

Desarrollo de Habilidades de Negociación



Contenido

- 1. Definición de la situación y / o problema**
 - 1.1. Ejercicio práctico para la definición
- 2. Identificación de los intereses de las partes**
 - 2.1. Ejercicio práctico para la identificación
- 3. Definición de los Objetivos.**
 - 3.1. Ejercicio práctico para la definición
- 4. Identificación de las alternativas y las opciones.**
 - 4.1 Ejercicio práctico para la identificación
- 5. Definición de la Estrategia**
 - 5.1. Ejercicio práctico para la definición.
- 6. Definición del Plan de Acción**
 - 6.1. Ejercicio práctico para la definición
- 7. Definición de las Posiciones de Negociación.**
 - 7.1. Ejercicio práctico para la definición
- 8. Roles del negociador**
- 9. El Pensamiento lateral**
- 10. Role Playing**

Objetivo

Fortalecer las Habilidades de la Capacidad de Negociación mediante:

El desarrollo de la estrategia del proceso de negociación y su aplicación en la práctica para el logro de los objetivos deseados.

Descripción

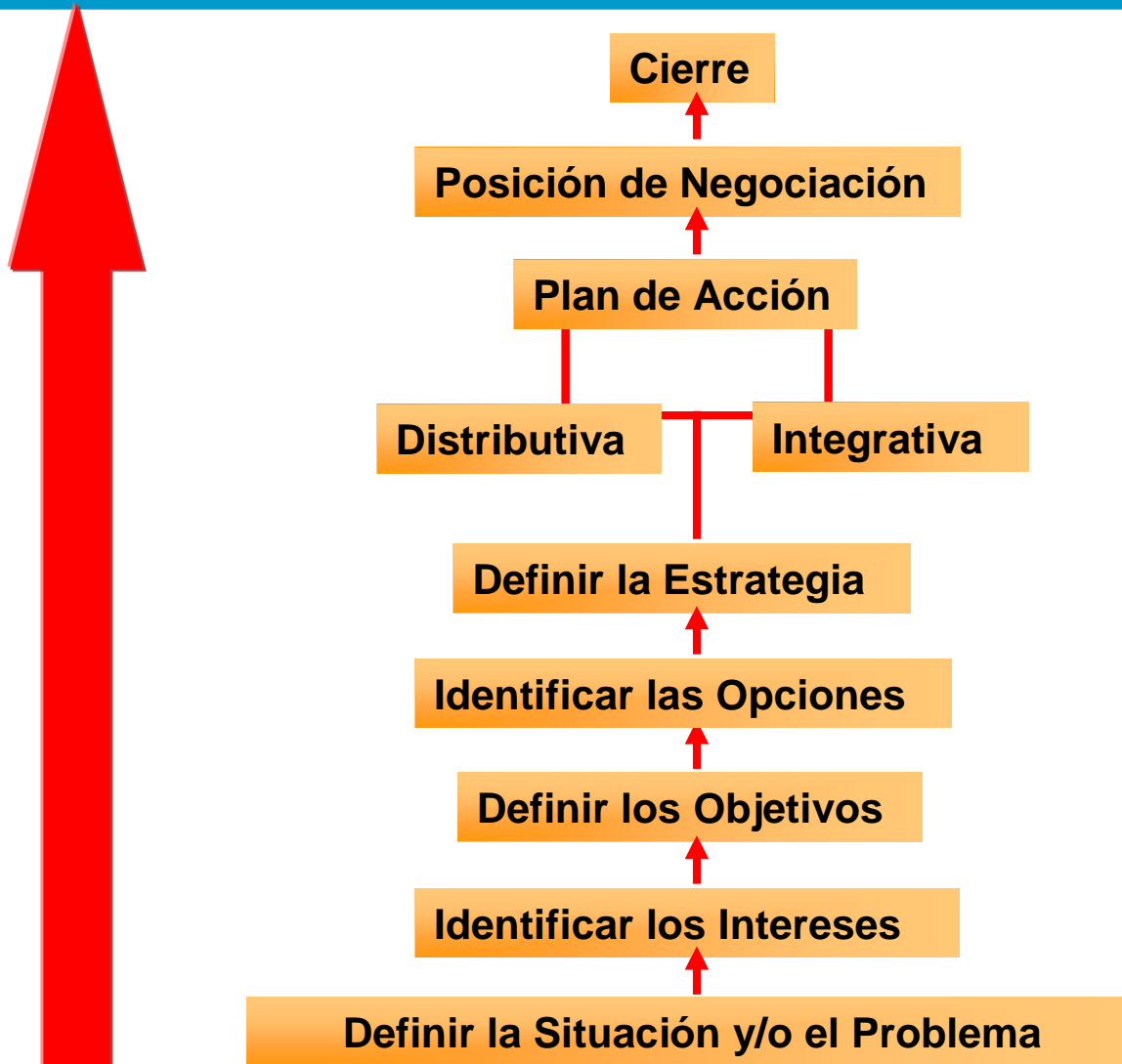
La Negociación es un proceso que requiere del dominio de una serie de conocimientos, habilidades y actitudes por parte del negociador.

¿Cuál es la clave para negociar?

La Capacidad de Construir Argumentos



Modelo



1. Definición de la situación y / o problema

1.1. Ejercicio práctico para la definición

1. Definición de la situación y / o problema

Definir la Situación

Puntos para definir la Situación con precisión

- **Capitalizar el aprendizaje**

1. Definición de la situación y / o problema

Definir la Situación

Puntos para definir la Situación con precisión

- **Identificar el conjunto de factores o circunstancias que crean el marco de referencia y que afectan a la negociación**
- **Cómo se prevé afrontar la dinámica que planteen las partes**
- **Que revela alguna relación especialmente significativa entre las partes.**
- **El equipo negociador está sintonizando adecuadamente con las exigencias**
- **Los negociadores logran identificarse con el papel que se les ha asignado**

1. Definición de la situación y / o problema

**1= al mas bajo
resultado**

1.1. Ejercicio práctico para la definición

**5= al mas alto
resultado**

Los negociadores ¿actúan con un propósito determinado?
Los negociadores ¿sólo reaccionan a la situación?
¿Establecieron un buen clima para la negociación?
¿Cómo era su trato?
¿Parecía que los negociadores tenían una idea clara en cuanto a la calidad y características realistas del resultado que buscaban con esta reunión?
¿El tiempo se empleo eficientemente?
¿La comunicación fue clara?
¿Se entendió lo que cada parte decía y porque lo decía?
¿Los otros parecían entenderlo?

1. Definición de la situación y / o problema

1.1. Ejercicio práctico para la definición

¿Cómo trata cada negociador de influir en el otro?
– Clarificando los intereses del otro y manifestando una clara comprensión de ellos
– Inventando mejores opciones que las existentes hasta ese momento
– Empleando criterios de legitimidad persuasivos
¿Qué les sorprendió?
¿Se sorprendieron también los demás?

1. Definición de la situación y / o problema

1.1. Ejercicio práctico para la definición

Negociación	
Fecha	
Qué Funcionó	
¿Por qué?	
¿Qué regla general puedo extraer?	

1. Definición de la situación y / o problema

1.1. Ejercicio práctico para la definición

¿Qué debo hacer mejor la próxima vez?	
¿Por qué?	
¿Qué regla general puedo extraer?	
¿Cómo Puedo mejorar la preparación para mi próxima negociación?	

1. Definición de la situación y / o problema

Definir el Problema

Puntos para definir el problema con precisión

- **Sea creativo en la definición del problema. Un planteamiento creativo puede permitirnos ver problemas como oportunidades.**
- **Todo problema tiene un “detonador” - la fuerza inicial que lo impulsa.**

1. Definición de la situación y / o problema

Definir el Problema...

Puntos para definir el problema con precisión...

- **Defina el problema de negociación, pregúntese:**
 - ¿Cuáles son las limitaciones en el planteamiento del problema?
 - ¿Cuáles son los elementos esenciales del problema?
 - ¿Qué otras decisiones dependen de esta o la afectan?
 - ¿La definición del problema es amplia pero manejable?
 - ¿Qué otras perspectivas perciben otras personas sobre la misma situación?
 - ¿Cómo se puede re-enfocar el problema?

1. Definición de la situación y / o problema

Definir el Problema...

Tomar nota de las preguntas que tienden a definir el problema y aspectos de éste en formas particulares.

- **Describe el problema en cuatro puntos:**
 - **Identidad:** ¿Qué? ¿Cuál?
 - **Ubicación:** ¿Dónde?
 - **Tiempo:** ¿Cuándo?
 - **Magnitud:** ¿Qué tan grave es?

1. Definición de la situación y / o problema

Definir el Problema...

	¿Qué ES?	¿Qué ha cambiado?	¿Qué NO es?
Identidad ¿Qué?			
Ubicación ¿Dónde?			
Tiempo ¿Cuándo?			
Magnitud ¿Cuántos?			

Posibles causas de los cambios		
Causas comunes	Causas especiales	Causas fortuitas

Estrategia de contención del problema
Definir claramente el contenido de las peticiones y diferenciar los distractores.

2. Identificación de los intereses de las partes

2.1. Ejercicio práctico para la identificación

2. Identificación de los intereses de las partes

→ Cada parte tiene sus propios deseos, necesidades, inquietudes, temores, y resultados esperados.

→ **Nosotros**

→ **Que queremos**

→ **Que no queremos**

→ **Que podemos**

→ **Que no podemos**

→ **Que debemos**

→ **Que no debemos**

→ **La contraparte**

→ **Que quieren**

→ **Que no quieren**

→ **Que pueden**

→ **Que no pueden**

→ **Que deben**

→ **Que no deben**

2. Identificación de los intereses de las partes

2.1. Ejercicio práctico para la definición

Nosotros	Observaciones
Que queremos	
Que no queremos	
Que podemos	
Que no podemos	
Que debemos	
Que no debemos	

2. Identificación de los intereses de las partes

2.1. Ejercicio práctico para la definición

La contraparte	Observaciones
Que quieren	
Que no quieren	
Que pueden	
Que no pueden	
Que deben	
Que no deben	

3. Definición de los Objetivos.

3.1. Ejercicio práctico para la definición

3. Definición de los Objetivos

- ➔ **Habiendo ganado entendimiento sobre lo anterior, el siguiente paso es definir claramente los objetivos (resultados deseados).**

¿De aquello que le interesa, qué pretende obtener en la negociación?

- ➔ **Los objetivos deben ser específicos, claros, congruentes, medibles y retadores pero alcanzables. Evite los objetivos irreales.**

3. Definición de los Objetivos

- ➔ **Antes de negociar haga una lista de todos sus objetivos.**
 - **Divida los objetivos en tres grupos:**
 - **Ideales,**
 - **realistas y**
 - **mínimos.**

 - **Divida los objetivos en tres categorías:**
 - **Negociables,**
 - **Cedibles y**
 - **No Negociables**

3. Definición de los Objetivos

- ➔ **Ordene los objetivos listados según su**
 - ➔ **prioridad,**
 - ➔ **grado de dificultad e**
 - ➔ **impacto.**

- ➔ **Indague: ¿Qué importancia les otorga la contraparte?**

3. Definición de los Objetivos

3.1. Ejercicio práctico para la definición

Parte	Intereses →	Objetivo	Nivel Mínimo	Nivel Realista	Nivel Ideal	Prioridad	Grado de dificultad	Impacto
A		<ul style="list-style-type: none"> • Negociables, • Cedibles • No Negociables 						
B		<ul style="list-style-type: none"> • Negociables, • Cedibles • No Negociables 						

5. Definición de la Estrategia

5.1. Ejercicio práctico para la definición.

5. Definición de la Estrategia.

- ▶ Una vez definidos los objetivos podrá comenzar a **trazar** las **estrategias** para alcanzarlos.
- ▶ Una **estrategia** es el arte del pensamiento que nos permite enfocarnos en lo verdaderamente relevante para trazar el camino y dirigir los esfuerzos para **alcanzar** los **objetivos** propuestos.
- ▶ En un proceso regulable, las **estrategias** nos permiten establecer el conjunto de reglas que aseguren una decisión óptima en cada momento.
- ▶ Las **tácticas** son los **métodos específicos** que sirven para **instrumentar** las estrategias.

5. Definición de la Estrategia.

- ▶ La estrategia a utilizar dependerá de factores como, la personalidad, las circunstancias y el asunto que se negocia.
- ▶ Es importante y muy útil hacer un esfuerzo por obtener información de la otra parte y utilizar esa información para elegir la estrategia de negociación.
- ▶ La estrategia de negociación a elegir puede clarificarse al contestar dos preguntas clave:
 - *¿Qué tanto le interesa a la otra parte lograr los resultados que persigue?*
 - *¿Qué tanto le interesa a la otra parte la calidad de la relación a corto y largo plazo?*

5. Definición de la Estrategia.

- Existen **dos tipos básicos** de negociación:

Distributiva:

**Ganar - Perder,
Perder - Ganar**

Integrativa:

**Beneficio mutuo,
Ganar - Ganar**

- Las negociaciones que involucran a individuos de diferentes culturas son más complejas.
- La **mediación** puede ayudar cuando las partes negociantes anticipan o experimentan dificultades para alcanzar el acuerdo.

5. Definición de la Estrategia.

Tipos básicos de negociación



6. Definición del Plan de Acción

6.1. Ejercicio práctico para la definición

6. Definición del Plan de Acción

- ◆ **El proceso de planeación considera los elementos clave que deberán ser cubiertos para instrumentar una estrategia específica:**
 - Clarificar los **asuntos** sobre los que se deliberará.
 - Definir la **mezcla de regateo** (elementos clave):
 - **¿Cuáles son los asuntos más importantes y cuáles los menos importantes?**
 - **¿Cuáles asuntos están relacionados y cuáles separados?**
 - Consultar a interesados: las preocupaciones y prioridades.

6. Definición del Plan de Acción

- Acordar con la contraparte la **agenda** y **protocolo** de negociación (**lugar, tiempo disponible, involucrados, procedimientos**).
- Analizar y comprender el **estilo de negociación** de la otra parte, sus antecedentes y prioridades.
- Desarrollar **argumentos clave de soporte** (hechos, fuentes, documentos, experiencias, posibles argumentos de la contraparte y estrategia de comunicación).

6. Definición del Plan de Acción

- Listado de Asuntos de la Negociación	
• Situación	
• Problemas	
• Intereses	
• Objetivos	
- Listado de los Asuntos más importantes	
- Identificación de relación entre los Asuntos	
A	con _____
B	con _____
C	con _____
- Principales preocupaciones de las partes	

- Agenda de la Negociación		
Lugar		
Tiempo		
Participantes		
Procedimientos		
Protocolo		
- Definición del Estilo de Negociación de la Contraparte		
- Argumentos Clave		
	Yo	Contraparte
- Hechos		
- Fuentes		
- Documentos		
- Atributos		
- Estrategia de Comunicación		

7. Definición de las Posiciones de Negociación.

7.1. Ejercicio práctico para la definición

Premisas:

No hablar si no te toca

Jamás dar nada a cambio de nada

Nunca pongas en la mesa algo que no se ha pedido

Nunca discutir entre nosotros delante de los otros

Nunca contestes luego luego que el otro termina de hablar

Nadie está obligado a contestar de manera inmediata

7. Definición de las Posiciones de Negociación

- ➔ Las negociaciones requieren entender la **toma de posiciones de las partes** durante la negociación y hacer conciencia de que son dinámicas.
- ➔ Los negociadores deben de asumir los **roles asignados para la toma de decisiones** durante el proceso.
- ➔ El equipo negociador debe de estar preparado para presentar su **Oferta de Apertura**
 - ➔ ¿Cuál será nuestra oferta inicial, muy baja o muy alta?
 - ➔ ¿Cuál será nuestro margen de maniobra?.
- ➔ Las ofertas extremas de apertura suelen tener mejor impacto que las conservadoras, sin embargo implican más riesgo.

7. Definición de las Posiciones de Negociación

Apertura de la Oferta

- **Resaltar las consideraciones de la Oferta respecto a las necesidades y objetivos de la contraparte.**
- **Orientarlos hacia el Objetivo**
- **Presentar los Argumentos**
- **Escuchar las Objeciones**
- **Identificar la Ventaja Competitiva respecto a la objeción**
- **Si se requiere, dar seguimiento**
- **Negociar**
- **Si se requiere, dar seguimiento**
- **Cerrar**

7. Definición de las Posiciones de Negociación

Presentación de la Oferta

- ➔ **Actitud de apertura:** ¿Qué actitud se adoptará durante la negociación?
¿Su posición será agresiva o moderada?
 - ➔ Crear el ambiente adecuado
 - Ponerse en armonía con la contraparte
 - Provocar:
 - Confianza
 - Optimismo
 - Seguridad
 - Deseo
 - Logro
 - Satisfacción

7. Definición de las Posiciones de Negociación

Presentando una propuesta

Hacer una propuesta es una parte fundamental en todas las negociaciones. Es importante decidir si desea ser el primero en hablar, o si desea contestar la propuesta de su contraparte. Esta decisión es clave en la propuesta ganadora.

Qué NO se debe hacer	Qué SI se debe hacer
<ul style="list-style-type: none"> •Hacer demasiadas concesiones al principio. •Presentar una propuesta inicial demasiado extrema; perderá prestigio si tiene que dar marcha atrás. •Decir “nunca”. •Contestar diciendo solo “si” o “no”. •Hacer quedar mal a su contraparte. •Hablar si no tiene algo pertinente que decir. 	<ul style="list-style-type: none"> •Escuchar con cuidado a la contraparte. •Al proponer déjese un margen de maniobra. •No tema rechazar la primera propuesta. •No haga ofertas condicionadas. •Sondee las actitudes de la contraparte. •Presentar una propuesta de la manera menos impulsiva posible

7. Definición de las Posiciones de Negociación

Al contestar una propuesta evite demostrar cualquier reacción, tanto favorable como desfavorable.

No tema permanecer en silencio mientras evalúa la oferta, pero tenga en cuenta que la contraparte lo estará estudiando.

- ▶ Espere a que la contraparte termine su argumentación antes de contestar.
- ▶ Una vez escuchada a la contraparte no se sienta obligado a ofrecer una contraoferta inmediatamente.
- ▶ Haga preguntas inteligentes todo el tiempo. Contará con más información y podrá controlar la negociación.
- ▶ La información debe intercambiarse, no la regale.
- ▶ Resumir la propuesta de la otra parte es una buena idea.
- ▶ Busque similitudes en las posiciones negociadoras.

8. Roles del negociador

8. Roles del negociador

La manera como los negociadores se sientan, ya sea frente afrente, a la defensiva o con hostilidad, o con una actitud de colaboración alrededor de una mesa de negociación puede afectar el tono e incluso el resultado.

