

NEGOCIACIÓN

Aunque no queramos...somos negociadores

Somos políticos sanitarios y como tales: a) Hacemos política para prevenir desastres, b) Hacemos lobby para asignar recursos, c) Evaluamos el uso de los recursos, d) Identificamos brechas de competencias, de infraestructura, de equipamiento y de capacidades institucionales, d) Diseñamos y ejecutamos proyectos para disminuir y/o eliminar las brechas.

Queremos aplicar un Modelo de Negociación por Cooperación, basado en el Método Harvard de Resolución de Conflictos.

Para ello es necesario: a) Conocer las competencias personales (1), b) Analizar la Negociación por Posiciones, c) Describir la Negociación por Cooperación, d) Identificar, describir y aplicar los siete elementos claves de la Negociación por Cooperación (2), e) Identificar situaciones difíciles

Primero: DEFINICIONES DE NEGOCIACIÓN

1. Discusión entre dos o más personas para encontrar algún acuerdo
2. Intercambio y selección de alternativas entre dos o más personas que no utilizan ni desean utilizar el poder en su propio beneficio
3. Es un "ciclo de procesos", en el cual, cada negociación abre la puerta a otra
4. Es un proceso conjunto, en el cual cada parte intenta lograr más de lo que podría conseguir actuando por cuenta propia, sin dañar los intereses del otro (Roger Fisher)

Segundo: LA NEGOCIACIÓN POR POSICIONES

Es el enfrentamiento de dos adversarios cuyo resultado conduce a un ganador y un perdedor.

La negociación por posiciones produce: a) Acuerdos insensatos y poco eficientes, b) Pone en riesgo la relación permanente entre las partes, c) Introduce desaliento y percepción de maltrato

Tercero: LA NEGOCIACION POR COOPERACIÓN

La clave radica en: a) Saber lo que quiere la otra persona, b) Encontrar la mejor solución para ambas partes, c) Al mismo tiempo que uno logra lo más cercano a lo que quiere.

Para ello se requiere: a) Separar los problemas de las personas, b) Focalizar el esfuerzo en los intereses comunes y no en las posiciones de cada uno, c) Incorpora las percepciones (invita a ponerse en el lugar del otro), c) Legitima las emociones, d) Valida las comunicaciones, e) Reconoce la semiología de los gestos y la comunicación no verbal

Cuarto: LOS 7 ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION POR COOPERACION

1. INTERESES: Es lo que necesitamos y lo que nos importa. A los negociadores les gustará un resultado que satisfaga tanto sus intereses explícitos como sus intereses implícitos

Preguntas orientadoras: ¿Nos pelearemos por nuestras demandas? ¿Por qué quiero lo que quiero? ¿Estoy seguro? ¿Están priorizados mis temas? ¿Qué querría el otro si fuera yo? ¿y viceversa?

2. OPCIONES: Son posibles acuerdos o son parte de ellos. Mientras más opciones seamos capaces de proponer, es más probable que una de ellas interprete los intereses de las partes

Preguntas orientadoras: ¿Habrá ganador y perdedor? ¿Ambos tenemos algo que ganar? ¿Hay intereses compatibles? ¿Hubo lluvia de ideas? ¿Estamos llegando a un punto muerto?

3. ALTERNATIVAS: Analizar todas la alternativas y seleccionar la mejor

Preguntas orientadoras: ¿Debo llegar a un acuerdo? ¿Asumí que ellos han de llegar a un acuerdo? ¿Qué haré si no hay acuerdo? ¿Qué harán si no hay acuerdo? ¿Tiene más poder que yo? ¿Soy yo el más poderoso?

4. LEGITIMIDAD: Queremos un tratamiento justo para ambas partes, y cuando sea necesario, usar normas y agentes externos para dar garantías

Preguntas orientadoras: ¿Me asaltarán? ¿Me tratarán injustamente? ¿Ayudará si argumento por qué mi propuesta es justa para ellos? ¿Tendré que explicar por qué estuve de acuerdo? ¿Tendrán que explicar ellos? ¿Nos criticarán a uno o a ambos?

5. COMUNICACIONES: Es imprescindible una comunicación de doble vía, ya que ambos negociadores buscan la forma de influir en el otro

Preguntas orientadoras: ¿Sé lo que quiero escuchar? ¿Estoy dispuesto a escuchar en forma activa y empática? ¿Son claros mis mensajes? ¿He pensado en la forma de hablar para conseguir que ellos quieran escucharme?

6. RELACIONES: Debemos construir relaciones que faciliten el acuerdo y que le dan sostenibilidad en el tiempo

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

7. COMPROMISOS: Debemos pensar en promesas concretas y realistas, durante o al término de la negociación. No olvidar que la calidad del resultado se mide en el por el cumplimiento de las condiciones de satisfacción

Preguntas orientadoras: ¿Tengo clara la clase de compromiso que puedo esperar? ¿Estoy cerca del momento de tomar una decisión? ¿Qué hay que hacer después del acuerdo? ¿Sé quién tiene en sus manos la autoridad para comprometerse?

Quinto: PARA NEGOCIAR HAY QUE PREPARARSE

La mayor desventaja es que nadie se prepara. Creen que: a) No hay riesgo ya que "solo se habla", b) Se ocupa demasiado tiempo, c) No conocen la forma de prepararse bien y d) No aceptan metodologías sistemáticas

Para prepararse hay que:

a) Abarcar toda la negociación

- b) Identificar las áreas de mayor utilidad
- c) Analizar a los negociadores
- d) Evaluar los escenarios posibles
- e) Usar una lista de comprobación

Ello requiere:

- a) Analizar sistemáticamente todo el tema involucrado
- b) Conocer la historia previa de las negociaciones
- c) Construir los escenarios más probables (incluyendo acuerdos antes de negociar y el quiebre de las negociaciones)
- d) Analizar a los actores (uno mismo y los otros) en cuanto a sus competencias conocidas (3) y su comportamiento y resultados en negociaciones previas
- e) Dimensionar el mejor resultado a obtener por ambas partes (MAAN: Mejor Alternativa Antes de negociar)
- f) Anticipar las consecuencias de los acuerdos más probables

Además, es necesario considerar algunas variantes como:

- a) ¿Qué pasa cuando la otra parte es más poderosa?
- b) ¿Qué pasa si no entran en el juego?
- c) ¿Qué pasa si juegan sucio?
- d) ¿Qué pasa si hay engaño deliberado?

Sexto: CONDICIONES DE SATISFACCIÓN DEL ACUERDO

1. Sea mejor que nuestro MAAN (Mejor alternativa antes de negociar)
2. Satisfaga bien nuestros intereses, en forma aceptable los intereses de los otros y en forma tolerable los intereses de terceros
3. Sea la mejor opción entre muchas
4. Sea legítimo para todos
5. Incluya compromisos realistas, suficientes y operativos
6. Sea producto de una buena comunicación
7. El proceso mejore la relación entre las partes

Séptimo: PARA ALCANZAR SU META

7.1. En el ámbito de las relaciones y comunicaciones interpersonales:

- Sea constructivo con la RELACIÓN
- Promueva Una COMUNICACIÓN eficiente y clara

7.2. En el ámbito de las definiciones “técnicas”

- Busque INTERESES debajo de las posiciones
- Invente muchas OPCIONES para maximizar las ganancias
- Utilice criterios de LEGITIMIDAD

En el ámbito de las decisiones:

- Considere su MAAN (mejor alternativa antes de negociar)
- COMPROMÉTASE solo después de inventar opciones

REFERENCIAS.

1. Guía para la autoevaluación
Documento de trabajo
2. Guía para aplicar la negociación por Cooperación
Documento de trabajo
3. Negociación del desarrollo sanitario
OPS. Washington DC 2000
www.paho.org/spanish/HDP/negociaci%C3%B3n.pdf