

NEGOCIACION

Una forma de manejar las diferencias

Dr. Cleofe Molina
<cleofemolina@gmail.com>

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA ?

Negociamos todos los días

Negociamos...aunque no nos demos cuenta

**Negociamos en la familia, en el trabajo,
con los jefes y con los subalternos**

Con nuestros clientes internos y externos

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA ?

- No es fácil negociar
- Las competencias son escasas
- “ Se requiere manejar estrategias efectivas para lograr acuerdos y establecer relaciones permanentes y beneficiosas”

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA ?

PORQUE...aunque no queramos...

Somos políticos sanitarios

Hacemos política para prevenir
desastres

Hacemos lobby para asignar recursos

¿ POR QUÉ NOS PREOCUPA ?

PORQUE...aunque no queramos...

Debemos evaluar el uso de los recursos

Sobretudo, debemos identificar brechas:

Competencias

Infraestructura

Equipamiento

Capacidades institucionales

EJERCICIO # 1

COMPROMISO DEL FACILITADOR

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

¿ QUÉ QUEREMOS ?

Aplicar un
Modelo de Negociación
por Cooperación

GANA GANA

¿ QUÉ QUEREMOS ?

- Conocer y optimizar sus competencias
- Ver la Negociación en base a posiciones
- Describir la Negociación por cooperación
- Describir y aplicar los siete elementos claves de la Negociación por cooperación
- Identificar situaciones difíciles

DEFINICION(ES) DE NEGOCIACIÓN

Es una discusión entre dos o más personas
Para encontrar algún acuerdo

Es un intercambio de alternativas entre
dos o más personas que no utilizan ni
desean utilizar el poder en su propio
beneficio

DEFINICION(ES) DE NEGOCIACIÓN

Es un "ciclo de procesos", en el cual, cada negociación abre la puerta a otra

"La Negociación 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

EJERCICIO # 2

BUSCANDO EL

OBJETIVO INDIVIDUAL

“Hagamos un gallito”

¿ QUE APRENDIMOS DEL EJERCICIO ?

Nadie gana

Hay desaliento y percepción de maltrato

Alguien gana...pero con alto costo

Todos ganan...¿cuándo?

EL PROBLEMA

“Negociar en base a posiciones”

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

NEGOCIACION POR COOPERACIÓN

La clave radica en:

- Saber lo que quiere la otra persona
- Demostrar la manera de conseguirlo
- Al tiempo que uno logra lo que quiere

Adaptado de HERB COHEN, 1985

¿QUÉ SOMOS?

SOMOS SOCIOS

ii y tenemos un objetivo comun !!

EL MÉTODO DE LA NEGOCIACIÓN POR COOPERACIÓN

- Separa las personas de los problemas para ver intereses y no posiciones
- Incorpora las percepciones y las emociones
- Valida las comunicaciones

SEPARAR LAS PERSONAS DEL PROBLEMA

- Los negociadores son personas
- Los intereses del negociador:
 - El fondo
 - La forma
 - El ambiente
- No confundir relación con problema
- Separe el fondo de la forma

EL MUNDO DE LAS PERCEPCIONES

- Póngase en el lugar del otro
- ¿Conoce los temores...propios y ajenos?
- No culpar al otro
- Comentar las mutuas percepciones
- Ser consistente con los valores y las percepciones
- Involucrarlos en el proceso

EL MUNDO DE LAS EMOCIONES

- Reconocerlas como legítimas, explicitarlas y comprenderlas...las propias y las ajenas..
- Que la otra parte se desahogue, sin reaccionar ante un estallido emocional
- La semiología de los gestos y la comunicación no verbal

EL MUNDO DE LA COMUNICACIÓN

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

UNA REFLEXION FINAL

- ¿ Cómo estamos ? De salud, bien, pero...
- ¿ Estamos preparados para negociar?
- ¿ En que parte de la malla curricular de pre-grado se encuentra Negociación ?
- ¿ De verdad estamos preparados ?

ADVERTENCIA:

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

"LA FALTA DE PREPARACIÓN"

¿POR QUÉ NO SE PREPARAN LOS NEGOCIADORES?

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

REQUISITOS DE LA PREPARACIÓN

- Abarcar toda la negociación
- Identificar las áreas de mayor utilidad
- Analizar a los negociadores
- Evaluar los escenarios posibles
- Usar una lista de comprobación

LOS 7 ELEMENTOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACION POR COOPERACION

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

LOS INTERESES

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

- “Cosas” que necesitamos
- “Cosas” que nos importan

LAS OPCIONES

Las opciones son posibles acuerdos o son parte de ellos

“Mientras más opciones seamos capaces de poner sobre la mesa...

...es más probable que una de ellas interprete nuestros intereses en forma satisfactoria”

LAS ALTERNATIVAS

Un buen resultado debe ser mejor que todas las alternativas presentadas en la mesa de negociaciones o fuera de ella

“Todas las alternativas fueron consideradas...

...y la decisión tomada es la mejor”

LA LEGITIMIDAD

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

“Usaremos normas externas...

...para dar garantías”

LAS COMUNICACIONES

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

“Debemos pensar por adelantado que es lo que queremos escuchar...

...y que vamos a decir”

LAS RELACIONES

Debemos construir relaciones que faciliten el acuerdo

Debemos pensar en las personas sentadas en la mesa de negociaciones y...

...en nuestra relación permanente con ellas

LOS COMPROMISOS

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

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

EJERCICIO # 3

¿SOY UN BUEN NEGOCIADOR?

¿SOY UN BUEN NEGOCIADOR?

Instrucciones

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

NEGOCIACIÓN

La verdad...

ES

NECESARIO

PREPARARSE



¿CÓMO NOS PREPARAMOS?

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

INTERESES

¿Nos pelearemos por nuestras demandas?

¿Por qué quiero lo que quiero?

¿Estoy seguro?

¿Están priorizados mis temas?

¿Qué querría el otro si fuera yo?

¿Qué querría yo si fuera el otro?

OPCIONES

¿Habrá ganador y perdedor?

¿Ambos tenemos algo que ganar?

¿Hay intereses compatibles?

¿Hubo lluvia de ideas?

¿Estamos llegando a un punto
muerto?

ALTERNATIVAS

¿Debo llegar a un acuerdo?

¿Asumí que ellos han de llegar a un acuerdo?

¿Qué haré si no hay acuerdo?

¿Qué harán si no hay acuerdo?

¿Tiene más poder que yo?

¿Soy yo el más poderoso?

LEGITIMIDAD

¿Me asaltarán?

¿Me tratarán injustamente?

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

¿Tendré que explicar por qué estuve de acuerdo?

¿Tendrán que explicar ellos?

¿Nos criticarán a uno o a ambos?

COMUNICACIÓN

¿Sé lo que quiero escuchar?

¿Estoy dispuesto a escuchar en forma activa y empática?

¿Son claros mis mensajes?

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

RELACIONES

¿Es difícil nuestra relación?

¿Se dañará con la negociación?

¿Estoy a la defensiva y actuando como antagonista?

¿Es difícil hablar de dinero?

¿Se trata de alguien con quién trabajaré en el futuro?

COMPROMISO

¿Tengo clara la clase de compromiso que puedo esperar?

¿Estoy cerca del momento de tomar una decisión?

¿Qué otra cosa hay que hacer después del acuerdo?

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

EJERCICIO # 4

LA GESTIÓN DE DESASTRES

1. Han conocido temas de trabajo grupal
2. Si tienen el tema acordado, dividan el grupo en dos partes, una a favor y la otra en contra
3. Si no, acuerden y procedan a lo mismo
4. Preparar la negociación en base al formulario adjunto

NEGOCIACIÓN EFECTIVA

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

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

Dr. Perogrullo.

NEGOCIACIÓN EFECTIVA

1. El problema
2. El método
3. Las variantes
4. Algunas situaciones extremas

EL PROBLEMA

Bueno.....

Ya lo sabemos....

El problema es la Negociación por
posiciones

EL MÉTODO

"...más vale prevenir..."

Las relaciones son permanentes

- Enfrentarse con el problema, no con la persona
- A veces...más vale...un conflicto...

EL MÉTODO

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

EL MÉTODO

¿Cómo se identifican los intereses?

¿Por qué? ¿Por qué no?

¿Cómo impacta en mis intereses

¿Impacta en los intereses grupales?

Los intereses múltiples de cada parte

EL MÉTODO

...antes de la tormenta de ideas...

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

EL MÉTODO

...durante la tormenta de ideas...

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

EL MÉTODO

...después de la tormenta de ideas...

- **Seleccionar las ideas más prometedoras**
- **Acordar la forma de mejorarlas**
- **Dar tiempo para evaluarlas y decidir**
- **Informar en el plazo previsto**

EL MÉTODO

...los intereses mas poderosos son las necesidades humanas...

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

EL MÉTODO

...concentrarse en los intereses...

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

EL MÉTODO

...inventar opciones de mutuo beneficio...

Elementos para el diagnóstico

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

EL MÉTODO

...elementos para la intervención eficaz...

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

EL MÉTODO

...ampliar las opciones...

Más opciones (de lo particular a lo general)

Mirar desde los ojos de varios expertos

Inventar acuerdos de diferente intensidad

Cambiar el alcance del acuerdo propuesto

EL MÉTODO

...el problema en el mundo real...

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

EL MÉTODO

...el análisis teórico...

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

EL MÉTODO

...¿qué se puede hacer?...

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

EL MÉTODO

...buscar beneficios mutuos...

- Identificar los intereses comunes y complementar las diversidades (intereses, creencias, valoración del tiempo, aversión al riesgo, previsiones, etc.)
- ii Pregúnteles que prefieren !!
- Los acuerdos se basan en los desacuerdos

EL MÉTODO

...que los criterios sean objetivos...

El voluntarismo es costoso

El sentido común y la equidad

Ser razonable y escuchar razones

Nunca ceder ante la presión

Producir acuerdos prudentes y amistosos

EL MÉTODO

...recomendaciones prácticas...

- ¿En el lugar de quién?
- ¿Cuál decisión?
- Escribir borradores de borradores

...Escribirlos bien...

...como si estuviéramos de acuerdo...

LAS VARIANTES

¿Qué pasa si son más poderosos?

¿Y si no entran en el juego?

¿Y si juegan sucio?

LAS VARIANTES

...¿qué pasa si ellos son más poderosos?...

Protegerse

- Los costos de utilizar un mínimo
- Conozca la MAAN

La inseguridad de un MAAN poco conocido o desconocido

Formular un sistema de alarma

LAS VARIANTES

...utilizar al máximo sus ventajas

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

LAS VARIANTES

...¿qué pasa si ellos no entran en el juego?

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

LAS VARIANTES

...¿qué pasa si ellos no entran en el juego?

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

LAS VARIANTES

...¿qué pasa si ellos no entran en el juego?

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

LAS VARIANTES

...¿qué pasa si ellos no entran en el juego?

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

LAS VARIANTES

...procedimiento basado en un solo texto

Requiere de un mediador:

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

SITUACIONES EXTREMAS

...cuando la otra parte juega sucio...

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

SITUACIONES EXTREMAS

...cuando la otra parte juega sucio...

Las reacciones:

- Tolerancia
- Las mismas herramientas

Los resultados:

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

SITUACIONES EXTREMAS

...cuando la otra parte juega sucio...

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

ALGUNAS TACTICAS ENGAÑOSAS

...engaño deliberado...

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

ALGUNAS TACTICAS ENGAÑOSAS

...guerra psicológica...

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

ALGUNAS TACTICAS ENGAÑOSAS

...tácticas de presión...

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

NEGOCIACIÓN

El objetivo central de su
preparación para negociar es

DEFINIR SU META

**NO DEBERÍAMOS LLEGAR A UN ACUERDO,
...a menos que...**

**1. Sea mejor que nuestro MAAN
(Mejor alternativa antes de negociar)**

1. Satisfaga los INTERESES:

Los nuestros: Bien

Los de ellos: Aceptable

Los de otros: Tolerable

**NO DEBERÍAMOS LLEGAR A UN ACUERDO,
...a menos que...**

3. Sea la mejor OPCIÓN entre muchas

4. Sea LEGÍTIMO para todos

**5. Incluya COMPROMISOS realistas,
suficientes y operativos**

**NO DEBERÍAMOS LLEGAR A UN ACUERDO,
...a menos que...**

**6. El proceso sea eficaz, es decir,
que exista una buena comunicación**

7. El proceso mejore la RELACIÓN

NEGOCIACIÓN

PARA ALCANZAR SU META

PARA ALCANZAR SU META...

1. Sea constructivo con la RELACIÓN

2. Promueva
Una COMUNICACIÓN
eficiente y clara

Busque **INTERESES** debajo de las
posiciones

Invente muchas **OPCIONES** para maximizar
las ganancias

Utilice criterios de
LEGITIMIDAD

**Considere su MAAN (mejor alternativa
antes de negociar)**

**COMPROMÉTASE solo después de
inventar opciones**

Gracias...por la invitación

Bueno...
.....también por la paciencia