

Acción formativa  
**Técnicas y escenarios  
de NEGOCIACIÓN**

Septiembre 2011

## Técnicas y escenarios de negociación (1 parte)

### ✓ ENFOQUE:

Bajo un enfoque experiencial se plantea la identificación de factores determinantes en diferentes prácticas y escenarios de negociación extraídos de situaciones reales del día a día de los Gerentes a través de reflexiones conceptuales y distintas técnicas como *role playing*, dinámicas grupales, etc.

### ✓ OBJETIVO GENERAL:

Identificar los puntos clave en el proceso de negociación estableciendo una metodología eficaz (orientada a resultados), que implique tanto nuestro análisis como negociador potenciando fortalezas propias y mejorando las debilidades como el análisis de la otra parte que permita identificar sus intereses, actitudes y objetivos.

### ✓ DURACIÓN APROXIMADA: unas 4 horas

## **Herramienta web de seguimiento de las ZCA (2 parte)**

- ✓ **PRESENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA**
- ✓ **ESQUEMA DE FUNCIONAMIENTO**
- ✓ **ENRIQUECIMIENTO A TRAVÉS DE APORTACIONES**
- ✓ **DURACIÓN APROXIMADA: unas 2 horas**

## ¿ POR QUÉ NEGOCIAMOS?



- **Carencia de poder.**
- **No queremos parecer impositivos**
- **La colaboración de otros es necesaria**
- **Estilo directivo con dosis de democracia.**
- **Dar buen ejemplo**
- **Credibilidad**
- **Para conseguir lo que queremos**

## Idea clave



Es muy importante conocer las verdaderas razones que llevan a las personas a negociar.

Ello puede determinar nuestro rol en función de nuestros intereses.

## **Pero ¿qué es negociar? Posibles definiciones**

**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**

**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.**



### Individual / Asamblea

- ¿Os sentís incómodos frente a un acto de negociación?
- ¿Qué hechos concretos del acto de negociar os desagradan u os generan ansiedad?
- ¿En qué aspectos os sentís poco preparados?
- ¿Depende de personas o de momentos?



# ENCUADRE

## *Confrontación*

**LUCHA**  
Compite  
*(gana - pierde)*

**COLABORA**  
Soluciona Problemas  
*(gana-gana)*

## COMPROMISO

*No Cooperativo*

*Cooperativo*

**EVITA**  
Se Retira  
*(No se implica)*

**ACEPTA**  
Cede  
*(pierde - gana)*

*No Confrontación*

**Escenarios según cooperación/confrontación**

**Recordemos que por nuestro trabajo vamos a negociar de forma continuada con las mismas personas e instituciones (medio/largo plazo)**

**Debemos entender que la verdadera generación de valor, de propuestas enriquecedoras para ambas partes, deben darse desde actitudes cooperativas pero con presencia de confrontación.**

**La lucha por nuestros intereses SIEMPRE es lícita.**

**La clave suele ser confrontar SIN afrentar**



## ¿Qué nos dice el diccionario...?

### **confrontar.**

1. tr. Carear una persona con otra.
2. tr. Cotejar una cosa con otra, y especialmente escritos.
3. intr. Dicho de una persona o de una cosa: Estar o ponerse frente a otra



### **afrentar.**

1. tr. Causar afrenta, ofender, humillar, denostar.
2. tr. ant. Poner en aprieto, peligro o lance capaz de ocasionar vergüenza o deshonra.

# NEGOCIACIÓN por INTERESES

Todo proceso de negociación puede ser diferenciado en su PUNTO DE PARTIDA (ENFOQUE) desde el siguiente punto de vista:

## Negociación por Posiciones o por Intereses

### Posiciones



El estado de ánimo, la predisposición (actitud) determina el modelo negociador



### Intereses



Es la consecución de resultados u objetivos la que determina el modelo

## NEGOCIACIÓN por INTERESES

Las Posiciones y los intereses son las dos caras de una misma moneda

**Detrás de toda posición se encuentra un Interés no expresado con Claridad.**



- Hábitos Culturales
- Desconfianza en el otro
- Timidez
- Propósitos no susceptibles de ser expresados
- Mala Fe



## NEGOCIACIÓN por INTERESES



Negociar por intereses significa pasar por encima de lo aparente para llegar a lo sustancial, lo importante, es ir más allá de los medios que me permiten alcanzarlo.

Las posiciones limitan el rango de soluciones posibles.

**Los intereses reflejan nuestras verdaderas necesidades y deseos.**



En un ambiente competitivo,  
las personas están más  
preocupadas por reclamar valor  
que por crearlo.



La negociación se concibe como una situación en  
la cual para ganar es necesario que el otro pierda  
y el proceso se conceptualiza como del tipo  
ganar -perder.

## ¿ Por qué es tan difícil pasar de la posición a los intereses?



- Las personas adoptamos posiciones de no cooperación, de competición (razones culturales)
- La incapacidad para “ponerse en el lugar del otro”: falta de empatía.
- Asumir los intereses de la contraparte de una manera simplista impide colocarnos en SU situación.
- Estamos más preocupados de hablar y de convencer acerca de **LO QUE NOSOTROS QUEREMOS** que de escuchar y entender sobre lo que el otro quiere.

Se propone entonces una,

## NEGOCIACIÓN POR INTERESES:

*Duro con el problema, suave con las personas*

- ✓ El objetivo es llegar a un acuerdo eficiente
- ✓ Se negocia por intereses no por posiciones
- ✓ Solo se cede ante principios o criterios de legitimidad
- ✓ Se da importancia al otro
- ✓ Hay de por medio un pastel que se puede agrandar si las partes le agregan valor
- ✓ No se impone ni se cede ante la presión.

## NEGOCIACIÓN por INTERESES

Para iniciar una negociación tiene que haber además **interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.**

Una regla que debe presidir cualquier negociación **es el respeto a la otra parte.**

Hay que verlo como un **colaborador** con que se va a intentar trabajar estrechamente para superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.



Cuando se negocia, **uno no se enfrenta con personas** sino que se enfrenta **con problemas.**

Hay que encontrar una **solución equitativa que tenga en cuenta los puntos e vista e intereses de todos los intervinientes.**



## CARACTERÍSTICAS BUEN NEGOCIADOR

### NEGOCIADOR ENFOCADO EN LOS RESULTADOS

Lo único que le importa es alcanzar su objetivo a toda costa.

- Tiene una elevada (excesiva) autoconfianza
- Las relaciones personales no es un tema que le preocupen
- Utilizará cualquier estratagema para presionar
- Puede ser efectivo en negociaciones puntuales pero es totalmente inapropiado para establecer relaciones duraderas.

## CARACTERÍSTICAS BUEN NEGOCIADOR

### NEGOCIADOR ENFOCADO EN LAS PERSONAS

**Mantener una buena relación personal**

- **Busca la colaboración**
- **Le gusta jugar limpio**
- **Puede resultar excesivamente blando**

El negociador debe ser exquisito en las formas. pero al mismo tiempo tiene que defender con firmeza sus posiciones.

La **ASERTIVIDAD** es su mayor herramienta personal.

## ESTRATEGIAS GENERALES

La estrategia define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos.

Dos estrategias típicas:

- Estrategia de “ganar – ganar”
- Estrategia de “ganar – perder”

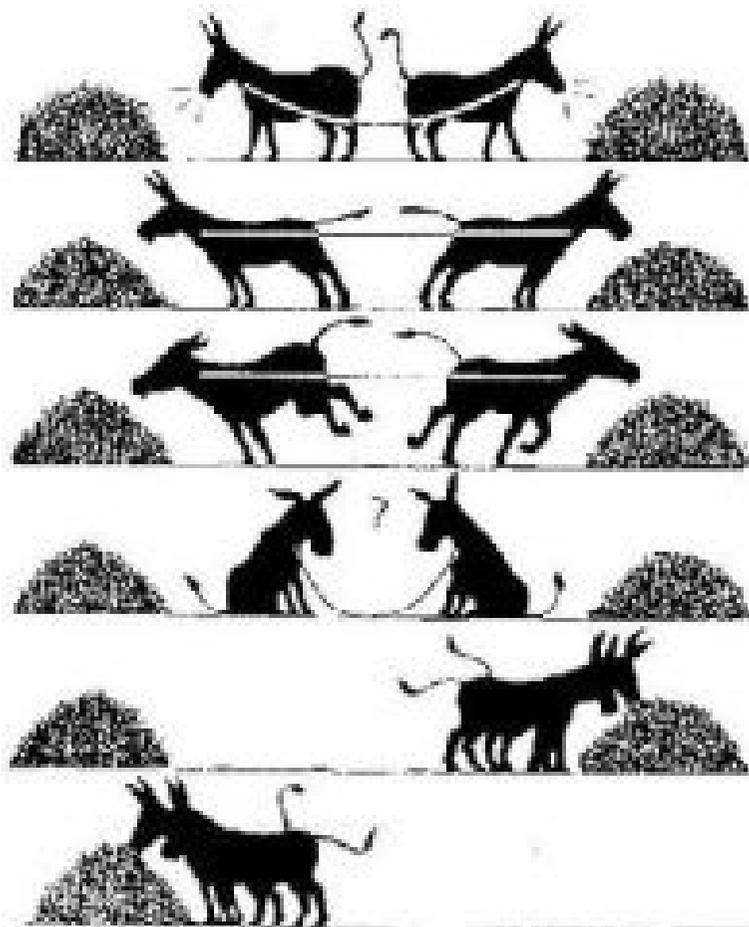


## ESTRATEGIA "GANAR – GANAR"

- Defienden los intereses propios pero también se tienen en cuenta los del oponente
- No se percibe a la otra parte como un contrincante sino como un colaborador
- Este tipo de negociación genera un clima de confianza
- Probablemente ninguna de las partes obtenga un resultado óptimo pero sí un acuerdo suficientemente bueno
- En el transcurso de la negociación se pueda ampliar el área de colaboración
- Este tipo de negociación permite estrechar relaciones personales (medio/largo plazo)



# ESTRATEGIA "GANAR – GANAR"



## ESTRATEGIA "GANAR – PERDER"

- Cada uno busca alcanzar el máximo beneficio sin preocuparle la situación en la que queda el otro.
- El ambiente es de confrontación
- No se ve a la otra parte como a un colaborador, sino como a un contrincante
- Las partes desconfían mutuamente
- Se utilizan distintas técnicas de presión
- El riesgo de presionar al oponente, puede resistirse a cumplir su parte del acuerdo.
- La estrategia de "ganar-ganar" es fundamental en aquellos casos en los que se desea mantener una relación duradera
- La estrategia de "ganar-perder" sólo se debería aplicar en una negociación aislada.



## TÁCTICAS GENERALES

Las **tácticas** definen las **acciones particulares** que cada parte realiza **En la ejecución de su estrategia.**

Las podemos clasificar en **tácticas de desarrollo** y **tácticas de presión.**

- **TÁCTICAS DE DESARROLLO**

Son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sin que suponga un ataque a la otra parte



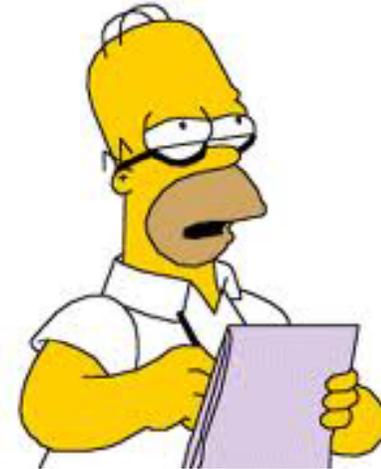
- **TÁCTICAS DE PRESIÓN**

Son aquellas que tratan de debilitar al contrario



## TÁCTICAS DE DESARROLLO

- **Tomar la iniciativa**
- **Facilitar toda la información disponible**
- **Hacer la primera concesión o esperar a que se sea la otra parte quien dé el primer paso.**



## TÁCTICAS DE PRESIÓN

- **Desgaste**
- **Ataque**
- **Tácticas engañosas**
- **Ultimátum**
- **Exigencias crecientes**



- **Autoridad superior**
- **Hombre bueno, hombre malo**
- **Lugar de la negociación**
- **Tiempo**

# FASES DE LA NEGOCIACIÓN

Se distinguen tres fases:



**1. Preparación**

**2. Desarrollo**

**3. Cierre**

## FASE de PREPARACIÓN

Es el periodo previo a la negociación propiamente dicha.

Hay que buscar información y definir nuestra posición.



- **Recopilar toda la información**
- **Definir con precisión nuestros objetivos**
- **Contactar con otras partes afectadas**
- **Conocer con exactitud nuestro margen de maniobra**

## Fase de PREPARACIÓN

### Objeto de la negociación

En la fase de preparación, hay que determinar con precisión qué resultado se pretende alcanzar.

### Rango de resultados

Determinar los posibles escenarios de resultados



- Resultado óptimo
- Resultado aceptable
- Resultado mínimo

## Fase de PREPARACIÓN

Si el negociador no se fija este mínimo aceptable, es posible que acuda a la negociación con la convicción de que hay que cerrar un acuerdo a toda costa.

El modo de determinar este mínimo aceptable es valorando cual sería nuestra mejor alternativa en caso de no llegar a ningún acuerdo

Si nuestra mejor alternativa es mejor de lo que la otra parte imagina, es conveniente que lo sepa

Si por el contrario, es peor de lo que la otra parte imagina, más vale no comentar nada



## FASE de PREPARACIÓN

**No se puede dejar a la improvisación la estrategia a seguir, ni las tácticas a utilizar**



**Todo tiene que estar definido y convenientemente preparado.**

**Muy importante: detectar la estrategia que sigue la otra parte y las tácticas que utiliza.**

**Anticiparse a los movimientos y tomar medidas oportunas.**

## FASE de DESARROLLO

**Abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones**

- **Intercambian información**
- **Su duración es indeterminada**
- **Paciencia**



**Comienza en el momento en el que las partes se sientan  
Frente a frente** con el objeto e iniciar la negociación

Inicialmente las partes tratarán de **conocerse y de establecer  
un clima de confianza**

- ✓ Hay dos posiciones enfrentadas, pero no tiene que derivarse que las personas tengan que estar enfrentadas
- ✓ Ver al interlocutor como un colaborador
- ✓ Enfrentarse a los problemas con determinación pero mostrando el máximo respeto hacia las personas
- ✓ Las opiniones se deben exponer con firmeza pero sin arrogancia
- ✓ No rechazar las opiniones de la otra parte con desprecio
- ✓ Uso apropiado del lenguaje
- ✓ Mantener las reglas básicas de cortesía



## FASE de CIERRE

**El cierre, puede ser con acuerdo o sin el.**

**Cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados**

**Recoger por escrito**

**La negociación también puede finalizar con ruptura**

**Más vale no firmar un acuerdo que firmar un mal acuerdo**

**Una vez que finaliza la negociación conviene analizar con sentido crítico cómo se ha desarrollado**



## FASE 3: CIERRE



- El acuerdo marca el final de una negociación que ha concluido con éxito
- Hay que plasmarlo por escrito, no puede quedar en un compromiso verbal.
- El acuerdo final es un momento clave en la negociación, momento que quedan fijadas las condiciones, ya que NO hay marcha atrás
- Importante, solicitar cierto tiempo de reflexión
- El documento donde se recoge el acuerdo exige una lectura reposada
- Hay que tratar de ser lo más exhaustivo posible y volver a verificarlo antes de la firma

## RELACIONES DE PODER

El conocimiento de la otra parte también nos permite **estimar la posible relación de poder** durante la negociación.

No es lo mismo negociar con una gran empresa que con una pequeña.



No es lo mismo tratar un tema que afecte al núcleo del negocio de una Compañía que tratar un asunto marginal.

La relación de poder vendrá determinada por **el interés que tenga cada una de ellas en alcanzar dicho acuerdo.**

## Existen diversas técnicas:

- ✓ Hacer un alto en el camino, una pausa, y tener una reunión informal con la otra parte
- ✓ Dejar el punto de desacuerdo en suspense y tratar de seguir avanzando en otros aspectos
- ✓ Trasladar los puntos de desacuerdo a los respectivos niveles superiores
- ✓ Solicitar la opinión de un experto
- ✓ Tratar de llegar a un acuerdo con un ámbito de aplicación menor que el inicialmente previsto



## CARACTERÍSTICAS BUEN NEGOCIADOR

### CARÁCTERÍSTICAS DEL NEGOCIADOR ORIENTADO AL INTERES

**Le gusta negociar**

**Detesta la improvisación**

**Entusiasta**

**Es meticulado**

**Gran Comunicador**

**En la negociación no se puede ser blando**

**Persuasivo**

**Firme, sólido**

**Muy observador**

**Autoconfianza**

**Capacidad de análisis**

**Ágil**

**Sociable**

**Resolutivo**

**Respetuoso**

**Acepta el riesgo**

**Honesto**

**Paciente**

**Profesional**

**Creativo**



Situaciones de bloqueo se superan más fácilmente si hay un ambiente de colaboración.

Si finalmente no se encuentran soluciones satisfactorias, más vale romper las negociaciones.



**SIEMPRE SERÁ MEJOR NO FIRMAR UN ACUERDO  
QUE FIRMAR UN MAL ACUERDO**

## FACTORES DE ÉXITO I

- **Preparación:** ir con los deberes hechos
- **Rigurosidad:** tratar todos los temas que puedan influir en el acuerdo, analizarlos en profundidad, no dejar ninguna duda por resolver
- **Respecto hacia la otra parte:** Ser un colaborador en la búsqueda de una solución, nunca subestimar
- **Empatía:** habilidad de conocer que siente la otra persona, de ponernos en su lugar
- **Confianza:** Tratar de generar un clima de confianza entre las partes



## FACTORES DE ÉXITO II



- **Flexibilidad:** Ser capaz de adaptarse rápidamente a las nuevas circunstancias



- **Creatividad:** Articular una nueva propuesta, es la mejor arma para superar puntos conflictivos

- **Asertividad:** Saber decir "NO" en un momento determinado sin generar tensión.

- Una **comunicación clara** entre las partes



- **Paciencia:** Saber esperar, dejar que las cosas maduren.



**MUCHAS  
GRACIAS**

