



HABILIDADES PARA UNA NEGOCIACIÓN EFECTIVA

Danae Popócatl H.



La Negociación: un proceso eminentemente EMOCIONAL

¿Qué es Negociar?



“La negociación es un proceso en el que intervienen dos o más partes, en el que existen intereses comunes e intereses opuestos, y en el que es necesario alcanzar acuerdos dividiendo recursos o resolviendo diferencias”

Hablemos de la negociación



- ▶ La negociación es un proceso, no una actividad que solo se da de forma espontánea y a las personas con una habilidad particular, cualquier persona puede negociar exitosamente, si sigue el adecuado proceso.

Hablemos de la negociación



- ▶ En la negociación intervienen los intereses de las partes y los intereses son impulsados por necesidades y/o deseos
- ▶ Los deseos están vinculados a las emociones.
- ▶ La negociación no solo es un proceso sino un proceso donde predomina la emocionalidad que mal gestionada puede terminar en una mala o incluso nula negociación.



Las emociones al negociar

- ▶ **Las negativas**, que pueden suponer que una de las partes negociadoras tenga un comportamiento muy cerrado en cuanto a su posición e, incluso, causar un conflicto que rompa la negociación.

(Enojo, venganza, arrogancia, envidia, celos, egoísmo, desesperación, codicia)

- ▶ **Las positivas**. Hacen que alcanzar un acuerdo sea más sencillo y que se luche por conseguir ventajas para ambas partes en el pacto final.

(confianza, paz, aprecio, esperanza, compasión, entusiasmo, placer)



¿Cómo influyen las emociones en la negociación?

- ▶ Las emociones podrían llevar a que se desvíe la atención respecto a los asuntos importantes.
- ▶ Pueden dañar una relación y de esa forma causar un perjuicio durante la negociación.
- ▶ Pueden ser utilizadas para aprovecharse de alguien. Por ejemplo, en el caso en que una persona desee conservar una relación porque existe un apego emocional, hará concesiones para lograr evitar un conflicto.



Estrategias para gestionar las emociones en una negociación

1. Ponerse en los zapatos del otro, es decir, utilizar la empatía y la escucha activa.
2. Establece metas claras de la negociación
3. Sustenta la negociación en datos objetivos.
4. Si sientes que alguna emoción comienza a desbordarse, intenta tomar un momento.
5. Usa tu inteligencia emocional
6. Si eres muy emocional realiza un centramiento antes de comenzar y en las pausas que existan.



No podemos olvidar que somos personas y que sentimos, nuestras emociones son una parte esencial de lo que somos y es necesario aprender a gestionarlas para que no nos perjudiquen.



El objetivo en una negociación:
La maximización de resultados

Etapas de la negociación

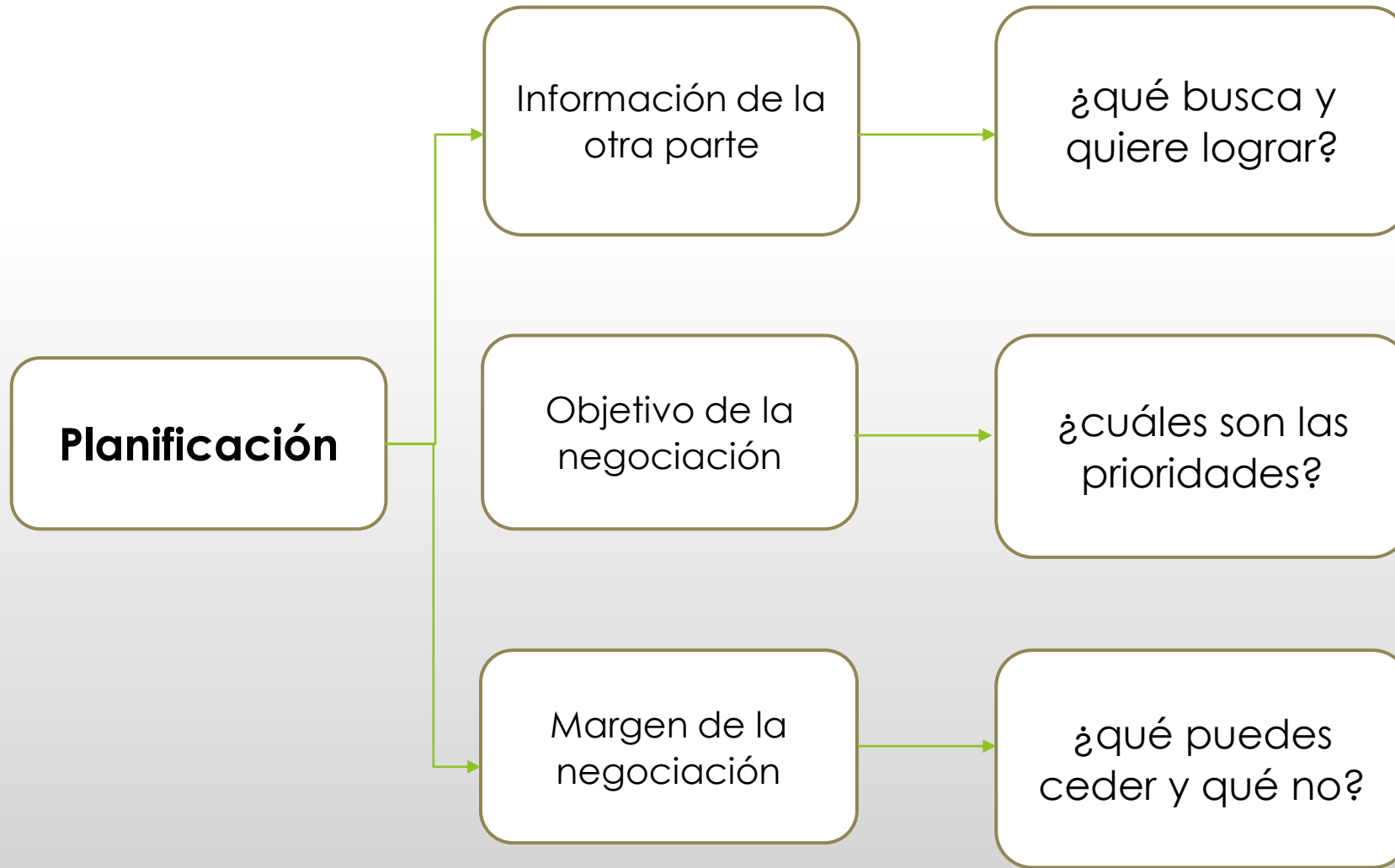
1. Planeación
2. Negociación
3. Conclusión - cierre





La Planeación

Aspecto fundamental para una negociación exitosa



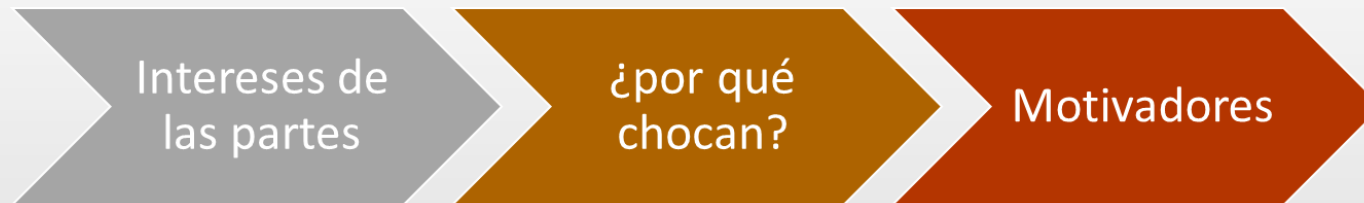


Previo al encuentro o entrevista, se debe obtener información de la otra parte, así como de la situación a negociar, además, es necesario planear las acciones a seguir durante la propia negociación.

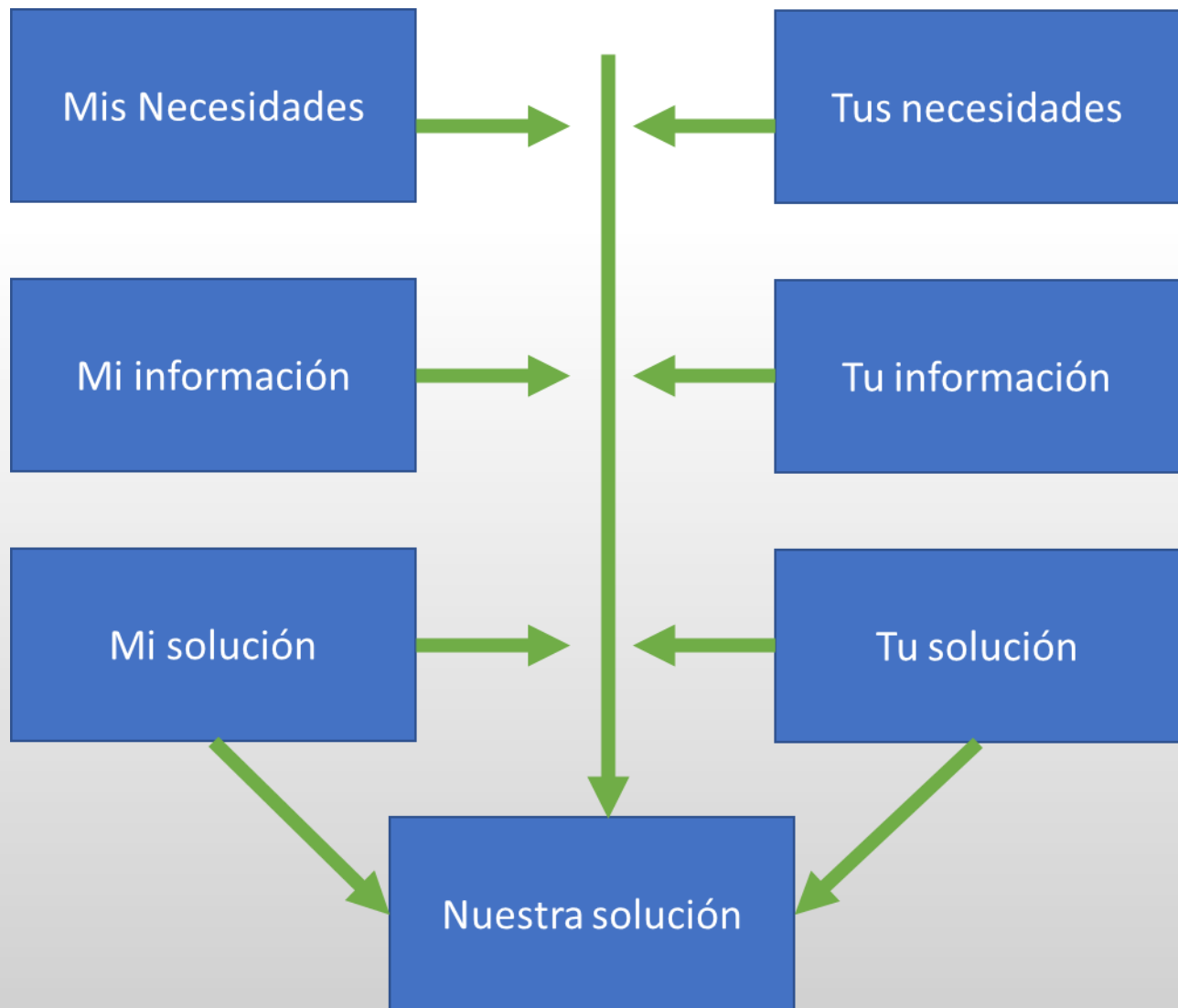


▶ 2 PUNTOS CLAVE PARA LA NEGOCIACIÓN

- Diagnóstico del Conflicto (Mapa del conflicto)



- Elaboración de Reglas para el desarrollo de la negociación



Consideraciones para la planeación



- ▶ **Definición del objetivo de la negociación:**
- ▶ Identificar las cuestiones a negociar
- ▶ Enumerar y priorizar los temas a negociar
- ▶ Identificar los intereses y su legitimidad, y las necesidades subyacentes
- ▶ Definir los objetivos para cada tema
- ▶ Determinar punto de ruptura o mínimo a conseguir
- ▶ Evaluar los propios puntos fuertes y débiles
- ▶ Desarrollar los argumentos de apoyo

Consideraciones para la planeación



- ▶ **Conocer quién es la contraparte:**
 - a) Quién es
 - b) Posibles motivaciones, explícitas e implícitas
 - c) Fiabilidad
 - d) Deseo y capacidad de negociación
 - e) Autonomía y autoridad para decidir
 - f) Cultura, estilo de comunicación y negociación predominante
 - g) Información que posee.
 - h) ¿Por qué quiere negociar?

Consideraciones para la planeación



- ▶ **Planificación estratégica:**
- ▶ Identificar paradigma de negociación
- ▶ Elegir estrategia y tipo de negociación
- ▶ Elegir estilo de comportamiento
- ▶ Idear alternativas múltiples
- ▶ M.A.P.A.N. propio y suponer el de la otra parte
- ▶ Preparar escalera de propuestas
- ▶ Listar y secuenciar posibles concesiones

M.A.P.A.N.

La Mejor Alternativa
Posible
Para una Negociación



¿Cuál es la alternativa en la que gano más y cedo menos, sin perjudicar a la otra parte?



Herramienta M.A.P.A.N.



Las preguntas clave

- ¿Cuáles son mis intereses en este asunto?
 - ¿Cuáles son mis intereses de relación con la otra parte?
 - ¿Cómo podría satisfacer mis intereses si no hay acuerdo?
 - ¿Cuál es la mejor de esas alternativas?
 - ¿Por qué?
 - ¿Cómo puedo mejorar esa alternativa?
 - ¿Podría ayudarme otra persona?
- ¿Cuáles son los intereses de la otra parte?
 - ¿Cuáles son sus intereses de relación conmigo?
 - ¿Cómo podría satisfacer sus intereses si no hay acuerdo?
 - ¿Qué alternativa escogería yo si estuviera en su lugar?
 - ¿Por qué?
 - ¿Cómo podría yo ofrecerle una alternativa mejor que le invitase a negociar sin renunciar a mis intereses?
 - ¿Podría ayudarme otra persona?

Escalera de propuestas



		Mis intereses		Los intereses de la otra parte	
#	Propuesta	Gano	Cedo/pierdo	Gana	Cede/pierde



Consideraciones para la planeación

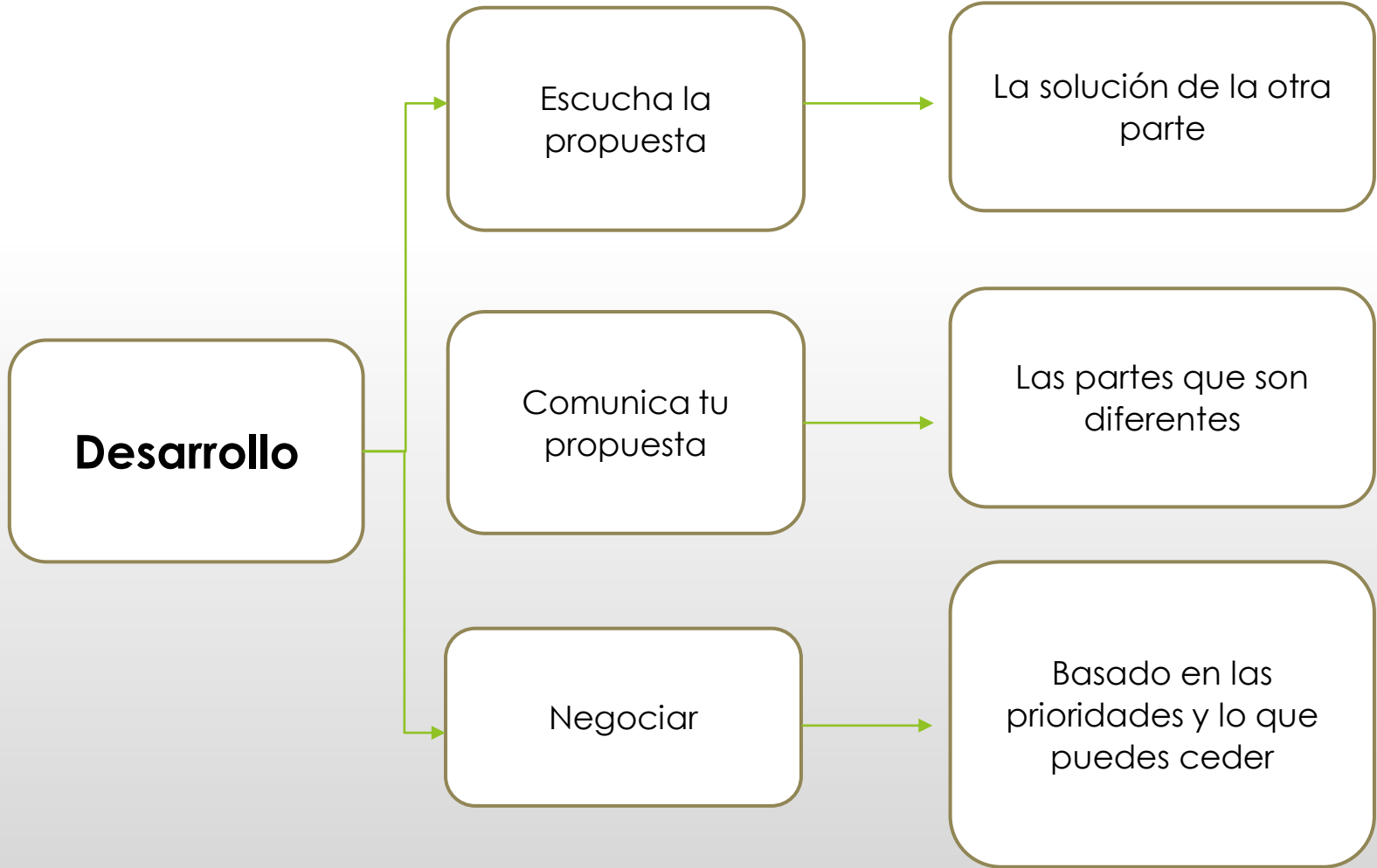
► Planificación táctica:

1. Reglas de procedimiento, comunicación y protocolo, lugar de reuniones
2. Agenda (abordaje, secuencia de la negociación, escala de propuestas)
3. Persona o equipo negociador: ¿quién va a participar?



**La gente siempre elige la mejor
opción disponible.**

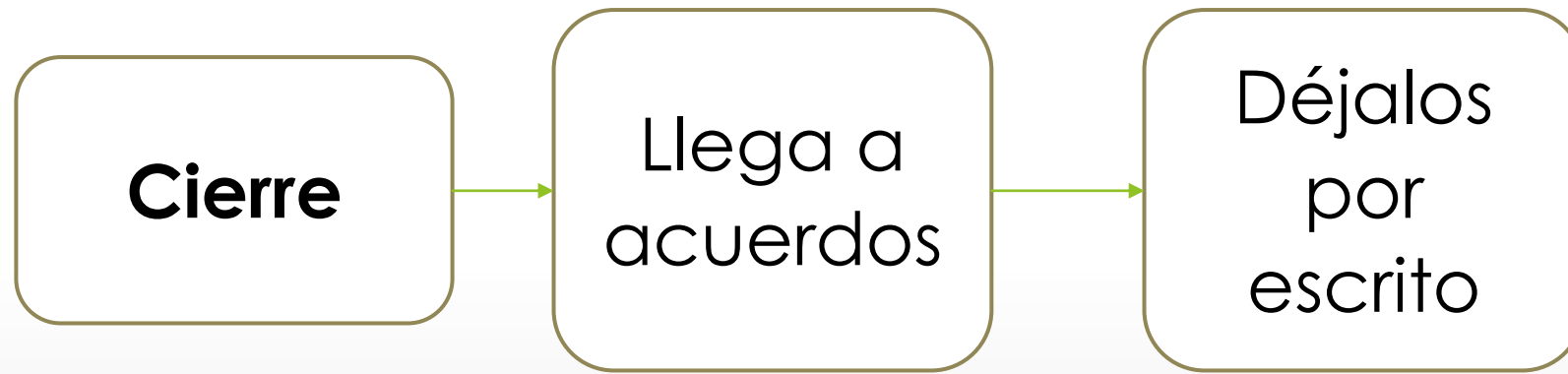






Consideraciones para el desarrollo de la negociación

- ▶ Durante el proceso de desarrollo de la negociación es importante la comunicación asertiva, en el momento en que alguna de las partes es agresiva se rompen los canales de comunicación y la negociación efectiva no podrá darse.
 - ▶ **La esencia de un buen trato se encuentra en cambiar los bienes o condiciones, que para ti son fáciles de conceder, y que a la otra parte le parecen valiosos.**
- ▶ Siempre que tengas una suposición al momento de negociar, debes plantearla en forma de pregunta, ejemplo: ¿quiere que el envío sea sin costo?



- ▶ Sin acuerdos no hay cierre de la negociación.
- ▶ Los acuerdos deben ratificarse y de preferencia quedar por escrito



Modelos básicos de negociación: Competitivo y Cooperativo

Competitivo (Yo gano / Tú pierdes)

Los negociadores competitivos juegan a ganar, es decir obtener lo que quieren cediendo lo menos, para lograrlo su comunicación y lenguaje corporal son agresivos, acorralan a las otras partes, no dejan hablar, son intransigentes y no aceptan otras opciones.



Características de la negociación competitiva



- ▶ Se establece en términos de confrontación.
- ▶ Las participaciones son adversarias.
- ▶ El objetivo es la victoria.
- ▶ Se desconfía del otro.
- ▶ Se insiste en “la posición”.
- ▶ Se contrarrestan argumentos.
- ▶ Se amenaza
- ▶ Se exigen ganancias para llegar a acuerdos
- ▶ Se intentan sacar los mayores beneficios

Cooperativa (Yo gano / Tú ganas)

Los dos ganan. Es la técnica ideal para negociar dentro de una organización, evitando los conflictos. También se usa cuando se pretende mejorar la relación con el otro interviniente y a su vez obtener los mejores resultados.



Características de la negociación cooperativa



- ▶ Se establece en términos de colaboración.
- ▶ Las participaciones son amistosas.
- ▶ El objetivo es el acuerdo.
- ▶ Se confía en el otro.
- ▶ Se insiste en los intereses.
- ▶ Se informa y se ofrece.
- ▶ Se intenta cubrir las necesidades de la otra parte.
- ▶ Se pueden llegar a aceptar pérdidas para llegar a un acuerdo.



Los factores en juego en la negociación

El Tiempo



“El mejor resultado solo se logra con tiempo y persistencia”

- ▶ Ser paciente: Los acuerdos se logran sobre el final del tiempo previsto o poco después.
- ▶ Conservar la calma, pero estar alerta para actuar en el momento más adecuado
- ▶ En una negociación problemática la mejor estrategia es no revelar a la otra parte el límite del tiempo puesto que siempre se puede flexibilizar, evaluando los beneficios y perjuicios
- ▶ El oponente, por muy calmado que pueda aparentar estar siempre tiene un tope de tiempo. En muchas ocasiones esa tranquilidad oculta verdaderas presiones



Lugar

- ▶ El lugar no se elige al azar ya que el campo de juego puede determinar ventajas/desventajas para las partes.
- ▶ En situaciones de negociaciones complicadas es mejor negociar en un lugar neutro.
- ▶ Evitar distractores o ruidos ambientales excesivos.
- ▶ Buscar lugares con buena iluminación y un ambiente adecuado para negociar

El poder

- ▶ Este elemento representa el poder que tiene una persona sobre la otra en una negociación. Éste depende de la percepción que cada uno tiene acerca de su contraparte.
- ▶ Resulta relevante analizar las diferentes fuentes de poder, entre las que se encuentran: la autoridad que se tiene en la empresa, los años de experiencia, la congruencia que se manifiesta en la comunicación y la confianza que se haya logrado ganar durante el tiempo.



Habilidades del negociador



- ▶ AUTOCONOCIMIENTO.
- ▶ ACTITUD DE APRENDIZAJE CONSTANTE.
- ▶ PREVENIR EL EXCESO DE ESTRES.
- ▶ MOTIVACIÓN.
- ▶ CAPACIDAD PARA ENCONTRAR RESPUESTAS.
- ▶ RESPONSABLE.
- ▶ COMPRENSIVO.
- ▶ PERSUASIVO
- ▶ INFLUYENTE.
- ▶ CAPACIDAD DE LIDERAZGO.



Manejo estratégico de los factores de negociación



Factor de poder

- ▶ Determinaremos este factor en función de las necesidades, objetivos a alcanzar y objetos de intercambio propios y de nuestro oponente.
- ▶ ¿Quién tiene más poder?
- ▶ ¿Quién puede perder más?
- ▶ ¿El nivel de poder determina el tipo de negociador si hay alguien presente?



Factor de relación

- ▶ En la determinación de este factor intervienen tres variables:
 1. La necesidad de mantener la relación
 2. El nivel de confianza
 3. La necesidad de alcanzar un acuerdo y que se cumpla.



Factor de tiempo

- ▶ Se trata es de determinar quién, entre los oponentes, tiene más tiempo para alcanzar un acuerdo y consiguientemente hacer una evaluación de los problemas de cada uno, teniendo en cuenta que a mayor prisa menor poder .



Tácticas fundamentales para negociar (parte 1)

Las 3 preguntas claves para iniciar o continuar una negociación:



1. ¿ESTOY CÓMODO EN LA SITUACIÓN DE NEGOCIACIÓN?
2. ¿SATISFACERÁ MIS NECESIDADES?
3. ¿CÓMO SE PRESENTA LA RELACIÓN BENEFICIO/COSTO



TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
GRAN MURALLA	Consiste en adoptar una postura totalmente inflexible y no ceder, buscando con ello desgastar a la otra parte.	El factor poder es importante. Aplica cuando se tiene el mayor control sobre los intereses del otro.
UNO A LA VEZ	En este caso, se busca negociar las condiciones por partes y de manera gradual: primero se negocia una condición y, ya que se obtiene, entonces se busca negociar otra y así sucesivamente.	Ayuda para no perder el foco cuando son muchos temas para negociar. El resumen de acuerdos es INDISPENSABLE
EL RECESO	Se pide un tiempo (ya sea corto o largo) durante la negociación con el propósito de analizar, revalorar y/o revisar con mayor profundidad algunos aspectos o decisiones a tomar durante la propia negociación.	Cuando el tiempo no es un factor relevante.
EL BUENO Y EL MALO	Una de las partes utiliza por lo menos dos negociadores: uno hace el papel de malo y otro de bueno. La intención es que primero sea el malo quien intervenga en la negociación, buscando presionar o atacar a la otra parte (para desequilibrarlo), y después interviene el bueno, quien es amable y comprensivo. Será más fácil para este último conseguir de la otra parte aquello que se propone, utilizando buenas formas.	Si se lleva al extremo puede dañar el factor relación.



Tácticas fundamentales para negociar (parte 2)



TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
EMPEZAR POR UN EXTREMO	Comenzar la negociación con un punto de partida que esté aún alejado de la situación que se desea lograr, con el propósito de ir realizando concesiones hasta llegar al punto esperado de acuerdo.	Se requiere tiempo y habilidad del negociador para manejar las propuestas. M.A.P.A.N. indispensable.
LA AUTORIDAD LIMITADA	Una de las partes argumenta que la negociación sólo podrá darse en el momento en que una tercera persona, a la cual representa, apruebe una determinada condición.	Si se está negociando en altos niveles, se puede perder autoridad.
DESGLOSAR LA OFERTA (SUMAR VS RESTAR)	Al momento de mostrar al cliente el precio, se hace en forma desglosada (mostrando todo lo que se incluye por ese precio). De esta manera el precio se visualizará como una relación costo-beneficio y no sólo como un costo.	Siempre que se quiera justificar un monto/costo/inversión en beneficios
TÁCTICA DEL ASOMBRO	Consiste en exagerar una reacción de asombro ante alguna propuesta de la otra parte para buscar que ésta baje sus expectativas o condiciones. Por ejemplo: exclamar ¿Qué?, ¡sólo está dispuesto a invertir \$10 mil pesos en este producto!, ¡pero si vale diez veces más!	Si el otro negociador es competitivo o agresivo, no debe usarse.



Tácticas fundamentales para negociar (parte 3)



TÁCTICA	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
LA RETIRADA	<p>Consiste en buscar sorprender a la otra parte, haciéndole ver que debido a que no se obtuvo determinada condición, nos retiraremos de la mesa de negociación.</p> <p>En la mayoría de los casos, esta retirada es supuesta, ya que se emplea para medir la reacción que pueda tener la otra parte.</p>	<p>Usarla solo si de verdad se está dispuesto a retirar.</p> <p>Último recurso.</p>
DEADLINE (FECHA O TIEMPO LÍMITE)	<p>Lo que se busca con esta táctica es ejercer presión en la otra parte, buscando agilizar la negociación y así acepte nuestras condiciones. Se pone una fecha tope cercana poco razonable para llegar a un acuerdo, creando presión en el adversario.</p>	<p>Cuando nos sabemos en posición fuerte.</p>
PETICIÓN DE AYUDA	<p>Busca apelar a los sentimientos de la otra parte, solicitándole que se ponga en nuestros zapatos, haciéndole ver que estamos viviendo una situación muy complicada, y que, por lo tanto, requerimos de su apoyo en la negociación para hacer frente a dicha situación.</p>	<p>Se requiere que exista una relación que se quiere mantener entre las partes.</p>
LA COMPETENCIA ME LO OFRECE MÁS BARATO	<p>Consiste en indicarle a la otra parte que nos interesa negociar con él, pero que hay otro(s) competidor(es) que ofrecen el mismo producto a un precio más bajo. La intención de esto es buscar que la otra parte baje su precio.</p>	<p>Se debe tener mucho cuidado de no mencionar nombres o cifras de la competencia.</p>



Cómo sacar una negociación ESTANCADA



¿Cómo desbloquear una negociación?

- ▶ Las negociaciones son complejas y suelen fracasar por diversos factores, entre ellos, el estancamiento.
- ▶ Una negociación bloqueada o estancada no debe ser un motivo para que esta fracase.
- ▶ Se tiene que ser muy creativo.
- ▶ Culparte o culpar al otro negociador sólo empeorará las cosas.

“Si no avanzan a ningún lado y no hay nuevas propuestas, la negociación esta estancada”



Consejos para desbloquear una negociación

- ▶ **APORTAR INFORMACIÓN NUEVA:** Poder brindar una nueva serie de datos y detalles captará la atención y despertará el interés de tu contraparte. **¡Haz logrado desbloquear la negociación!**
- ▶ **PASAR A OTRO NIVEL JERÁRQUICO:** si no estás avanzando y la otra parte no esta tomando la negociación con la seriedad o prioridad necesaria, pide ayuda a tus superiores.
- ▶ **CAMBIAR DE NEGOCIADOR:** un cambio de negociador a la mitad del proceso puede dar resultados positivos que benefician a ambas partes.
- ▶ **CAMBIO DE SITIO:** si la negociación esta estancada puedes cambiar el sitio, quizás un café o un restaurante pueden ayudar a relajar las cosas, esto puede ser temporal o permanente si así lo consideras.

Consejos para desbloquear una negociación



- ▶ **TÓMENSE UN DESCANSO:** Un descanso les da tiempo a los negociadores para buscar soluciones e idear propuestas y argumentos para defenderlas
- ▶ **APELAR AL GANAR - GANAR:** Utilizar frases tales como “ambos queremos resolver esto de manera positiva para los dos, ¿qué crees que podría funcionar?” motivará a la otra parte a replantear su estrategia.
- ▶ **HABLAR SOBRE LA SITUACIÓN:** “Oye, me parece que estamos pasando por un bache en los acuerdos” es una buena frase para zafarse de un bloqueo. Hablar de otras cosas distintas al tema central de la negociación hará que la tensión disminuya y que las ideas comiencen nuevamente a fluir.

Errores al negociar



- ▶ Improvisación .
- ▶ Objetivos pocos claros.
- ▶ Mantenerse en una postura **inamovible**
- ▶ Superficialidad en la información.
- ▶ Desconocimiento de la otra parte.
- ▶ Ceder la iniciativa al otro.
- ▶ Dejarse llevar por las emociones.
- ▶ Menospreciar a la otra parte.
- ▶ No separar a las personas de los problemas.