

Negociaciones Productivas

Sesión 2 / 2

2012

Para cubrir nuestro objetivo, a lo largo de este módulo responderemos las siguientes preguntas:



¿Qué estilos de negociación existen y cuál es el más efectivo?



¿Cómo se debe preparar una negociación de forma racional?



¿Con qué elementos no racionales debo de tener cuidado al negociar?



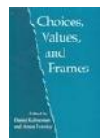
¿Cuáles son los principales problemas que se dan en una negociación?

La teoría de la negociación reconoce que somos seres racionales aunque muchas veces tomamos decisiones de forma no racional.

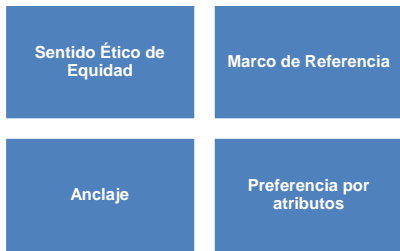


Amos Tversky, complementó la teoría de la negociación con el estudio de los elementos no racionales.

- Asume que los humanos nos guiamos por principios y valores.
- Identifica elementos que condicionan la "racionalidad".
- Tipifica comportamientos esperados ante estímulos externos dentro de un contexto de elección.



Existen diversos elementos no racionales que afectan las decisiones de los seres humanos.



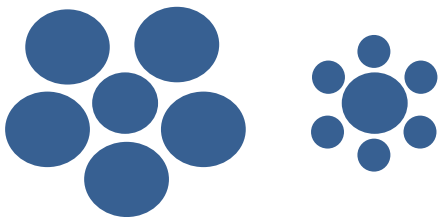
4

Los humanos experimentamos un sentido ético de equidad bajo el cual analizamos nuestras decisiones.



5

Ejercicio. ¿Cuál de los círculos centrales es más grande?



6

Los humanos no tenemos un orden de preferencias preestablecido, sino que tomamos decisiones dependiendo del contexto y opciones disponibles.



7

La mente humana tiende a “anclarse” en el punto de inicio de una negociación.



8

Las personas le dan un peso desproporcional a un atributo sobre otro independientemente de sus méritos racionales.



90% de probabilidad de ganar \$4



10% de probabilidad de ganar \$40

9

Es muy importante tener estos elementos no racionales en mente para detectar cuando tu contraparte los está utilizando y contrarrestarlos con diversas estrategias.



Estrategias

- Realiza un listado de posibles tácticas que tu contraparte podría utilizar durante la negociación.
- Piensa cómo reaccionarías ante cada una de estas tácticas.
- Junta información para tener preparada una respuesta más contundente.
- En la mayoría de los casos, el simple hecho de detectarlo, te protegerá de tomar una decisión errónea.

Preguntas frecuentes. ¿Debo hacer una oferta desde el principio?



- Primero plantea el problema
- Una vez están de acuerdo en cuál es el problema, expón tus argumentos hasta llegar a la propuesta. De esta forma, tu propuesta tendrá más peso.
- A pesar de lo anterior, si estás bien preparado para la negociación, puedes "anclar" la discusión alrededor de un enfoque o un estándar que te convenga a ti.
- Más que aprender reglas acerca de quién debe hacer la primera oferta, aprende la regla de estar bien preparado

Principales mensajes de esta sección...

- Se deben de tomar en cuenta aspectos no racionales que afectan las decisiones de la gente en una negociación.
- Los principales elementos no racionales que hay que considerar son:
 - Equidad y justicia
 - Marco de referencia
 - Anclaje
 - Preferencia por atributos

¿Hay alguna pregunta?



ice
INSTITUTO DE
COMPETENCIAS
EMPRESARIALES

Para cubrir nuestro objetivo, a lo largo de este módulo responderemos las siguientes preguntas:



¿Qué estilos de negociación existen y cuál es el más efectivo?



¿Cómo se debe preparar una negociación de forma racional?



¿Con qué elementos no racionales debo de tener cuidado al negociar?



¿Cuáles son los principales problemas que se dan en una negociación?

13

ice
INSTITUTO DE
COMPETENCIAS
EMPRESARIALES

Los principales problemas al negociar se derivan de: un mal manejo de emociones, diferencias en percepción, ineficiencia en la comunicación y falta de confianza.

Percepciones



Emociones



Comunicación



Confianza




14

ice
INSTITUTO DE
COMPETENCIAS
EMPRESARIALES

Las diferencias de percepciones son un obstáculo difícil de sortear ya que el conflicto no está en la realidad objetiva sino en la mente de los individuos.

Percepción



Estrategias:

- Ponte en sus zapatos para realmente entender sus preocupaciones.
- Platica sobre las percepciones y no las subestimes.
- Encuentra oportunidades de cambiar sus percepciones. Ejemplo: pórtate de una forma totalmente distinta a lo que tu contraparte espera.

15

Es muy importante tener en consideración las emociones que pueden emerger durante una negociación ya que pueden favorecer la generación de un acuerdo o destrozarlo.



Emociones

Estrategias:

- Haz explícitas las emociones y trátalas como legítimas.
- Permite a los demás desahogarse expresando sus emociones.
- Nunca reacciones a una explosión emocional. Una disculpa es una herramienta poderosa.
- Habla en términos del impacto sobre ti, no de los errores de la contraparte.

El aspecto clave para controlar el problema emocional es tener la capacidad de separar a la gente del problema.



**Ataca al problema,
no a la gente**

Este problema tiene dos partes, las emociones propias y las ajenas; de modo que para hacer un análisis completo, primero hay que reconocer cómo nos sentimos

- ¿Cuáles son tus emociones respecto a esta negociación?



Estrategias

- Si te sientes muy nervioso, recuerda que los demás también son humanos susceptibles a esperanzas, sueños y miedos
- Piensa si puedes estar involucrando sentimientos personales
- Detecta qué está causando tus emociones
- Crea afiliación con tu contraparte: encuentra algo en común y llega temprano para platicar informalmente antes de la negociación
- Lleva un registro de cómo te has sentido en anteriores negociaciones, qué ha funcionado y qué no

También debes pensar en aquello que podría generar emociones negativas en tu contraparte y provocar una situación de tensión.

- ¿Qué temas podrían generar emociones negativas durante la negociación?

Estrategias



- Detecta temas importantes de equidad y justicia
- Toma en cuenta las diferencias culturales. Ej: Grado de formalidad, proximidad física), preferencia por acuerdos orales o escritos, etc.
- Encuentra formas de generar emociones positivas como iniciar la junta reconociendo la experiencia del otro negociador

No subestimes el "problema emocional". Recuerda que las emociones tienen el poder tanto de crear un acuerdo, como de destruirlo.



Incluso el negociador más experto puede ser víctima de sus emociones

La comunicación también puede convertirse en un problema porque es muy frecuente que una de las partes entienda algo distinto a lo que se dijo.

Comunicación



Estrategias:

- Escucha activamente y sintetiza lo que han dicho para probar que lo entiendes.
- Al escuchar, concéntrate en percibir, además de sus palabras, los mensajes emocionales y corporales que te transmite.
- Habla pausadamente y con un propósito claro.
- Dirígete a tu contraparte, no quieras impresionar a terceras personas.
- Usa imágenes, metáforas o historias cortas para ilustrar tus argumentos.
- Practica con un amigo.

Por último, el hecho de ganarte una buena reputación y convertirte en una persona de confianza para tu contraparte puede ser un gran facilitador para el cierre de acuerdos.

Confianza



Estrategias:

- Interésate genuinamente por entender las preocupaciones y necesidades de tu contraparte y trabaja en conjunto para lograrlo
- Concéntrate en generar una relación de confianza a largo plazo que representará mayores beneficios para ambos
- Cambia la visión de ser partes opuestas a ser parte de un mismo equipo; Siéntate al lado del otro negociador en lugar de enfrente.
- Invita a tu contraparte a ser parte del proceso creativo. Reúnanse para una lluvia de ideas que les beneficie a ambos

Existen dos mejores prácticas que ayudan a superar los obstáculos impuestos por los principales problemas al negociar:



Uso de criterios objetivos



Vinculación y seguimiento

Con el fin de alejar la discusión de caprichos personales, es importante insistir en el uso de criterios medibles, justos y objetivos.

Algunos criterios objetivos a que recurrir:

- Estándares y especificaciones gubernamentales
- Valor de mercado
- Precios o situaciones comparables
- Juicio científico
- Lo que decidiría una corte
- Estándares morales
- Costos
- Trato equitativo



Hay diversos criterios y estándares a los que se puede recurrir para reforzar un argumento, pero es indispensable que sean independiente de la voluntad de ambos lados, legítimos y prácticos
¿Cuáles son aplicables a tu industria?

Una vez que se ha llegado a un acuerdo, es esencial que se documente de forma clara para todos los involucrados.



- **Redactar de forma clara, evitar términos ambiguos o confusos**
 - Asesoría jurídica, si así se requiere.
- **Verificar que estén documentadas las responsabilidades de cada área**
- **Establecer y documentar mecanismos de seguimiento acordados**
 - Tiempos
 - Entregables
 - Penalizaciones

25

¿Y si no se cumple lo acordado?... debemos ponerle "dientes" al acuerdo.



- **¿Cómo identificamos si no hay cumplimiento o las condiciones cambiaron?**
 - Mecanismos de control y seguimiento
 - Planes de contingencia
- **¿Cómo se van a resolver controversias?**
 - Comisión de revisión
- **¿Qué pasos de escalamiento están acordados?**
 - Definir instancias de escalamiento
 - Mecanismos de escalamiento

26

Preguntas frecuentes. ¿Qué hago si mi contraparte tiene una reacción violenta?



- Nunca reacciones a amenazas ni a ataques violentos. Escucha sólo razones.
 - Déjalo hablar y poco a poco se irá tranquilizando
 - Siempre ten listo un pretexto para poder tomarte un poco de tiempo y pensar
 - Trata de regresar la conversación a temas objetivos y no emocionales
 - Reconoce cómo se están sintiendo ambas partes. En un caso extremo, una disculpa es un recurso que no cuesta nada y es muy eficiente
 - Propón reglas del juego.
- Ejemplo: en 1950, durante una negociación laboral de la industria del acero, acordaron que no podían enojarse dos personas al mismo tiempo, cada quien debía esperar su turno
- Si te tratan mal, trátalos mejor. Una cachetada con guante blanco es un arma eficiente

27

Preguntas frecuentes. ¿Qué hago si usan tácticas poco éticas?

- Reconoce la táctica
- Menciónalo atacando la táctica, no a la persona
- Mantén la claridad mental
- Concéntrate en el problema de la negociación, no en las distracciones del contexto



28

Algunas tácticas poco éticas con las que hay que tener cuidado:

Tácticas

- Good cop / Bad cop
- Autoridad limitada
- Demandas extremas o Highball/Lowball

Cómo manejarlas

- Ponla de manifiesto y pide que se pongan de acuerdo.
- Autoridad limitada – antes de iniciar la negociación, pregunta si tiene capacidad de decisión.
- Pregunta cuáles son las bases objetivas para las demandas



29

Preguntas frecuentes. ¿Qué hago si la negociación se estanca y no podemos llegar a un acuerdo?

- Llega a un acuerdo sobre el tema en específico en el que no están de acuerdo
- Acuerden un principio o criterio objetivo que sea aplicable en este caso
- Acuerden una tercera parte que tenga autoridad y que pueda tomar la decisión
- Acuerden un procedimiento. Ejemplo: Tú partes y él escoge o viceversa. Lancen una moneda



30

Preguntas frecuentes. ¿Debemos reunirnos en mi oficina o en la suya?

- Pregunta a tu contraparte dónde quiere reunirse. Esto te dará información sobre su posición e intereses.
- Elige instalaciones cómodas y con buen soporte técnico.
- Reunirte en las oficinas de tu contraparte te permite conocer más sobre él y lo hará sentirse cómodo facilitándote llegar a un acuerdo.
- Un lugar neutral disminuye interrupciones indeseadas.



31

Preguntas frecuentes. ¿Cómo puedo llevar a la práctica todas estas ideas sin arriesgarme?



- Empieza por negociar cosas pequeñas y sin mucho riesgo
- Lleva una bitácora: cómo te has sentido, qué tácticas has aplicado, qué ha funcionado, qué no
- Aplica una táctica a la vez, no tienes que utilizar todo lo que has aprendido al mismo tiempo

32

Ahora lo único que falta es seguir practicando hasta alcanzar tu objetivo..



¡La única forma de volverse un experto en negociación, es practicando!

33



BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Getting to Yes

Roger Fisher, William Ury
y Bruce Patton
Penguin Books

Predictably irrational

Dan Ariely

Successful Negotiating

Keri Lavstun
Serie BusinessBuddies
Barron's Educational Series

Beyond Reason

Roger Fisher y Daniel
Shapiro
Viking Penguin

34
