, destacando las concesiones que la oposición ha conseguido de nuestra parte y subrayando lo ventajoso de llegar a un acuerdo sobre los puntos pendientes. Se trata de hacer una lista de las concesiones de cada parte y de la venta las de un acuerdo.



CIERRE CON DESCANSO



Este cierre se utiliza para dar tiempo a la otra parte a considerar nuestra oferta y también las alternativas de desacuerdo. Si nuestro opositor necesita este tiempo y nosotros consideramos que no nos perjudica, debemos concedérselo.



CIERRE CON ULTIMÁTUM

"O la otra parte acepta lo que se le ofrece, o de lo contrario..."

Si nuestra amenaza no tiene base puede volverse en contra nuestra. Se trata de un cierre muy arriesgado y conviene pensarlo muy bien antes de utilizarlo.





CIERRE DISYUNTIVO

Se trata de presentar a la oposición la elección de dos soluciones, ambas dentro de los límites presupuestarios de la parte que cierra. Tiene la ventaja de dar a la otra parte cierta libertad de elección. En muchas ocasiones la vivencia psicológica de ser el que ha decidido el último término, hace que dicho tipo de cierre tenga éxito.



CIERRE DISYUNTIVO

La regla de oro es: resumir lo acordado y conseguir que la otra parte acepte que el resumen coincide con lo acordado. Si la otra parte no está de acuerdo con algún punto de nuestro resumen, o nosotros con uno del suyo, hay que buscar un acuerdo sobre ese punto. Las negociaciones más complejas son las que dejan más margen a la confusión y a los fallos de memoria.