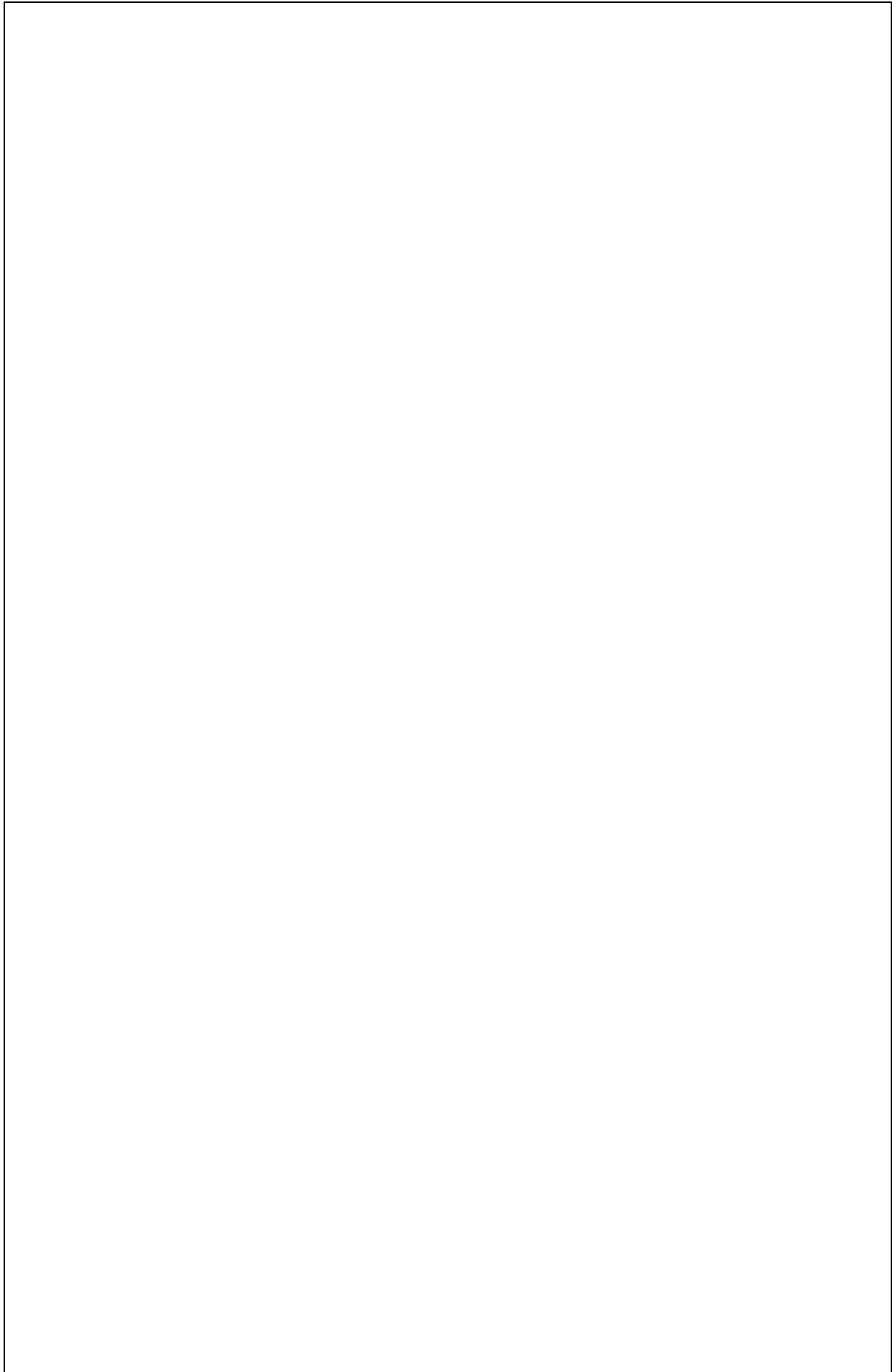


MANUAL
PARA EL
FOMENTO
DE LA
CAPACIDAD
NEGOCIADORA

ONTENIDO DEL MANUAL

	Nº Página
OBJETIVOS	3
CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACION.....	4
- Definiciones y Aplicaciones de la Negociación	4
- Marco de Tiempo de la Negociación	6
- Contenido versus Proceso	8
MOTIVACION Y NEGOCIACION,	9
- Teoría de las Necesidades de la Negociación	10
- Cómo Diagnosticar las Necesidades de la Otra Parte	11
FILOSOFIA Y ESTILO DE LA NEGOCIACION	12
- Características de una Negociación Competitiva/Cooperativa	14
- Contextos y Estilo Elegido para la Negociación	16
- Modos de Resolución de Conflictos	17
CLIMA DE NEGOCIACION	18
- Cálculo del Tiempo en la Negociación	19
- Emplazamiento de la Conferencia de Negociación.....	20
- Preparación de la Sala de Reuniones	21
- Estado Emocional	22
TACTICAS DE NEGOCIACION	23
- Tácticas Preparatorias	24
- Selección del Negociador	25
- Tácticas Iniciales	26
- Tácticas Generales	28
- Cómo Planificar Contratáticas	34
- Cómo Salir de los Puntos Muertos de la Negociación ..	35
- Cómo Hacer y Obtener Concesiones	36
FASES DE LA SESION DE NEGOCIACION	38
Caso “Rojo – Azul”	40
Ejercicio <i>El Arte de Preguntar</i>	42
“La Catedral”	45
 BIBLIOGRAFÍA	 46



OBJETIVOS

OBJETIVOS DEL PROGRAMA

Este curso ha sido diseñado específicamente con la finalidad global de desarrollar y reforzar la competencia y confianza de los negociadores tanto a título individual como en equipo.

Sus objetivos específicos consisten en suministrarle a los participantes:

- Un mayor **conocimiento** de las numerosas oportunidades de negociación que se les presentan cada día, y de lo sensiblemente que éstas afectan sus vidas en el ámbito comercial, profesional y personal.
- Un marco conceptual que les permita comprender mejor los componentes esenciales y principios de organización subyacentes a la estructura M proceso de negociación
- Una información detallada sobre habilidades específicas' y técnicas de negociación, además de una mayor pericia en su aplicación.
- Una **oportunidad de practicar** e integrar estas habilidades para potenciar su eficacia global en la gestión del proceso de todas las negociaciones futuras en que participen, de cara al logro de mejores RESULTADOS.

OBJETIVOS PERSONALES

Enumerar a continuación los objetivos que personalmente le gustaría conseguir mediante su participación en este seminario.

1.

2.

3.

4.

CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACION

TIEMPO INVERTIDO EN NEGOCIAR

¿Cuánto tiempo pasamos negociando? Completar la línea a) de la siguiente tabla, colocando una marca de verificación en las casillas que reflejan la cantidad de tiempo que Vd.- cree invertir en negociar, en primera instancia en su trabajo, y a continuación en lo que Vd. consideraría situaciones no laborales.

	0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
En el Trabajo a)					
b)					

Fuera del Trabajo a)					
b)					
	0-20%	21-40%	41-60%		81-100%

SU DEFINICION DE NEGOCIACION

¿Cuál es su definición de negociación?

CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACION

DEFINICIONES Y APLICACIONES DE LA NEGOCIACION

DEFINICION SEGUN EL DICCIONARIO

"Negociar": Conceder con miras a encontrar condiciones de acuerdo. Acordar.
Producir (resultado deseado).

"Negociación": El acto o procedimiento de negociar.

Origen Latín: NEG (No) + OTIUM (Ocio)

DEFINICIONES EN EL TRABAJO

"Negociación" es: Un proceso de influencia sobre el comportamiento
Un proceso de modificación de una relación
Un medio de lograr cosas
Un proceso de "conducta" orientado a la acción
Un proceso mediante el cual partes con intereses conflictivos,
establecen condiciones que les servirán para cooperar
Comunicación con un propósito específico
Conjunto de habilidades que una vez identificadas, pueden aprenderse
mediante la práctica

LA AMPLIA DEFINICION DE ENS

APLICACIONES

No hay día en que no negociemos muchas veces inconscientemente

Los negociadores eficaces son conscientes de que la negociación abarca no sólo situaciones formales "a través de la mesa" *entre* organizaciones, sino también no pocas situaciones informales donde individuos, grupos, departamentos, etc., actúan para influir en el cambio que tiene lugar *dentro* de las organizaciones.

Ejemplos de algunos de los diversos campos de negociación en los que podríamos vernos involucrados: Comercio/Negocios, Finanzas, Derecho, Gestión, Marketing/Ventas, Compras, Relaciones Industriales, Supervisor/Subordinado, Política Gobierno a todos los niveles, Comités Inmobiliaria, Consumo, Educación, Social, Deporte, Cónyuge, Hijos, Vecinos, Amigos ... incluso nosotros mismos

CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACION

MARCO DE TIEMPO DE LA NEGOCIACION

Los negociadores hábiles tienen una perspectiva amplia del marco de tiempo real que rodea a la negociación. No ven a la negociación como limitada a una actividad relativamente formal que ocurre dentro de un intervalo discontinuo de tiempo (por ej. en una reunión formal de negociación). Entienden más bien que:

LA NEGOCIACION ES UN PROCESO PERMANENTE NO UN ACONTECIMIENTO AISLADO.

Los negociadores poco hábiles son muchas veces inconscientes de lo pronto que empieza este proceso, su Duración, y cómo los resultados de una negociación influyen sobre la siguiente. De ahí que establezcamos una distinción entre los tres tipos de tiempo que se dan en el proceso de negociación.

Estos son:

Tipo de Tiempo	Función	Descripción
Prenegociación	Oportunidad de Influir	Tiempo X-Y
Negociación Formal	Interacción Formal	Tiempo Y-Z
Postnegociación	Cumplimiento	Tiempo Z-A

El diagrama de la página siguiente muestra cómo se ajustan estas partes entre sí.

PRENEGOCIACION (TIEMPO X-Y)

Enumerar a la izquierda del diagrama de la página siguiente las actividades que Vd. emprendería normalmente durante el tiempo en que tiene la oportunidad de influir antes de la Negociación "Formal".

¿Qué importancia tiene el "Tiempo X-Y" en el RESULTADO de la negociación?

20-25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

¿Qué conocimientos clave adquieren los negociadores?

POSTNEGOCIACION (TIEMPO Z-A)

Enumerar a la derecha del diagrama de la página siguiente las actividades que Vd. emprendería normalmente durante el tiempo que tiene para garantizar el cumplimiento de lo acordado después de la Negociación "Formal".

¿Qué importancia tiene el "Tiempo Z-A" en el RESULTADO de la negociación?

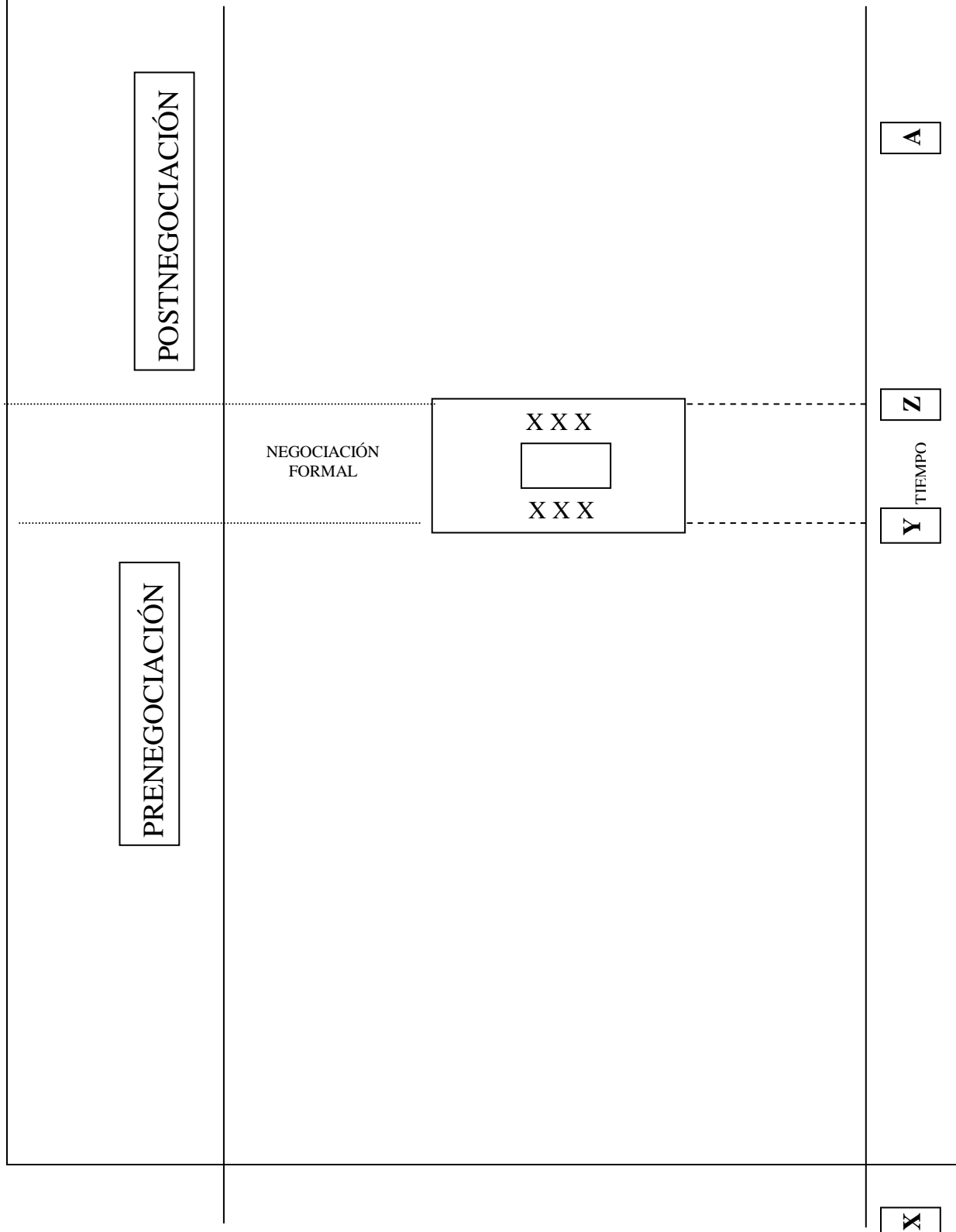
0 - 25% 26 - 50% 51 - 75% 76 - 100%

¿Qué conocimientos clave adquieren los negociadores?

Cabe observar que en cuanto más alejados estemos del contexto "Formal" de Negociación (ésto es, Tiempo "Y-Z"), menos concientes serán las personas de que el proceso de negociación sigue su curso, lo que nos allanará el camino para influir en la otra parte.

CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACION

TRES MARCOS DE TIEMPO DE LA NEGOCIACION



CONOCIMIENTO DE LA NEGOCIACION

CONTENIDO VERSUS PROCESO

La experiencia que hemos adquirido tratando con negociadores de muchos países nos indica sin ningún género de duda que una capacidad clave de los negociadores hábiles consiste en saber separar el "proceso", del "contenido" de la negociación - Estos negociadores no sólo son capaces de diferenciar estos dos importantes elementos, sino que saben gestionar cada uno de ellos con plena conciencia y de forma deliberada.

Con estas palabras queremos decir,

- **CONTENIDO:** Los hechos o sustancia de la negociación en particular; "qué" estamos negociando, la materia
- **PROCESO:** El método por el que los negociadores se rigen - "cómo" gestionarnos la negociación, el enfoque.

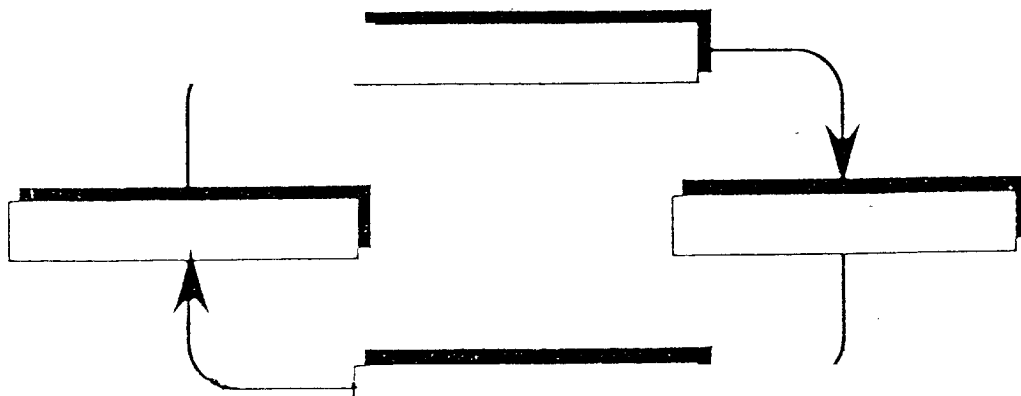
Por ejemplo, está el hecho de que siempre que no encontremos una salida a la negociación, la causa más probable es que nos hayamos concentrado en el contenido, especialmente en las cosas que consideramos importantes y no en el proceso.

Para no dejar de mejorar como negociadores, necesitamos desarrollar habilidades de observación del proceso.

ESTILOS DE NEGOCIACION Y APRENDIZAJE

Todos aprendemos de diferentes maneras. Algunas personas aprenden primordialmente intercambiando su **experiencia**. Otras aprenden **reflexionando** sobre su experiencia Y otras prefieren aprender **conceptos** clave que les son enseñados (en clase). También hay otras personas que prefieren aprender mediante la **práctica** empírica .El gráfico que aparece a continuación muestra la forma de acoplar estas preferencias de aprendizaje. Este gráfico es conocido como el Modelo de Aprendizaje Adulto de Kolb.

Basándose en el modelo, ¿cuál consideraría Vd.- que es su estilo de aprendizaje preferido?



MOTIVACION Y NEGOCIACION

TEORIA DE LAS NECESIDADES DE LA NEGOCIACION

1. **El propósito de la negociación es satisfacer necesidades.** Si se satisfacen por completo las necesidades de las personas, no será necesario que éstas se embarquen en un proceso de negociación.
2. **Ambas partes tienen necesidades.** La negociación presupone que cada parte desea conseguir algún RESULTADO de la negociación. Tenemos necesidades que deseamos satisfacer . . . y lo mismo le sucede a la otra parte.
3. **Los negociadores hábiles buscan una comprensión completa de las necesidades de la otra parte,** además de las suyas. En cuanto más sepamos sobre las verdaderas necesidades de la otra parte, más eficaces seremos puesto que podremos determinar el mejor enfoque para influir en el RESULTADO de la negociación.
4. **La principal razón del fracaso de tantos negociadores es su incapacidad para comprender las necesidades de la otra parte.** Cuando los negociadores toman en consideración sólo sus propias necesidades, están abordando sólo la mitad de la ecuación de la negociación. Es más, han perdido de vista la consideración más importante cuando se trata de influir en el comportamiento humano a saber:
La otra parte tiene sus (él/ella) razones para actuar --- ajenas a las nuestras
 Los negociadores hábiles comprenden que existen muchos factores que influyen en las decisiones que toma la otra parte, siendo nuestro caso sólo uno de ellos.
5. **Hay muchas y . variadas necesidades. Para reconocerlas, resulta provechoso clasificarlas de alguna manera.** Una clasificación útil sugerida por Maslow indica que existe un orden concreto de fuerza relativa e importancia de las necesidades, y que una necesidad satisfecha deja de ser un factor que motive el comportamiento.
6. **El diagnóstico de las necesidades de la otra parte nos ayudará siempre a sugerir una estrategia de enfoque** de la negociación y a hacer frente a las exigencias de la otra parte.
7. **Podríamos clasificar las negociaciones en dos tipos principales:**
 - **Interpersonales** (esto es, negociaciones entre individuos)
 - **Intergrupo** (esto es, negociaciones entre organizaciones)
8. **Las organizaciones no actúan independientemente; operan a través de las personas.** Los negociadores hábiles identifican dos niveles de necesidades que intervienen en las necesidades intergrupo:
 - Las **necesidades de grupo** (por lo general manifiestas) de la organización
 - Las **necesidades personales** (a menudo encubiertas) del individuo
9. **Los negociadores hábiles toman en cuenta ambos niveles de necesidades, y al planificar su estrategia de negociación, se plantean en todo momento la pregunta más importante de cara a la planificación de la estrategia y el diagnóstico:**

“ ¿CUALES SON LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE? ”

10. Una vez identificadas claramente las necesidades de la otra parte, resulta mucho más fácil hacer que converjan con nuestras propias necesidades y localizar una BASE DE ACUERDO.

MOTIVACION Y NEGOCIACION

COMO DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE

Un requisito clave esencial para desarrollar una estrategia eficaz de negociación es identificar las necesidades de la otra parte. Las necesidades humanas son muchas y variadas. la siguiente lista de control presenta algunos métodos para identificar las necesidades de la otra parte.

- **Desarrollar por escrito un listado consciente**
¿Qué sabemos de estas necesidades? Enumerar las necesidades manifiestas/encubiertas de la otra parte.
- **Recabar información a partir de documentación escrita, informes anuales, revistas internas, recortes de prensa**
- **Preguntarle a otras personas (colegas, amigos, competidores, enemigos)**
Antecedentes de la negociación, historia; de los negociadores, formación, valores, intereses
- **Examinar su apariencia, rasgos personales**
¿Qué nos dice su indumentaria, forma de arreglarse, joyas, etc.?
- **Determinar su autoridad status, planes futuros**
¿Qué posición ocupan dentro de la organización, posibilidades de ascenso?
- **Tomar en consideración sus necesidades de estima y poder**
¿Qué necesidad tienen de reconocimiento, fama, prestigio, autoridad?
¿Qué papeles desempeñan en otras facetas de sus vidas, a qué presiones están sometidos? (por ej., profesionales, religiosas, deportivas)
- **Analizar nuestra experiencia en sus acciones pasadas**
¿Cómo reaccionaron en reuniones anteriores? ¿Hasta qué punto es necesario resarcirse?
- **Tomar en consideración nuestra experiencia en esa misma situación**
¿Cómo, actuaríamos de estar en su lugar? Ponernos en su "piel".
- **Considerar marcos hipotéticos o hacer de abogado del diablo**
Preguntamos: " ¿Qué pasaría si ..? o Por qué/por qué no
- **Socializar con la otra parte**
Dejamos caer y presentar nuestros respetos. ¿Nos gusta la otra parte? ¿Nos considera ésta un amigo o un adversario?
- **Volver a revisar las necesidades frente a un sistema de clasificación de cara a un diagnóstico**
Por ej. Jerarquía de las necesidades de Maslow (más abajo)

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

El siguiente sistema de clasificación desarrollado por Maslow es particularmente útil para los negociadores. Sugiere que hay un número de niveles de necesidades humanas, siendo la estrategia de negociación más acertada posiblemente aquella que le indique a la otra parte que tomamos en cuenta su (él/ella) necesidad insatisfecha más básica.



FILOSOFIA Y ESTILO DE LA NEGOCIACION

FILOSOFIA DE LA NEGOCIACION

Para ser negociadores eficaces, es necesario que tornemos conciencia de las actitudes y tendencias personales subyacentes a partir de las cuales tendemos inconscientemente a actuar al enfrentamos a **una situación** de negociación. Estas actitudes subyacentes son el origen de nuestra filosofía general de negociación.

¿Cuál es su filosofía personal de negociación subyacente?

(No emplear más de diez palabras)

FILOSOFIAS DE NEGOCIACION SUBYACENTES

|

FILOSOFIA Y ESTILO DE LA NEGOCIACION

ESTILO DE LA NEGOCIACION

Nuestra filosofía personal de negociación se traduce en nuestro estilo de negociación (manera de negociar/comportamiento). Es posible que los estilos de negociación adquieran numerosas formas. Por ejemplo, puede que un estilo en particular se caracterice por ser más (o menos) hostil, agresivo, dominante, de control, constructivo, de apoyo, complaciente, sumiso

Es posible que una dimensión predominante de nuestro estilo de negociación presente como característica una localización a lo largo de la siguiente raya espectral

("Rojo") COMPETITIVA

COOPERATIVA ('Azul")

1 0 9 8 7 6 5 4 3 2 1 * 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 0

No hay ningún estilo de negociación que sea necesariamente el correcto. Más bien, como parte de la estrategia global, el negociador hábil selecciona consciente y deliberadamente el estilo de negociación más adecuado para satisfacer circunstancias específicas de negociación. Esto significa que si bien es posible que prefiramos un estilo global dado, a medida que la negociación vaya evolucionando, cambiemos el estilo actual por cualquier otro.

Al seleccionar deliberadamente un estilo de negociación en particular, el factor más importante a tener en consideración es el efecto previsto del estilo que elijamos en el RESULTADO de la negociación.

ANALISIS DEL ESTILO REACTIVO

1. **NUESTRA PERCEPCION GENERAL:** ¿Cuál es en su opinión su estilo general subyacente reflejo? Indicar su valoración en las casillas que vienen a continuación (ej. R-5 = Rojo 5)

<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
---	---

2. **SU AUTOPERCEPCION DE UN CONTEXTO ESPECIFICO:** ¿Qué estilo subyacente reflejo experimentó Vd. en la Negociación Roja/Azul (en particular en las primeras rondas?)

<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
---	---

3. **PERCEPCION GENERAL DE OTRO.** ¿Dónde ubicaría.....(alguien que le conoce a Vd. extremadamente bien) su estilo subyacente reflejo?

<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 60px; height: 20px;" type="text"/>
---	---

- 4- **MIEMBROS DE SU GRUPO DE DISCUSION**

**Nombre
Estilo**

Valoración R/A

Ejemplos de Indicador de

.....	<table style="border: none;"> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td><td style="border: 1px solid black; width: 40px; height: 20px;"></td></tr> </table>								
.....									
.....									
.....									

FILOSOFIA Y ESTILO DE NEGOCIACION

CARACTERISTICAS DE LA NEGOCIACION COMPETITIVA

La lista que viene a continuación indica algunas de las características que se suelen encontrar en negociadores que operan en el extremo más competitivo de la dimensión de estilo competitiva/cooperativa,

Lo más probable es que los negociadores competitivos (“rojos”)

- Intenten dominar a la otra parte
- Consideren a la otra parte como un adversario
- Prefieran empezar por fuertes y a menudo excesivas exigencias
- Tiendan a ser inflexibles
- Utilicen por lo general recursos emocionales y emociones premeditados
- Exijan concesiones importantes, siendo las suyas pobres
- Sean evasivos y retengan información de forma intencionada; se tiren faroles
- Hagan afirmaciones, en lugar de plantear preguntas (comunicación en un solo sentido)
- Sean coercitivos, obteniendo sumisión mediante el uso de la fuerza; amenacen
- Tengan una solución preconcebida desde el principio
- Muestren poco o ningún interés por las necesidades de la otra parte
- Se concentren en el beneficio a corto plazo
- Piensen en términos de ganar/perder
- Consideren que han perdido/perdido si no pueden vencer a su oponente

¿CUÁNDO HAY MAYORES PROBABILIDADES DE ELEGIR UN ESTILO COMPETITIVO?

¿En qué situaciones sería adecuado este estilo, o cuándo podría justificarse su uso?
Enumerar ejemplos basados en su experiencia.

FILOSOFIA Y ESTILO DE NEGOCIACION

CARACTERISTICAS DE LA NEGOCIACION COOPERATIVA

La lista que viene a continuación indica algunas de las características que se suelen encontrar en negociadores que operan en el extremo más cooperativo de la dimensión de estilo competitiva/cooperativa.

Lo más probable es que los negociadores cooperativos (“azules”)

- Interactúen en pie de igualdad con la otra parte
- Veán a las partes como colaboradoras más que como adversarias
- Prefieran empezar por exigencias más razonables o realistas
- Tiendan a ser más flexibles
- Sean más racionales; recurran menos a las emociones
- Muestren reciprocidad llegado el momento de hacer concesiones
- Estén dispuestos a compartir la información; sean más abiertos y confiados
- Planteen preguntas, en lugar de hacer afirmaciones (comunicación en ambos sentidos)
- Discutan un compromiso, en lugar de utilizar la fuerza para coaccionar
- Busquen una solución encontrando una salida conjunta al problema
- Se muestren interesados por las necesidades de la otra parte
- Se concentren en las ganancias a largo plazo para ambas partes
- Piensen en términos de ganar/ganar o beneficio mutuo
- Se cercioren de que nadie salga perdiendo

¿CUANDO HAY MAYORES PROBABILIDADES DE ELEGIR UN ESTILO COOPERATIVO?

¿En qué situaciones sería adecuado este estilo, o cuándo podría justificarse su uso?

Enumerar ejemplos basados en su experiencia.

FILOSOFIA Y ESTILO DE NEGOCIACION

CONTEXTOS Y ESTILO ELEGIDO PARA LA NEGOCIACION

Presentamos a continuación diez ejemplos de contextos de negociación en los cuales es posible que los negociadores menos hábiles elijan un Estilo Competitivo, conjuntamente con la acción sugerida como requisito para engendrar Cooperación.

ES PROBABLE ELEGIR UN ESTILO COMPETITIVO:	ES PROBABLE DESARROLLAR COOPERACION
1. En situaciones en que se percibe el beneficio del otro como nuestra pérdida (por ej. altercados por. un único factor, división de recursos fijos)	<i>Cuando se percibe que ambas partes pueden ganar</i>
2. En situaciones excepcionales donde no se espera que la relación continúe (en particular donde la apuesta es alta).	<i>Cuando esperamos que la relación continúe en el futuro</i>
3. En situaciones donde percibimos que tenemos mucho poder y podemos dictar las condiciones (por ej. no hay competencia aparente).	<i>Cuando se percibe que las fuerzas están más equilibradas, ni muy altas ni muy bajas.</i>
4. Donde no se pueden ver otras alternativas, y percibimos que tenemos poco poder (por ej. una situación sin salida, ninguna otra opción).	<i>Donde hay muchas opciones o alternativas a considerar</i>
5. En situaciones de incertidumbre, pánico, presiones de tiempo (por ej. cuando es preciso tomar una decisión rápida en función de varias variables (mínimas).	<i>Donde se camina sobre terreno más firme y hay menos presiones de tiempo.</i>
6. Como reacción frente a un comportamiento competitivo, si se percibe un ataque personal (por ej. para defenderse contra una crítica personal, protegerse de una amenaza).	<i>Cuando se propicia un comportamiento cooperativo,</i>
7. Donde hay mucha desconfianza (por ej.. sospecha de que se explotará cualquier tentativa de cooperación).	<i>Donde reina una mayor confianza y las partes pueden predecir con certeza lo que va a pasar, estando seguras la una de la otra</i>
8. En situaciones de soluciones preconcebidas, donde se tienen instrucciones sobre qué hacer (por ej. toma de decisiones de dirección unilaterales).	<i>Cuando nos sentimos involucrados en la elección de la solución.</i>
9. Para ocultar la propia ignorancia o falta de confianza.	<i>Donde se fomentan las necesidades de estima personal.</i>
10. Cuando nos sentimos forzados a competir por factores organizativos (por ej. decisión tomada en una reunión de dirección, expectativas de un superior), o donde la norma o convencionalismo es competir (por ej. sistema donde todo se somete a juicio, política de partido, o es definido por la cultura)	<i>Mediante un examen consciente de dichos factores y cotejando de forma explícita los supuestos que dicen que debe seguirse la norma.</i>

FILOSOFIA Y ESTILO DE NEGOCIACION

MODOS DE RESOLUCION DE CONFLICTOS

El diagrama que viene a continuación (adaptado a partir de Thomas-Kilmann - Conflict *Modes*) nos presenta un modelo útil para ampliar la dimensión de la elección de estilo Competitivo/Cooperativo e identificar cinco medios principales de abordar el conflicto, basándonos en el factor de valoración relativo dado a ambos ejes:

- (x) **Hacia Nuestro Objetivo:**
- Adoptar una actitud más asertiva, coercitiva
 - Preocuparnos sólo por nosotros mismos
 - Ningún interés por las necesidades de la otra parte
- (y) **Hacia el Objetivo de la Otra Parte:**
- Adoptar una actitud más complaciente, ceder
 - Preocuparnos sólo por la otra parte
 - Ningún interés por las propias necesidades



Ahora podemos identificar cinco opciones de estilo como:

- **Competencia:** un enfoque "Ganar/Perder" que conduce a la confrontación
- **Compromiso:** un enfoque limitado "ganar|ganar" que dista de ser el óptimo
- **Cooperación:** un enfoque "Ganar/Ganar» que lleva a una resolución conjunta de los problemas
- **Complacencia:** un enfoque "Perder/Ganar" que lleva a la capitulación
- **Evitación:** un enfoque "Perder/Perder" que lleva a la retirada

Según su experiencia, ¿en qué situaciones diferentes tenderían los negociadores a utilizar cada uno de los cinco modelos de resolución de conflictos arriba indicados?

CLIMA DE NEGOCIACION

TRES VARIABLES CLAVE

El **clima psicológico** global en el cual discurre la negociación puede crear una atmósfera positiva ("azul") o negativa ("roja"), que puede ejercer una acusada influencia sobre el RESULTADO Final.

El negociador eficaz presta esmerada y constante atención al clima de negociación, antes, durante, y después, de cada negociación. **El establecimiento del clima "correcto" de negociación es un componente importante de la estrategia global de negociación** Hay que tener en cuenta los siguientes aspectos al desarrollar la "atmósfera" adecuada de negociación:

- Grado de **formalidad/informalidad** de los procedimientos preferidos.
- Cantidad de **tensión/relajación** requerida.
- Generación de sentimientos de **confrontación/colaboración**

Tres variables de interés primordial entran en interacción para producir el clima de negociación, debiendo el negociador eficaz tratar de implantar su estilo global preferido, cooperativo o competitivo, mediante una gestión consciente y deliberada de cada uno de estos componentes del clima de negociación.

1- CLIMA TEMPORAL (TIEMPO)

Existe un momento "oportuno" para dar comienzo a la negociación, presentar los puntos a resolver, utilizar tácticas, hacer concesiones, y llegar a un arreglo. Una gestión adecuada del marco de tiempo y del ritmo general de avance de la negociación afectará al clima global de negociación.

2. CLIMA FISICO (LUGAR)

La determinación de la ubicación y marco en los cuales se desenvolverá la negociación dará origen a un entorno físico particular que tendrá una marcada incidencia en el clima global de negociación.

3. CLIMA EMOCIONAL (ESTADO DE ANIMO)

Las actitudes y comportamientos con que cada negociador llegue a la negociación afectarán a la otra parte, desempeñando un papel primordial que influirá en el estado de ánimo o componente emocional del clima global de negociación. Por ejemplo, tomemos la diferencia que existe entre una "atmósfera" de con Fianza/desconfianza propiciada por un negociador hostil, amigo de la confrontación, y acusador, y aquella propiciada por un negociador conciliador, que apoya, y que busca solucionar problemas.

Mediante una concepción y gestión cuidadosas de estas tres variables interactivas puede controlarse el clima global de negociación de la forma más oportuna posible, según la situación de negociación dada y el RESULTADO perseguido. Por ejemplo, es posible realizar una elección consciente para fomentar un clima inicial que se diferencie notablemente del clima que se dé a mediados de la negociación o a finales de la misma.

CLIMA DE NEGOCIACION

CONTROL DEL TIEMPO EN LA NEGOCIACION

El cálculo del tiempo es un factor crucial de la negociación. Juega un papel importante que influye en el clima, global de negociación y afecta al RESULTADO final de la misma. No es raro escuchar la siguiente observación: “¡Si hubiéramos vigilado más el tiempo....!”

El tiempo es una variable controlable. Los negociadores eficaces gestionan todos los elementos de tiempo para su provecho, como parte de su estrategia global. No pierden en ningún momento de vista la importancia de la asignación global del tiempo dentro del marco de tiempo disponible a lo largo de toda la negociación. Estos son los principales elementos de cálculo del tiempo que precisan decisiones y vigilancia adecuadas durante la negociación:

- **Tiempo de Prenegociación/Preparación.** Hay que asegurarse de que se ha asignado suficiente tiempo para una preparación adecuada de la negociación, incluyendo la consolidación de las relaciones entre las partes, y el desarrollo de alianzas estratégicas en el ámbito inmediato a la negociación. Si no se dispone de mucho tiempo, es importante tener presente cuáles son los pasos de la preparación que se están omitiendo.
- **Tiempo para Iniciar la Negociación.** Una investigación minuciosa sugerirá el momento oportuno para dar comienzo a la negociación (hora, día, semana, mes). Tomar nota de las diferencias biológicas y culturales de los participantes a nivel individual. No es aconsejable empezar a negociar en el calor del momento.
- **Ritmo de Avance Global de la Negociación.** Pueden utilizarse diversas tácticas de tiempo a fin de relanzar la negociación o acelerar su proceso. En particular, deben revisarse los objetivos y adaptarlos a la cantidad de tiempo disponible. Otras consideraciones relativas al ritmo de avance de la negociación incluyen la revisión del momento “oportuno” para poner ciertos puntos sobre el tapete, hacer concesiones, o salir de los puntos muertos.
- **El Tiempo se Agota.** La presión aumenta cuando los plazos están a punto de expirar. No debemos poner a la otra parte en antecedentes sobre nuestros propios plazos (a menos que haya una buena razón para ello). Hay otros factores importantes que hay que tener en cuenta cuando ya no disponemos casi de tiempo por necesidades personales, cansancio, hambre, etc. de los negociadores. Debemos planificar cuidadosamente el momento oportuno para presentar nuestra oferta final y cerrar la negociación.
- **Tiempo de Postnegociación.** Debe planificarse un tiempo de seguimiento que garantice la implantación de lo acordado, a la vez que se obtiene un compromiso sobre quién va a hacer qué y cuándo.

TIEMPO Y ESTILO DE NEGOCIACION

INDICADORES COMPETITIVOS

INDICADORES COOPERATIVOS



CLIMA DE NEGOCIACION

EMPLAZAMIENTO DE LA CONFERENCIA DE NEGOCIACION

Antes de cada negociación, el negociador eficaz elige cuidadosamente un sitio de reunión adecuado para la conferencia de negociación. Realizar la negociación en nuestro propio territorio, o en el de la otra parte, trae ventajas y desventajas. Otra alternativa preferible es seleccionar un **emplazamiento neutral** que compense las fuerzas relativas de los participantes.

VENTAJAS:

NUESTRO DESPACHO

- Ventaja psicológica al hacer que sea la otra parte quien de desplace; deseo de ser motivo de deferencia
- Aumento potencial de nuestra dominación o autoafirmación; impulso de proteger nuestro entorno.
- Oportunidad de disponer el entorno físico a nuestro gusto para influir en el clima de negociación.
- Podemos regular mejor el ritmo de avance de la sesión, pudiendo planificar las interrupciones y tener una mejor oportunidad de prolongarla o finalizarla prematuramente.
- Podemos conseguir sin pérdida de tiempo cualquier información adicional que se precise.
- Podemos conseguir rápidamente las aprobaciones que se necesiten.
- Nos ofrece la oportunidad de redactar el acuerdo en el acto.
- Tenemos la ventaja de la confianza que nos produce nuestra familiaridad con las instalaciones.
- Nos brinda la oportunidad de atender otros asuntos mientras negociamos
- Nos ahorramos el tiempo y el dinero del desplazamiento.

VENTAJAS:

SU DESPACHO

- Es posible que deseemos afirmar la superioridad de la otra parte o expresarle nuestra deferencia.
- Potencia la opción de ponemos por encima del otro negociador e imponer nuestra autoridad.
- Nos libera de la carga de tener que preparar la sala de reuniones, podemos solicitar un cambio si no nos conviene
- Hay posibilidad de retirarse; resulta relativamente más fácil retirarse del despacho de la otra parte que del propio
- Podemos retener información por no "haberla traído con nosotros".
- Podemos aplazar una decisión final por "tener que consultar".
- Se puede conseguir que la otra parte redacte un borrador, con lo cual quedará comprometida.
- Se pueden solicitar instalaciones de las que de otra manera no podríamos disponer.
- Podemos dedicar toda nuestra atención a negociar, sin temor a ser interrumpidos por otros asuntos que requieran nuestra atención.
- Podemos atender otros asuntos en ese mismo área.

CLIMA DE NEGOCIACION

PREPARACION DE LA SALA DE REUNION

La investigación realizada en el terreno de la psicología ecológica ha demostrado que los confines de los espacios físicos y sus contenidos pueden inducir un efecto acusado sobre la interacción de las personas. Pueden asimismo considerarse como un indicio del carácter de la relación entre las partes.

El anfitrión tiene la oportunidad de controlar los preparativos físicos, ejerciendo así efecto sobre el comportamiento de los negociadores y el RESULTADO final de la negociación. Sin embargo, el visitante siempre goza del derecho de pedir un cambio. En cualquier caso, no es aconsejable suponer que debemos seguir las tradiciones establecidas, las prácticas habituales, ni la cortesía que dictan las costumbres.

Al preparar la reunión de negociación, debemos tomar en consideración sus repercusiones sobre los siguientes aspectos:

- Grado de **formalidad/ informalidad** de los procedimientos preferidos
- Cantidad de **tensión/ relajación** requerida
- Generación de sentimientos de **confrontación/colaboración**

Es necesario adoptar decisiones relativas a los siguientes elementos:

- | | | |
|----|----------------------------|---|
| a) | Sala(s): | prodigalidad /austeridad, decoración, iluminación, temperatura, color, ruido, disponibilidad de un área informal, salas de reuniones separadas para trasladarse a ellas |
| b) | Mobiliario: | Forma de la mesa, tamaño de los escritorios, tipos de sillas, comodidad, diversas medidas |
| c) | Disposición de las Sillas: | Frente a frente, de lado, distancia entre las personas, alternar miembros de distintos equipos |
| d) | Ayudas Técnicas: | Pizarra, tablero con hojas de papel, equipo de proyección (transparencias, vídeo), micrófono, equipo de grabación, material para escribir |
| e) | Servicios: | Teléfono, fax, comida/bebida, acceso a las instalaciones, aseos |
| f) | Personal: | Apariencia, indumentaria, acicalamiento. |

LUGAR Y ESTILO DE LA NEGOCIACION

INDICADORES COMPETITIVOS

INDICADORES COOPERATIVOS

CLIMA DE NEGOCIACION

ESTADO DE ANIMO

Acaso el factor más influyente sobre el clima global de negociación sea el estado emocional reinante en la negociación. Este se debe en gran medida a las actitudes y comportamientos con que los negociadores mismos lleguen a la sesión de negociación. El enfoque que le dé el negociador a la negociación depende de los rasgos únicos de su personalidad y patrones de comportamiento, al igual que de su filosofía subyacente de negociación (o estilo de negociación preferido cuidadosamente seleccionado). Todos estos factores interactúan para crear el estado de ánimo o componente emocional del clima de negociación.

El **clima emocional resultante** puede examinarse conforme a cierto número de dimensiones.

- Informalidad versus Formalidad
- Relajación versus Tensión
- Confianza versus Sospecha (Desconfianza)
- Apoyo versus Defensa
- Asequibilidad versus Hostilidad
- Sensatez versus Insensatez
- Ayuda versus Obstáculo
- Creatividad, versus Rigidez,
- Tolerancia versus Inflexibilidad

A lo largo del proceso de negociación, el negociador eficaz está en todo momento consciente del clima emocional o estado de ánimo con que ambas partes se están posicionando dentro de cualquier dimensión del clima de negociación.

Una actitud importante que tiene mucho peso en el clima emocional de la negociación es la Confianza (versus Desconfianza o Sospecha). Cuando las partes desconfían la una de la otra, hay bastante menos voluntad de cooperar, disminuyendo las probabilidades de alcanzar un RESULTADO mutuamente beneficioso. La falta de confianza es muchas veces considerada la principal causa de la ruptura de una negociación. Cuando hay desconfianza el negociador hábil evita discutir esta falta de confianza (a nivel personal), intentando crear en cambio mecanismos que garanticen predicibilidad sobre lo acordado a nivel organizativo.

Las actitudes y comportamientos de los negociadores están asimismo sometidos a la influencia de los espectadores de la negociación. Estos espectadores pueden ser otro(s) negociador(es), terceras partes (por ej. mediadores), y otras personas que observen la reunión. También pueden incluir otras personas que no estén presentes pero que tengan acceso al RESULTADO de la negociación (por ej. accionistas, gobierno, prensa). Hay que tomar en cuenta el impacto que sobre el clima emocional ejerce el número de partes implicadas, el número de negociadores, su status y experiencia relativa, a quién representan, y el interés con que otros estén siguiendo las transacciones de la negociación.

Entre los comportamientos específicos que tienen un efecto importante en el clima de negociación podemos nombrar el lenguaje verbal (por ej. palabras y frases de hecho empleadas, la relación pregunta/afirmación), **y el lenguaje no verbal** (por ej. tonalidad de voz, lenguaje corporal, habilidades para escuchar). El negociador eficaz desarrolla y observa cuidadosamente estas habilidades dado su impacto en el clima emocional de la negociación (Remitirse a la sección de Comunicación y Negociación que empieza en la página 44).

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS

El RESULTADO de la negociación depende no solamente de las fortalezas o debilidades relativas de las partes (contenido), sino también de su poder percibido, y éste puede verse ampliamente afectado por las tácticas que elijan los negociadores (proceso).

No debemos confundir las tácticas con la estrategia general, ni con nuestro plan global de enfoque de una negociación. Las tácticas de negociación son más bien un componente de nuestra estrategia. Son mecanismos de sintonización precisa que ayudan a la implantación de la estrategia, ayudan a proporcionar la ventaja necesaria para lograr los objetivos de la negociación. Utilizada eficazmente, sobre una base oportuna, una táctica correctamente elegida puede ser una fuente importante de poder. Sin embargo, utilizadas inadecuadamente las tácticas pueden llegar a ser contraproducentes.

Cabe observar que las tácticas de negociación son muchas veces consideradas como coercitivas, siendo utilizadas de manera competitiva roja para presionar a la otra parte a que nos dé su conformidad. Sin embargo, los negociadores hábiles son asimismo capaces de utilizar las tácticas deliberadamente de manera cooperativa "azul" para implicar a la otra parte en una resolución conjunta de problemas y modelar el RESULTADO de la negociación.

Las tácticas de negociación cumplen dos finalidades principales:

- **Alterar la percepción que tiene la otra parte de su propia posición**
 - Convenciéndola de que su caso tiene menos valor
- **Oponerse al cambio favoreciendo nuestra posición**
 - Al oponernos al cambio en favor de nuestra propia posición, debemos preguntar siempre:
 - “¿Qué táctica están empleando para influir en mí?”

Las tácticas de negociación tienden a perder su poder una vez percibidas.

Las tácticas enumeradas en este manual son ejemplos de algunas de las principales tácticas que han demostrado ser eficaces al negociar. Este listado no es exhaustivo. Tampoco aprueba todas las tácticas incluidas, puesto que algunas de ellas podría ser consideradas de dudosa ética. Sin embargo, es importante poder reconocer una táctica en particular (ética o no) que se esté utilizando, a fin de poder llegar a contrarrestar su influencia

TACTICAS COMUNES DE NEGOCIACION

¿Qué tácticas de negociación de uso común ha observado Ud. que se emplean para influir en su área de actividad laboral? (Enumerar un mínimo de tres)

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS PREPARATORIAS

Ciertos aspectos de la preparación de la negociación pueden considerarse como tácticas preparatorias que precisan la adopción de decisiones durante el tiempo de prenegociación, para entrar en la negociación propiamente dicha. Estos aspectos abarcan decisiones sobre:

¿QUIEN VA A NEGOCIAR: UN INDIVIDUO O UN EQUIPO? (Remitirse a la página 25)

Debe prestarse atención especial a la selección de (los) negociador (es), el número de personas presentes en la negociación, y la planificación de los papeles a desempeñar por cada una de ellas.

¿DONDE NEGOCIAR: LUGAR Y MARCO DE LA REUNION? (Remitirse a las páginas 20 y 21)

La selección de un emplazamiento adecuado, para la conferencia de negociación, y a continuación la adopción de una decisión cuidadosa sobre los preparativos físicos del lugar de reunión, son aspectos que pueden tener un acusado efecto en la interacción entre los negociadores.

CUANDO NEGOCIAR: CALCULO DEL TIEMPO (Remitirse a la página 19)

No existe un momento "correcto" para iniciar la negociación. Cada situación es diferente. Una cuidadosa selección del momento oportuno: hora, día, semana, o mes, es muchas veces uno de los factores que más influencia ejercen sobre el RESULTADO de la negociación.

QUE NEGOCIAR: HECHOS ¿Tener una reunión de prenegociación?

Una reunión mutua para esclarecer ciertos hechos antes de la negociación puede ser una provechosa táctica de prenegociación. No sólo nos permitiría efectuar una evaluación conjunta de los hechos y una validación de los supuestos, sino también un intercambio de información que ayudará a fomentar un clima de confianza. También servirá para eliminar puntos que no será necesario incluir en negociaciones posteriores.

¿QUE MODO DE CONTACTO: CARA A CARA U OTRO?

Con anterioridad a la negociación, es preciso adoptar una decisión referente al modo de contacto más adecuado para iniciar la negociación y su continuación. Debemos tomar en consideración cómo afectará este modo al clima de negociación y al RESULTADO perseguido. Las opciones de modo de contacto incluyen la escrita (c" formal, memo informal, facsímil, telex), teléfono (persona a persona, conferencia), cara a cara (reunión formal, reunión informal, oficiosa)

¿COMO NEGOCIAR?: AGENDA

Una importante táctica preparatoria de las negociaciones consiste en prestar cuidadosa atención a qué está en la agenda (contenido) y a cómo van a ser presentados los puntos de la agenda (proceso). Debemos tomar con seriedad la preparación de la agenda puesto que ésta nos ofrece la posibilidad de configurar considerablemente el curso de la negociación. Ella refleja la importancia de los temas a tratar en la negociación y el poder relativo de las partes. Con todo, no debemos llegar a sentirnos obligados por la supuesta "Legitimidad" de un documento impreso. La agenda siempre será un tema a negociar. Cabe observar las siguientes ventajas y desventajas que supondría que fuese nuestra parte quien preparase la agenda.

Ventajas de Preparar la Agenda:

- podemos concentrarnos u ocultar puntos importantes de la negociación
- podemos introducir puntos secundarios o incluso falsos (hasta los puntos imaginarios pueden tener valor de transacción)
- podemos coordinar la agenda con otras tácticas
- podemos establecer límites, Fijar reglas de discusión, definir condiciones
- podemos dividir o combinar puntos según convenga a nuestra situación
- podemos ordenar los puntos a nuestra conveniencia (por ej.: en secuencia lógica versus emocional)

Desventajas de Preparar la Agenda:

- revela nuestra posición y supuestos a la otra parte antes de que ésta nos conozca
- le da a la otra parte tiempo para preparar argumentos y contraargumentos

TACTICAS DE NEGOCIACION

SELECCION DEL NEGOCIADOR

Los manuales de diplomacia del Siglo XVIII afirman que:

"El negociador completo debe ser rápido de mente, pero de paciencia ilimitada, saber disimular sin ser mentiroso, inspirar confianza sin confiar en los demás, ser modesto pero no aseverativo, encantarle a los demás sin sucumbir a su encanto, y estar forrado de dinero y tener una bella (esposa)"

Al escoger un negociador, debemos tener en cuenta las siguientes consideraciones sobre el individuo:

- Reputación personal
- Experiencia general anterior como negociador, y puntos en conflicto
- Status o posición jerárquica, si representa a una organización,
- Comprensión de los procesos de negociación, formación en negociación
- Especificaciones personales en cuanto a:
 - nivel de ambición, confianza
 - capacidad para no dejarse persuadir, evidenciada por su alta autoestima
 - alta creatividad, inventiva, capacidad para mantener una segunda línea de pensamiento
 - alta resistencia a la frustración, paciencia
 - alto grado de conciencia/vigilancia, habilidades demostradas para escuchar
 - comunicación superior, habilidades de presentación
 - aptitud para interactuar/dirigir dinámica de grupo, si pertenece a un equipo de negociación

NEGOCIACION CON UN SOLO INDIVIDUO VERSUS UN EQUIPO

El uso de un único negociador frente al de un equipo de negociadores trae muchas ventajas y desventajas respectivas. Estas deben reconsiderarse en cada negociación en base a su posible incidencia en el RESULTADO.

Un Unico Negociador:

- Se evitan divisiones de opinión al ser una sola persona quien reviste toda responsabilidad
- Es posible tomar decisiones en el acto para lograr concesiones
- Puede utilizarse para indicar que la negociación no es importante
- Requiere que se aprendan todos los aspectos del caso---, incluso los técnicos (puede tenerse un equipo de soporte)
- Facilita la informalidad y es más personal

Negociación en Equipo:

- Proporciona mayores conocimientos técnicos, habilidades, esclarecimiento de ciertos hechos
- Mancomuna criterios para la toma de decisiones, generación de ideas
- Presenta una mayor oposición, por razones políticas, representación proporcional, sorpresa
- Permite una mayor participación, útil para fines formativos
- Permite el uso de subequipos que se concentren en puntos específicos
- Peligro de desacuerdo entre los miembros del equipo
 - Superado nombrando un jefe de negociación, y considerando la posibilidad de conferirle a cada miembro del equipo un papel específico en el proceso, como así mismo una función de contenido a realizar
 - El Observador del Proceso es un papel importante
 - Para dividir la opinión en el equipo de la otra parte:
 - * Dirigir las preguntas al miembro más débil
 - * Pedir que todo el mundo exprese su propia opinión, e
 - * Intentar que todos hablen fuera de turno, para que afloren las emociones

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS INICIALES

Las maniobras iniciales de una negociación son cruciales puesto que nos proporcionan información sobre las actitudes, aspiraciones, intenciones y percepciones de cada una de las partes, pudiendo éstas ser utilizadas para estudiar la postura global de la otra parte antes de decidir sobre la nuestra. Las maniobras iniciales establecen asimismo los límites externos de cada parte y de la banda de negociación. Pero sobre todo, las maniobras iniciales establecen percepciones sobre el equilibrio de fuerzas.

La decisión básica relativa a las maniobras iniciales se refiere a si debemos ser nosotros quienes presentemos nuestra posición, o, si nos resultaría ventajoso que fuese la otra parte quien diera el primer paso y presentara su posición. Los puntos siguientes ofrecen una descripción detallada de siete opciones de maniobras iniciales.

1. PEDIRLE A LA OTRA PARTE QUE PRESENTE SU OFERTA

Puede que nos resulte ventajoso que sea la otra parte quien plantee primero su oferta inicial, en particular cuando él o ella tengan argumentos fuertes. Esto nos impedirá hacer cálculos errados sobre la fuerza de la otra parte. También es una forma de que la otra parte admita que él o ella desean llegar a un arreglo, permitiéndonos mostrarnos consternados y pedir más.

2- PERMANECER EN SILENCIO

Otra forma de hacer que sea la otra parte quien presente primero su oferta inicial consiste en no hacer nada e indicarle de manera no verbal que sea que ella quien empiece primero. Cuando la otra parte está ansiosa por comenzar la negociación, nuestro silencio y aparente actitud de espera será muchas veces suficiente para que se lance a presentar su posición.

3. SUGERIR UNA OFERTA HIPOTETICA DE LA OTRA PARTE

Si parece que la otra parte está esperando a que seamos nosotros quienes empecemos, y nosotros no deseamos empezar la negociación presentando nuestros argumentos, siempre podemos plantear la oferta que en nuestra opinión está considerando la otra parte.

4. PRESENTAR UNA EXIGENCIA COMO CONDICION PREVIA A LA NEGOCIACION

Si la otra parte inicia o está ansiosa por iniciar la negociación, tenemos una buena oportunidad para imponer un condicionante antes de entrar en discusiones, por ej. una exigencia específica o curso de acción que deba emprenderse antes de que estemos dispuestos a negociar. Si la otra parte está de acuerdo con este punto, esto nos dará una ventaja psicológica, la posibilidad de ganar mucho terreno y negociar posteriormente sobre menos puntos.

5. PRESENTAR UNA PRIMERA EXIGENCIA AMBICIOSA

La investigación sugiere que los resultados más favorables recaen en quienes presentan exigencias iniciales extremas, y hasta poco razonables, y no en quienes pecan de moderación. Una ventaja derivada de presentar una primera exigencia ambiciosa consiste en evitamos errar posteriormente en los cálculos, y que, exigencias posteriores que no lleguen a ser tan ambiciosas como la primera, parezcan más razonables. Es aconsejable suavizar exigencias extremas con algunas razones lógicas que te demuestren a la otra parte que somos serios reduciendo la posibilidad de que se retire.

TACTICAS DE NEGOCIACION

6- PRESENTAR NUESTRAS EXIGENCIAS PRINCIPALES AL PRINCIPIO

A menudo es útil presentar al principio de la negociación nuestras exigencias principales agrupándolas, empezando por aquellas que a la otra parte le resulten más fáciles de conceder. Esto ayudará a generar un clima de éxito, buena voluntad y cooperación, pudiendo condicionar a la otra parte para que acceda más fácilmente a exigencias posteriores.

Por el contrario, algunas veces es posible obtener concesiones importantes al final de una negociación, después de que la otra parte haya invertido muchas horas, e incurrido en muchos gastos, y esté deseosa de llegar a un arreglo a fin de recuperar su inversión en tiempo y dinero.

7. COMPROMETERNOS

A veces es provechoso presentar nuestra oferta inicial como nuestra "primera y última oferta" Por lo general, nuestra posición está basada en investigación exhaustiva, y presentarnos nuestra oferta entendiendo que es justa y firme y que no nos queda ya nada más que negociar. Esta táctica, que nos lleva a "comprometemos", presenta un problema de credibilidad. Necesitamos hacer con una reputación, o algún medio de probar que no estamos fanfarroneando; por ejemplo, dándole notoriedad a nuestra oferta anunciándola públicamente.

LAS TACTICAS INICIALES MÁS UTILES

En su área de actividad, ¿cuáles de las tácticas iniciales de negociación enumeradas consideraría Vd. más útiles y cuáles menos útiles?

	Más Útiles	Menos Útiles
1. Pedirle a la otra parte que presente su oferta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Permanecer en silencio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Sugerir una oferta hipotética de la otra parte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Presentar una exigencia como condición previa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Presentar una primer exigencia ambiciosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Presentar nuestras exigencias principales al principio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Comprometernos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Otros comentarios?

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS GENERALES

Estos ejemplos de tácticas generales de negociación no deben considerarse absolutos, debiendo ser utilizados aisladamente. Pueden combinarse de numerosas maneras y utilizarse en muchas formulaciones diferentes. Es importante camuflar nuestras tácticas para que no puedan ser fácilmente reconocidas como tales por la otra parte (perdiendo con ello su fuerza).

Al utilizar cualquier táctica, siempre debemos dar seria consideración a que el control del tiempo sea correcto. Debemos comprobar la eficacia del momento. Tener en cuenta el ritmo global de avance de la negociación. Por ejemplo, ¿ha habido suficiente diferenciación entre las partes? Debemos intentar introducir la táctica cuando pueda tener el máximo efecto.

Al decidir sobre la táctica o contratáctica a utilizar, debemos en todo momento evaluar la percepción que tengan ambas partes del equilibrio de fuerzas, y el RESULTADO que persigamos. Debemos comprobar si nuestras decisiones están basadas en consideraciones de compensaciones a corto plazo, y si no hemos olvidado sus consecuencias en las relaciones a largo plazo. Es posible utilizar las tácticas de forma competitiva para hacernos con una ventaja sobre la otra parte, o de forma cooperativa para equilibrar fuerzas y ayudar a consolidar una base de acuerdo.

Tener confianza en nosotros mismos. Debemos utilizar con confianza las tácticas que hayamos elegido. Debemos pensar positivamente. Debemos creer en nuestra capacidad para ser negociadores eficaces. Debemos entrar en cada negociación con toda la confianza en nosotros mismos de la que podamos hacer acopio.

TÁCTICAS

- 1) **SOLICITAR PARTICIPACIÓN**
Solicitar el consejo de la otra parte para resolver el asunto. Preguntarle que haría si estuviera en nuestra posición.
- 2) **AVANZAR POCO A POCO**
Aproximamos a nuestro objetivo de negociación palmo a palmo. Debemos ir presentando pequeñas exigencias hasta hacernos con toda la tarta.
- 3) **SUGERIR UNA EXIGENCIA HIPOTÉTICA**
Presentar una oferta prospectiva (lanzar una idea para sondear una opinión) para ver cómo reacciona el otro (por ej. ¿Qué pasaría si ... ? Es útil pues nos libra de comprometernos hasta estar listos.
- 4) **PRESENTAR FALSAS EXIGENCIAS**
Cuando tenemos muchas exigencias, introducir puntos falsos para disfrazar nuestros intereses serios.
- 5) **TIRARNOS UN FAROL**
Dar la impresión de que tenemos más información de la que realmente tenemos, o
- 6) **TRETA**
Aparentar movernos en una dirección para desviar la atención del verdadero objetivo.
- 7) **INTENCIÓN PARADÓJICA**
Hacer que la otra parte haga algo fingiendo que no queremos que lo haga.

CONTRATÁCTICAS

TACTICAS DE NEGOCIACION**TACTICAS**

- 8) **NO HACER NADA**
Los negociadores hábiles reflexionan cuidadosamente antes de reaccionar. Una de las respuestas más adecuadas es no hacer nada.
- 9) **DAR UN RODEO**
Pedir un aplazamiento, dejar la respuesta para más tarde, solicitar un período para que se aplaquen los ánimos, mitigar la tensión, o tomarnos tiempo para pensar, etc. Una táctica similar es:
- 10) **RETIRARSE/ABAN DONAR**
Aquí nos negamos a seguir negociando. Si estamos fanfarroneando, debemos ser precavidos y explicar nuestras razones para dejar abierta una puerta que nos permita reanudar la negociación. Una táctica similar es:
- 11) **APARENTE RETIRADA**
Cuando fingimos habernos retirado, pero seguimos estando disponibles, o mantenemos el control entre bambalinas.
- 12) **FIJAR LIMITES**
Existen muchas clases de límites que pueden establecerse en una negociación (por ej. límites de comunicación, límites geográficos, límites financieros, o límites naturales, de tiempo - como los fines de semana). Un caso especial es:
- 13) **FIJAR UN PLAZO**
Táctica útil puesto que a menudo las concesiones se hacen cuando el tiempo empieza a apremiar.
- 14) **DAR UN ULTIMATUM**
Plantear nuestra oferta sobre una base clara de "tómalo o déjalo" (pero teniendo la precaución de no parecer ofensivo). Esta táctica precisa credibilidad y prominencia.
- 15) **RECURRIR A LA COMPETENCIA**
Retar a la otra parte frente a un segundo oponente real o imaginario. Tener competencia refuerza nuestra posición.
- 16) **APELAR A LA AUTORIDAD**
Los demás se dejan muchas veces impresionar cuando citamos una autoridad que apoye nuestro argumento (por ej. práctica de la industria, punto de vista jurídico, política de la compañía, precedentes).

CONTRATACTICAS

TACTICAS DE NEGOCIACION**TACTICAS**

- 17) **UTILIZAR A UNA TERCERA PARTE**
Hacer que otras personas se involucren (por ej.) llamar a un experto, o sugerir que se recabe su opinión).
- 18) **DARLE BOMBO A NUESTROS LOGROS**
Citar nuestros excelentes logros pasados, y parecer trastornados si la otra parte se atreve a ponerlos en tela de juicio.
- 19) **NO DEJAR CLAVO SIN CABEZA**
Afirmar que podemos superar cualquier pretensión de la otra parte.
- 20) **FOMENTAR LOS BENEFICIOS POSITIVOS**
Asociar el arreglo que proponemos con beneficios positivos para la otra parte (por ej. prestigio, mayor negocio).
- 21) **ASOCIACIONES QUE DESACREDITEN A LA OTRA PARTE**
Establecer algún tipo de asociación desagradable sobre la parte o parte de su argumento.
- 22) **HACER COMENTARIOS NEGATIVOS**
Hacer que la otra parte se ponga a la defensiva, haciendo comentarios o poniendo en tela de juicio su posición, condición, etc.
- 23) **COMBINAR O DIVIDIR EXIGENCIAS**
En lugar de tratar de llegar a un acuerdo sobre un punto difícil, combinarlo con otra exigencia, o dividir una exigencia en dos. Una táctica similar es:
- 24) **AGRUPAR**
Cuando presentamos dos ó más exigencias relacionadas que se aproximen a nuestro objetivo, o nos contentamos con apuntar al área general del objetivo, reduciendo así el grado de error.
- 25) **MODIFICAR NIVELES**
Modificar la implicación en el problema hacia un nivel más alto o más bajo (por ej. dándole un matiz personal/organizativo/nacional). Redefinir el punto de alguna otra manera. Una táctica similar es:
- 26) **GIRO REPENTINO**
Dar un giro repentino al método global, argumento, enfoque, a fin de sorprender a la otra parte y hacer que pierda el equilibrio. Otras tácticas relacionadas son:

CONTRATACTICAS

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS

- 27) **CAMBIAR EL(LOS) NEGOCIADOR(ES),**
- 28) **CAMBIAR EL MOMENTO DE LA REUNION, o**
- 29) **CAMBIAR EL LUGAR DE LA REUNION**
- 30) **INVERSION/ACTUAR DE FORMA INADECUADA** Actuar de forma opuesta a lo que la otra parte podría considerar adecuado, usual, o esperado. Muchas veces el mero hecho de que consideremos una inversión de la actuación, nos ayuda a que se nos ocurran nuevas alternativas. Debemos ser creativos. Una táctica relacionada es:
- 31) **PLANTEAR DOS EXIGENCIAS**
Así la otra parte se siente presionada a aceptar una de ellas (usualmente la menos onerosa).
- 32) **COMPARTIR LA DIFERENCIA**
Táctica útil para zanjar rápidamente una brecha, o sondear la reacción de la otra parte. Cabe observar que esta táctica se emplea a menudo como oferta final.
- 33) **AFIRMAR QUE SE TRATA DE UN CASO ESPECIAL** Afirmar que se trata de un caso especial que merece una respuesta más favorable (por ej. un artículo no estándar a un precio más elevado).
- 34) **INUNDAR CON INFORMACION**
Abrumar a la otra parte con abundante información que cubra un área amplia, poniendo fin a los argumentos antes de que empiecen, o dar una mejor oportunidad de avance a la negociación.
- 35) **DAR UNA MUESTRA SESGADA**
Ofrecer (des) información estadística. Defender nuestro argumento seleccionando una muestra más favorable (sesgada).
- 36) **FINGIR IGNORANCIA**
Demorar los procedimientos, o hacer que la otra parte baje la guardia, actuar como si estuviéramos mal informados o fingir que no entendemos. Una táctica similar es:
- 37) **UN MALENTENDIDO INTENCIONADO**
Malinterpretar deliberadamente a la otra parte y comportarse como si este malentendido fuera un hecho.

CONTRATACTICAS

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS

- 38) **DOS NEGOCIADORES QUE DESEMPEÑAN PAPELES DIFERENTES**
Fingiendo una riña interna, un negociador actúa como el malo de la película (el tipo duro que no ofrece concesiones y se comporta emocionalmente), mientras que otro hace el papel de bueno (dando la impresión de ser más razonable y estar dispuesto a transigir).
- 39) **REPLANTEAR TEMAS PREVIAMENTE ZANJADOS**
Retroceder y plantear exigencias adicionales, o reabrir temas supuestamente zanjados. Una táctica similar es:
- 40) **HACER QUE LA OTRA PARTE SE TRAGUE EL ANZUELO**
Hacer una oferta poco realista o engañar a la otra parte para que acepte, y en el último momento encontrar una buena razón para cambiar la oferta hecha.
- 41) **AGENTE CON AUTORIDAD LIMITADA**
El negociador actúa como agente de alguien más importante de quien tiene que obtener la aprobación final para llegar a un arreglo.
- 42) **HECHO CONSUMADO**
Actuar y conseguir un objetivo, y luego esperar a ver si la otra parte hace algo al respecto. Si ésta se queja, retirarse con elegancia, o simular inocencia/ignorancia.
- 43) **ADMITIR UN ERROR** si nos atrapan en una situación comprometida, admitir que hemos obrado mal, e indicar que hemos emprendido una acción correctiva, con lo que la otra parte respetará nuestra honestidad y responderá favoreciéndonos.
- 44) **INDICAR QUE NOS RENDIMOS**
Cuando nuestra posición es débil, damos señales de que nos rendimos y pedimos indulgencia. Indicamos que confiamos en que la otra parte se apiadará de nosotros, no imponiéndonos un mal negocio .
- 45) **APELAR A LA RECIPROCIDAD**
Hacer algunas concesiones menores durante la negociación, y ampararnos en ellas para tachar a la otra parte de falta de buena voluntad/sinceridad si no actúa en reciprocidad.

CONTRATACTICAS

TACTICAS DE NEGOCIACION

TACTICAS

- 46) **ENOJO FINGIDO (0 REAL)**
Escudamos tras un convincente ataque de enojo, o dar a entender que la situación reviste mayor seriedad. Una táctica similar es:
- 47) **APARENTAR INSENSATEZ**
Actuar con insensatez haciendo que la otra parte pierda el equilibrio, o
- 48) **ACTUAR CON AGRESIVIDAD**
A corto plazo podríamos arrancarle concesiones a la otra parte, pero también reforzar su determinación de no dar su brazo a torcer.
- 49) **SER INESCRUTABLES**
Adoptar un semblante inescrutable que oculte nuestras reacciones no verbales. No responder, guardar silencio, o evitar hablar demasiado. El silencio es insoportable para muchas personas, haciéndolas más ansiosas. Puede que los negociadores inexpertos no esperen a obtener una respuesta y procedan a hacer su oferta.
- 50) **APELAR A LA EMOCION**
Una táctica eficaz puede ser apelar a emociones particulares relativas a valores morales, ideales religiosos, la hermandad, la buena vecindad, el patriotismo.
- 51) **RECURRIR AL HUMOR**
Una táctica a menudo olvidada es la habilidad para dar un toque de humor que mitigue la tensión o la gravedad de un asunto. Por lo general, es mejor bromear sobre uno mismo. No debemos olvidarnos de sonreír.
- 52) **HACER AMENAZAS**
Expresar nuestra intención de comportarnos de forma que los intereses del otro resulten perjudicados, a menos que él o ella se avengan a concedernos lo que les pedimos.
- 53) **HACER PROMESAS**
Prometer otras recompensas en fechas futuras si la otra parte cede ahora.
- 54) **RESUMIR LA POSICION**
Hacer frecuentes resúmenes breves de la situación actual de la negociación o la base de acuerdo. Es una táctica útil para conferir un sentido de logro y de que la negociación está avanzando.
- 55) **SER PERSISTENTE (Y PACIENTE)**
No cejar en las demandas que hemos presentado. Perseverar, mostrarse decidido, y no rendirse. Para ello hay que tener aguante y ser optimista. La parte persistente que no ceja en su empeño obtiene por lo general un resultado más favorable a la larga. Pero no debemos ser tercos: ¡Hay que saber parar!

CONTRATACTICAS

TACTICAS DE NEGOCIACION

PLANIFICAR CONTRATACTICAS

La capacidad para identificar una táctica, o grupo de tácticas, utilizadas por la otra parte, le permite al negociador seleccionar la contratáctica más eficaz para devolverte el equilibrio de fuerzas a la negociación. Debemos adoptar tres pasos al planificar contratácticas.

- Paso 1:** **Identificar para uno mismo la táctica que está siendo empleada para influir en nosotros.**
- Paso 2:** **Detenerse a examinar las posibles opciones de proceso de que disponemos para contrarrestar la influencia de la táctica observada.** Para ello es muchas veces preciso relantizar la negociación para disponer de tiempo para pensar.
- Paso 3:** **Decidir conscientemente la contratáctica más adecuada según el RESULTADO que persigamos** Debemos considerar en particular si deseamos contraatacar de forma competitiva o cooperativa.

Al considerar las numerosas opciones de proceso disponibles, las siguientes contratácticas parecen especialmente productivas para restablecer el equilibrio de fuerzas de la negociación

1. PONER AL DESCUBIERTO LA TACTICA DEL OTRO

Basta describirle en voz alta al otro negociador el proceso que estamos observando, demostrando que estarnos al tanto de la táctica que está utilizando.

2. RESPONDER CON LA MISMA MONEDA

Una vez hayamos identificado la táctica de la otra parte, una contratáctica fácil consiste en responder con la misma moneda, empleando la misma táctica.

3. PLANTEAR UNA PREGUNTA

Cualquiera de las preguntas de negociación vistas anteriormente (Remitirse a la página 49) puede servir de contratáctica.

4. ADMITIR Y DESVIAR

Una buena contratáctica consiste muchas veces en aceptar que la otra parte se ha salido con la suya (sin llegar necesariamente a admitir que su argumento es correcto) y posteriormente cambiar de terna.

5. APLAZAR

En lugar de desviar el tema, otra alternativa consiste en desviarse hacia otro marco de tiempo solicitando un aplazamiento.

6. IGNORAR Y PERSISTIR

No hacer nada es siempre una opción. No es imprescindible emprender una acción de contraataque específica. El mero hecho de ignorar o de no reaccionar a la táctica del otro, y persistir en nuestro enfoque, puede ser una forma eficaz de contrarrestarla.

7. TODAS LAS TACTICAS SON TAMBIEN CONTRATACTICAS

No hay duda de que todas las tácticas son también contratácticas. Cualquiera de las tácticas detalladas en nuestros listados anteriores de tácticas preparatorias, iniciales, y generales, puede asimismo ser utilizada con la misma eficacia como contratáctica.

TACTICAS DE NEGOCIACION

COMO SALIR DE LOS PUNTOS MUERTOS DE LA NEGOCIACION

Una negociación llega a un punto muerto cuando ninguna de las partes está satisfaciendo sus necesidades importantes. Los negociadores hábiles comprenden que el callejón sin salida se encuentra por lo general en el contenido, y no en el proceso. Para encontrar una clave que nos permita encontrar una salida, debemos seguir los siguientes pasos:

Paso 1: **Identificar con precisión las necesidades de la otra parte que no están siendo satisfechas** (remitirse a la página 11 - Como Diagnosticar las Necesidades de la Otra Parte)

Paso 2: **Estudiar el proceso mediante el cual estamos llevando la negociación, dejando de analizar el contenido** del asunto que nos está bloqueando (por ej. estudiando nuestro estilo de negociación - ¿en qué medida está nuestro comportamiento afectando a la otra parte?; verificando el clima de negociación ¿qué nivel de confianza hay?

Paso 3: **Adoptar las medidas necesarias para que el proceso avance de manera** que la otra parte considere que la negociación progresa hacia la satisfacción de sus necesidades, sin que por ello perdamos la cara (la nuestra o la de ellos). Para ello es necesario ser imaginativo, creativo, recursivo y capaz de mantener una segunda línea de pensamiento.

Estos son algunos ejemplos de posibles opciones de proceso que podríamos utilizar para salir de los puntos muertos. Habría que cotejarlas con las opciones que enumeramos anteriormente como útiles.

- Planificar un aplazamiento
- Vía oficiosa
- Analizar el propósito común
- Resumir y confirmar las áreas de acuerdo
- Redefinir de alguna otra manera el(los) problema(s)
- Introducir un nuevo tema, nueva información, o una problemática más amplia
- Buscar similitudes que sirvan para consolidar lo conseguido
- Encontrar una problemática puente (por ej.: Un área de coincidencia de necesidades)
- Recordar una buena asociación anterior
- Examinar necesidades pasadas o futuras
- Examinar las consecuencias futuras de no poder llegar a un acuerdo ahora
- Analizar las alternativas que quedan (y someter una a un periodo de prueba)
- Crear una fuerza especial (con miembros de ambas partes)
- Plantear una pregunta hipotética
- Sugerir una oferta condicional
- Pedir participación, solicitar ayuda
- Analizar el proceso a utilizar para salir del punto muerto (por ej. opciones producidas por una tormenta de ideas)
- Apelar a la autoridad, sugerir la utilización de una tercera parte
- Sugerir una labor de mediación
- Introducir un toque de humor, contar una historia
- Cambiar los negociadores
- Cambiar el momento/lugar de la negociación
- Ser decidido, utilizar la técnica de preguntas
- Intentar acabar pronto (basándonos en una propuesta específica "afín al sí")

¿Qué otras acciones útiles hemos descubierto para salir de los puntos muertos?

TACTICAS DE NEGOCIACION

COMO HACER Y OBTENER CONCESIONES

Las maniobras y contramaniobras de cada una de las partes configuran la relación de negociación y su RESULTADO Final. Al hacer concesiones nos enfrentamos a un dilema constante en términos de qué concesiones hacer, cómo hacerlas para nuestro provecho, y qué control global de tiempo aplicar para saber cuándo hacerlas. Las sugerencias que vienen a continuación pueden servir de guía útil.

COMO CONSEGUIR CONCESIONES

1. Hacer que sea la otra parte quien haga la primera concesión

La investigación indica que el negociador que haga la primera concesión sufre una desventaja psicológica, tendiendo a obtener al final un resultado menos favorable. Si nos sentimos obligados a hacer la primera concesión, debemos asegurarnos de hacerlo sólo siempre y cuando obtengamos algo a cambio.

2. Ayudar a la otra parte a hacer concesiones presentándole una buena base lógica

Al efectuar una concesión, el negociador sufre una pérdida tanto de posición como de "cara". Es difícil retractarse de las concesiones. Nunca estamos seguros de cuánto tiempo debemos mantenernos firmes. Es más, el hacer concesiones supone ineficacia en la negociación y la consecuente pérdida de autoestima. Para superar estas desventajas percibidas, los negociadores hábiles planifican la forma de ayudar a la otra parte a hacer concesiones, presentando una buena base lógica para ello (por ej. demostrándole que ha habido un "error de cálculo"; dándole a entender que la concesión es de poco valor y que nos aporta poco; reduciendo la notoriedad de la concesión ante otras personas).

3. Siempre que la otra parte haga una concesión asegurar su compromiso

Siempre que la otra parte haga una concesión durante la negociación, debemos repetir en voz alta su oferta: "hacernos eco" de ella mediante una pregunta reflexiva. Así, no sólo confirmamos que entendemos su oferta, sino lo que es 'más importante, nos asegura su compromiso paso a paso a lo largo de todo el proceso de negociación, haciendo más difícil que se retracte después. Es más, el que nos hagamos eco de su oferta puede llevar a la otra parte a justificarla, indicando con ello otras posibles áreas que podrían interesarnos.

4. Seguir de cerca la secuencia de las concesiones hechas por la otra parte

La observación de la forma como se hicieron las concesiones nos aporta una información importante. Debemos tomar nota del tipo de concesiones hechas, su magnitud, frecuencia y grado de cambio. Después de cada concesión de la otra parte, debemos comprobar nuestros supuestos y examinar nuestra estrategia. Por ejemplo, ¿sugiere esta concesión que existe...

- algún cambio en los objetivos de la otra parte necesidades, punto de acuerdo?
- algún cambio en la estrategia de la otra parte estilo, clima, tácticas?
- otras áreas posibles donde la otra parte podría hacer concesiones?
- algún cambio en la percepción que tiene la otra parte de nosotros - ¿,nos considera capaces?, ¿,podría ponernos la zancadilla?

COMO HACER Y DOSIFICAR CONCESIONES

1. **Planificar meticulosamente el proceso de concesiones.** Examinar constantemente lo que la secuencia e índice de nuestras concesiones le está dando a entender a la otra parte. Los negociadores hábiles estudian la forma en que van a hacer sus concesiones, como parte de una táctica de una estrategia global. Esto supone que debemos planificar tanto el proceso de concesiones como el contenido (esto es, el tipo y cantidad) de nuestras concesiones.

TACTICAS DE NEGOCIACION

2. Hacer una propuesta tentativa sondear el "terreno"

Evitar comprometerse prematuramente, haciendo a cambio una concesión sobre una base tentativa, para luego vigilar de cerca la respuesta de la otra parte a nuestra precavida oferta, tanto verbal como no verbalmente. Plantear una pregunta hipotética es una técnica útil para hacer una oferta sin comprometerse (Remitirse a la página 50).

3. Intercambiar concesiones - apelar a la reciprocidad

En la medida de lo posible, explotar al máximo el convencionalismo social de reciprocidad. Evitar hacer una concesión unilateral. El quid consiste en pasarle a la otra parte una oferta basada en otra oferta suya en reciprocidad. Esta técnica se basa en lo que comúnmente conocemos como una oferta condicional: "¿Si nosotros "hiciéramos "x", harían Vds. "y"?"

4. Hacer que el otro negociador trabaje arduamente - y pasarle entonces nuestra oferta como recompensa

El negociador hábil le exige al otro negociador buenas razones para hacerle una concesión. Y entonces mediante el proceso de negociación, la concesión se convierte en una recompensa para la ardua labor y eficaz negociación de la otra parte. Convenir en una oferta es una concesión de proceso en sí misma. Cuando recompensamos de alguna manera a la otra parte esto resulta a menudo en un logro más fácil y de mayores concesiones a cambio.

5. No hacer nunca concesiones sin pensar antes a fondo en las consecuencias

El negociador hábil reconoce cuando está siendo presionado para dar una respuesta rápida y es precavido al asegurarse de que estas presiones no resulten en una toma de decisiones a corto plazo. De igual manera, al hacer concesiones, no debemos pasar nunca una oferta sin pensar antes en las consecuencias tanto a corto como a largo plazo, en particular en lo referente a la relación a largo plazo con la otra parte.

6. Puntos adicionales de proceso que hay que contemplar al hacer concesiones:

- Una forma encubierta de darle al otro negociador la impresión de que el o ella están negociando con eficacia consiste en empezar siendo duros e ir aflojando sistemáticamente, lo cual aumenta su autoestima
- ser parcios al administrar nuestras concesiones; éstas no deben ser demasiado frecuentes
- negociar concesiones de poco valor por otras de mayor valor, sobrevalorando las nuestras e infravalorando las de la otra parte.
- luchar contra nuestro instinto de reciprocidad
- hacer que las pequeñas concesiones parezcan mayores, haciéndolas sobre muchos temas menores al mismo tiempo
- asegurarse de guardar suficientes concesiones para el compromiso final

CONCESIONES FINALES: Nuestra oferta final debe adoptar la forma de un compromiso definitivo, conciso y firme. Debemos darle a la otra parte la impresión de que ya no queda nada por venir. Para ello es útil:

- asegurarse de que ha habido suficiente proceso de negociación y que la otra parte está lista
- darle prominencia a la oferta final, dándole carácter de punto focal
- resumir lo convenido hasta la fecha (base de acuerdo) y vincularlo a la oferta final.
- considerar hacer una concesión final condicional a un acuerdo
- asegurarse de que nuestros mensajes verbales y no verbales indican que se aproxima e fin
- una mayor formalidad a nivel organizativo refuerza nuestra credibilidad
- hacer que el otro se comprometa con una acción de implantación, o conseguir un compromiso de base temporal.

FASES DE LA SESION DE NEGOCIACION

FASES

Puede considerarse que las sesiones de negociación se ciñen a un ritual ordenado paso a paso. Emergen ciertos patrones claros, pudiendo discernirse cuatro fases diferenciadas. A fin de poder resolver satisfactoriamente una negociación, es importante permitir que cada fase se desarrolle y agote su tiempo. **De esta manera se garantiza que los negociadores adquieren un sentido de estar activamente involucrados en el proceso de negociación**

Los negociadores hábiles son conscientes de que en la sesión de negociación tienen lugar estas fases, y se preparan para ellas como parte de su estrategia global. La identificación de estas fases es particularmente importante al adoptar decisiones relativas al ritmo de avance de la negociación, el control del tiempo de introducción de las tácticas, hacer concesiones, pasar las ofertas finales para llegar a un arreglo.

1- FASE DE INTRODUCCION.

- Hacerse con el control del proceso desde el principio (y mantener el momento)
- Preparar el terreno (presentaciones, charla informal)
- Consolidar una base de acuerdo tanto a nivel personal como organizativo
- Desarrollar un clima (observaciones iniciales que generen una respuesta positiva)

2- FASE DE DIFERENCIACION

- Aclarar la problemática y sondear las posiciones iniciales
- Establecer los límites externos de la banda de negociación
- Resolver los conflictos (saludable para exponer claramente las diferencias) Emoción (reconocer la necesidad de expresar sentimientos de preocupación)
- Mantener la discusión de las diferencias a nivel organizativo (sin ataques Personales)
- Separar el conflicto entre las partes del antagonismo entre las personas Salir de los puntos muertos (Identificar las necesidades subyacentes)
- Evitar hacer concesiones de contenido durante esta fase
- Mantener el control del proceso

3- FASE DE INTEGRACION

- Explorar activamente la banda de negociación (buscar una base de acuerdo)
- Efectuar una transición entre el intercambio de planteamientos de posiciones entre las partes, y un intercambio interpersonal de resolución conjunta de problemas
- Vigilar de cerca las variables de clima y estilo
- Dejar de concentrarse en el pasado para hacerlo en el futuro (relaciones a largo plazo)
- Tácticas generales (crear opciones y consolidar una base de acuerdo)
- Hacer concesiones tácticas planificadas, crear reciprocidad

4- FASE DE ARREGLO

- Resumir, recapitular la base de acuerdo
- Ofertas finales (compromiso creíble y claro, dar prominencia)
- Si el otro negociador no tiene autoridad final, conseguir un principio de acuerdo
- Conseguir un compromiso a nivel tanto organizativo como personal
- Considerar - el desarrollo de un procedimiento para zanjar altercados

DESPUES DEL ARREGLO

- Implantar lo acordado, vigilar su cumplimiento
- Cultivar la estima de la otra parte, consolidar la relación para una próxima vez

Esta página está intencionadamente en blanco

Desarrollo de Capacidades de Negociación

Caso

“ROJO – AZUL”



Management Capabilities Development S.L.
Madrid - Barcelona

Desarrollo de Capacidades de Negociación

Guía del Participante

C25P

04EN

SIMULACION DE NEGOCIACIÓN

Tendremos un total de siete rondas, cada *una de las cuales se efectuará por separado*, dentro de ciertos límites de tiempo establecidos. Todas las *decisiones se adoptarán sobre la misma base que Vd. adopte al representar a su organización en un contexto de negociación "real"*.

LAS TRES PRIMERAS RONDAS

Cada grupo de discusión se reúne por separado como equipo de negociación y:

- Acuerda los papeles a desempeñar dentro del equipo, incluyendo el de "Líder de la negociación" y el de "Observador del proceso"
- Confirma al Alto Directivo al mando que el equipo debe maximizar sus ingresos
- Emprende la preparación adecuada, contemplando las consecuencias de la decisión que adopte (Remitirse a la fórmula descrita más abajo)
- Decide seguir una estrategia de negociación bien sea "AZUL" o "ROJA"

Después de haber acordado su estrategia, el líder de cada equipo le entrega por escrito la decisión de su equipo a la "Junta de Revisión de la Negociación" (esto es, al Director del Curso, quien procede a aplicar la siguiente fórmula):

CONSECUENCIAS DE LA DECISION RELATIVA A LA ESTRATEGIA

Equipo A	Equipo B		\$ millones
AZUL	AZUL	-Ambos equipos consiguen más...	(+) \$ 5
ROJO	ROJO	-Ambos equipos consiguen menos...	(-) \$ 5
AZUL	ROJO	-El equipo B consigue más...	(+) \$10
		-El equipo A consigue menos...	(-) \$10
ROJO	AZUL	-El equipo A consigue más...	(+) \$10
		-El equipo B consigue menos...	(-) \$10

El líder de cada equipo informa de los resultados de la primera ronda, de regreso a su equipo de negociación, el cual decide la estrategia de negociación a adoptar para la siguiente ronda. Las rondas segunda y tercera siguen la misma secuencia indicada anteriormente.

LAS TRES RONDAS SIGUIENTES

Los equipos de negociación oponentes (o el(los) negociador(es) por ellos nombrados) se reúnen para negociar sus posiciones para las tres rondas *siguientes* (a sabiendas de que la fórmula relativa a las consecuencias de su decisión será el doble con relación a la descrita anteriormente).

Siguiendo con la negociación, los equipos respectivos regresan a sus despachos para decidir su estrategia. Las rondas cuatro, cinco, y seis discurren *una por una*.

LA RONDA FINAL

Los equipos de negociación oponentes (o el(los) negociador(es) por ellos nombrados) se reúnen y negocian sus posiciones para la *séptima ronda* (a sabiendas de que la fórmula relativa a las consecuencias de su decisión será cuatro veces la original).

Después de esta negociación final, los equipos respectivos regresan de nuevo a sus despachos para decidir su estrategia para esta última ronda.

Desarrollo de Capacidades de Negociación

Ejercicio

El Arte de Preguntar



PRACTICA DE LA TECNICA DE PREGUNTAS

A continuación vienen diez enunciados comúnmente utilizados para bloquear una negociación. Escribir debajo de cada enunciado cuál sería su respuesta, utilizando: (i) una Pregunta Reflexiva (PR), para crear buen entendimiento y lograr una respuesta positiva con un "si" ; seguido de (ii) una Pregunta Abierta (PA), para seguir con la negociación y vincular y desarrollar el área potencial de acuerdo "azul".

1. "Suena bien ;pero costará muchísimo dinero!"

PR.....

PA.....

2. "Es una idea estupenda...;pero no creo que el jefe esté de acuerdo!"

PR.....

PA.....

3. "Me gustaría ... ;pero no puedo asumir la responsabilidad de esta decisión!"

PR.....

PA.....

4. "Si, está bien en teoría...;pero mi situación es diferente!"

PR.....

PA.....

5. "Hace tres años probamos con algo similar ... ;y no funcionó!"

PR.....

PA.....

6. "No se ... ;son muchas cosas en qué pensar!"

PR.....

PA.....

7. "¿No ve que estoy sobrecargado de trabajo?...¡no tengo tiempo!"

PR.....

PA.....

8. "¿Por qué cambiar? ... ¡Si está funcionando de maravilla!"

PR.....

PA.....

9. "No es nada práctico ... ¡piense en todos los trastornos que provocaría!"

PR.....

PA.....

10. "¡Vaya hombre,...dejemos de soñar!"

PR.....

PA.....

LA “CATEDRAL”

Bibliografía sobre Negociación (en Castellano)

“101 Caminos para Negociar con eficacia”

David Oliver. *Libérica*.

→ Con este libro aprenderá a: Sacar el mejor partido de sus negociaciones, Consolidar su autoridad, Identificar y controlar la estrategia y la táctica de su encuentro y Elegir cuándo y cómo hacer concesiones.

“Aprender a tratar con personas conflictivas”

Arthur H. Bell y Dayle M. Smith. *Ediciones Gestión 2000*

→ Las relaciones humanas constituyen una parte importante de nuestra vida profesional. Con este libro aprenderá a lidiar con la gente más intratable aplicando estrategias sencillas y viables basadas en la comprensión, la astucia y la anticipación.

“El Arte de Negociar y Persuadir”

Allan Pease. *Editorial Amat*.

→ Experto en lenguaje corporal; en este libro, documenta, por vez primera, las características del Network Marketing.

“La cultura del conflicto”

Mark Howard Ross. *Ediciones Paidós Ibérica*. 1992

→ Para quienes deseen contemplar el conflicto y sus soluciones negociadas cuando se plantean en términos de cruces culturales. Está muy orientado hacia los conflictos de carácter político.

“Negociar y gestionar conflictos”

Blas Lara. *Publicado por Hércules Seguros Argentaria*.

→ Es un tratado profundo en el que se analizan la Negociación y el conflicto partiendo de bases etnológicas y filosóficas. En su segunda y tercera parte se plantea la preparación, la planificación y la estrategia para desembocar en el proceso de negociación. Lo aconsejamos a quienes deseen penetrar a gran profundidad en el tema de negociación.

“Negociación y Resolución de conflictos”

W. Schmidt, R. Tannenbaum, S. Wetlaufer...etc. *Deusto*

→ De gran interés para los directivos que deben coordinar distintos estilos de trabajo, formar equipos y desarrollar grandes habilidades negociadoras para seguir siendo competitivos.

Bibliografía sobre Negociación (en Castellano)

“Obtenga el Sí”

Fisher, Ury, Patton. *Ediciones Gestión 2000*. 1997

→ Es el libro de mayor éxito en el mercado. Breve, conciso, agradable, se lee rápidamente. Centra su atención en las negociaciones difíciles. La edición que aconsejamos ha ampliado lo publicado en las anteriores.

“Supere el No”

William Ury, *Ediciones Gestión 2000*. 1997

→ En cierto sentido puede considerarse como una continuación del anterior. Ambos se enmarcan dentro del Proyecto Harvard de Negociación. Aconsejable para aquellos que deseen profundizar.

“Talento negociador”

Julián Gutiérrez Conde. *Editorial Pirámide Grupo Anaya*. 2005

→ El libro afronta la negociación desde las formas, los sentimientos y los valores culturales de nuestra sociedad actual. En él, los negociadores expertos encontrarán motivos de racionalidad que analizar, y los emprendedores, directivos y estudiantes de administración de empresas, un manual en el que apoyarse

“Técnicas de Negociación Transaccional”

Juan Manuel Opi, *Editorial Pirámide Grupo Anaya*.

Bibliografía sobre Negociación (en Inglés)

“Bargaining For Results”

J. Winkler. *Heinemann*, 1981

“Bargaining - Power, Tactics & Outcomes”

S. Bacharach & E. Lawler. *Jossey- Bass*, 1981

“Conflicts: A Better Way To Resolve Them”

E. de Bono. *Harrup*, 1985

“Effective Negotiation: A Unique Step-By-Step Guide”

L.. Hawkins & M. Hudson. *Information Australia*, 1986

“The Evolution of Cooperation”

R. Axelrod. *Basic Books*, 1985

“Fundamentals of Negotiating”

G. Nieremberg. *Hawthorn*, 1973

“Getting Past No”

W. Ury. *Business Books*, 1991

“How People Negotiate”

Guy Olivier Faure. *Kluwer Academic Publishers*. 2003

“The Legal Negotiator”

L. Hawkins, M. Hudson & R. Cornall. *Longman Cheshire*, 1991

“Managing Negotiations”

G. Keruiedy, J. Benson & J. McMillan. *Business Books*, 1984

“The Manager as Negotiator”

D. Lax & J. Sebenius. *Free Press*, 1988

“People Skills”

Robert Bolton. *Simon & Shuster, Inc.* 1986

“Selling Through Negotiation”

H. B. Smith. *American Management Association*, 1988

“A Sudden Outbreak of Common Sense”

A: Acland. *Hutchinson Business Books*, 1991

“You Can Negotiate Anything”

H. Cohen. *Lyal Stuart*, 1980