



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

*CAPACIDAD DE
NEGOCIACIÓN EN EL
SECTOR SALUD*

Del 04 al 08 de Noviembre de 2002

APUNTES GENERALES

CI - 453

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
SECRETARÍA DE SALUD
NOVIEMBRE DEL 2002

CURSO: CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN EN EL SECTOR SALUD

OBJETIVO: Al término del curso, el participante estará en capacidad de alcanzar acuerdos con muy diversos actores que pueden contribuir a la solución de problemas y al logro de objetivos dentro del sector salud, a través de aplicar estrategias y tácticas de negociación y persuasión, en un contexto donde prevalece la resistencia al cambio, oposiciones y adversidades.

DURACION: 20 horas.

TEMARIO:

- 1 Concepto y aplicaciones de la negociación
- 2 Estrategias de negociación blanda para viabilizar la solución de problemas del sector salud.
- 3 Estrategias de negociación por paquetes plurivalorados aplicados a problemas de salud pública
- 4 Estrategias de negociación dura aplicada a situaciones de resistencia al cambio, adversidades y oposición a los acuerdos.
- 5 Tácticas de persuasión para lograr el éxito de las estrategias de negociación.
- 6 Desarrollo de habilidades para instrumentar eficazmente las estrategias de negociación en el sector salud.
- 7 Diseño de plan de juego de negociación dura

METODOLOGIA. Exposición interactiva, instrucción programada y ejercicios aplicados a negociaciones que sean de interés para los participantes.

EXPOSITOR M. en I Rómulo A. Mejías Ruiz

TEMA 1: CONCEPTO Y APLICACIONES DE LA NEGOCIACIÓN

¿ QUÉ ES LA NEGOCIACION ?

Ejemplifique las siguientes definiciones de negociación:

1) Negociación es el proceso que usamos para satisfacer nuestras necesidades cuando otra u otras persona(s) controla(n) parte o todo de lo que nosotros queremos.

Cite un ejemplo de esta definición:.....
.....
.....

2) Negociación es un proceso que ocurre cuando uno está dispuesto a ceder algo a cambio de obtener lo que desea.

Cite un ejemplo:.....
.....
.....

3) Negociación es un medio para resolver conflictos y diferencias.

Cite un ejemplo:.....
.....
.....

4) Negociación es la utilización de información, habilidad y poder para lograr objetivos, alterando comportamientos dentro de un campo de fuerzas humanas de diferente signo.

Cite un ejemplo .. .
.....

5) Negociación es un proceso de obtención de conocimiento y acción cuyo objetivo es lograr y mantener el apoyo de otro(s) y/o su cooperación para satisfacer una necesidad o resolver un problema

Cite un ejemplo:.....
.....

6) La negociacion es un proceso que potencialmente permite obtener beneficios de una interacción en la que dos o más partes, aparentemente en conflicto, buscan un resultado más satisfactorio mediante la acción conjunta que el que podrian obtener de otra manera.

Cite un ejemplo:.....
.....

EN LA NEGOCIACION SE HACEN INTERCAMBIOS DE UNAS COSAS POR OTRAS.

Cite un ejemplo de cada uno de los siguientes tipos de intercambio:

1)Dinero por bienes o servicios. Ejemplo:

2)Dinero por dinero. Ejemplo:

3)Bienes por bienes. Ejemplo:

4)Dinero por poder. Ejemplo:

5)Poder por poder. Ejemplo:

6)Poder por prestigio: Ejemplo:

7)Apoyo por apoyo Ejemplo:

8)Reconocimiento por apoyo Ejemplo:

9)Información por dinero. Ejemplo:

10)Libertad por seguridad Ejemplo:

11)Amor por amor. Ejemplo:

12) Cite algún otro ejemplo:.....
.....

¿ QUÉ ES ASERTIVIDAD Y QUÉ ES NEGOCIACION ASERTIVA ?

"Asertividad es la capacidad de actuar y expresar directamente lo que se piensa o desea"

"Negociación asertiva es el proceso que se desarrolla en busca de acuerdos manteniendo en todo momento una actitud de seguridad de lograr lo que se desea".

Para lograr un nivel de negociación asertiva, es necesario manejar un conjunto de estrategias que hacen posible que un negociador se sienta con la seguridad de poder conducir el proceso de negociación hacia los resultados que desea alcanzar.

¿ EN QUÉ SE APLICA LA NEGOCIACION?

Veamos estas aplicaciones a través de ejemplos que usted identifique.

Cite un ejemplo de cada uno de los siguientes tipos de negociaciones:

1) Entre un gobernante y un político. Ejemplo:.....
.....

2) Entre dos gobernantes. Ejemplo
.....

3) Entre un gobernante y un gremio Ejemplo:.....
.....

4) Entre dos fuerzas políticas. Ejemplo:
.....

5) Entre el gobierno de un país y el de otro país. Ejemplo:.....
.....

6) Entre un candidato a la Presidencia y la ciudadanía. Ejemplo:
.....

7) Entre un sindicato y la autoridad Ejemplo:.....
.....

8) Entre dos o más líderes sindicales. Ejemplo:

9) Un conflicto socio-político. Ejemplo:

10) Entre un jefe y un subalterno. Ejemplo:

11) Entre dos compañeros de trabajo. Ejemplo:

12) Entre usted y uno de sus parientes o amigos. Ejemplo:

13) Entre usted y un vendedor. Ejemplo:

14) Entre usted y su inquilino. Ejemplo:

15) Entre usted y alguien al que le debe dinero. Ejemplo:

16) Cite algún otro ejemplo:

LA INTERDEPENDENCIA COMO ELEMENTO OMNIPRESENTE EN LA NEGOCIACION

Se caracteriza por:

1) Los intereses de cada una de las partes influye en los de la(s) otra(s). Cite un ejemplo:

2) Las percepciones y decisiones de cada una de las partes influyen en las de la(s) otra(s). Cite un ejemplo:

.....

.....

3) Las capacidades y habilidades de cada una de las partes influyen en las de la(s) otra(s). Cite un ejemplo:

.....

.....

4) El mayor conocimiento de los intereses, las percepciones, las capacidades y las habilidades de las partes ayuda a la negociación. Cite un ejemplo:

.....

.....

5) Todo negociador debe tomar en cuenta:

• La forma en que él piensa que los demás piensan.

• Lo que los demás piensan de lo que él piensa.

• Lo que él nuevamente piensa de lo que los demás piensan de cómo piensa.

• Y así sucesivamente.

En la medida en que en este proceso exista una mayor incertidumbre, diferencias en la información disponible por las partes, diferencias de percepción entre sí, etc., se hace más intenso el proceso de negociación.

Cite un ejemplo:

.....

.....

TIPOS DE NEGOCIACION

Podemos identificar tres (3) tipos fundamentales de negociaciones:

a) Situaciones puramente competitivas, en las que las partes tienen intereses estrictamente opuestos: si uno gana, el otro pierde.

Ejemplos

• Cuando se negocia el precio exclusivamente, en una operación de compra-venta.

• Cuando el aumento de sueldo de un empleado no producirá un aumento de su rendimiento (lo saben tanto el empleado como el jefe).

• Cuando se compete por una recompensa excluyente o por conquistar a un mismo cliente.

b) Situaciones puramente cooperativas, donde las partes tienen intereses estrictamente idénticos: ganan o pierden conjuntamente.

Ejemplos:

- . Cuando una alianza estratégica producirá mejores resultados para ambas partes, que si continuaran operando por separado.
- . Cuando el aumento de sueldo de un empleado producirá un aumento de su rendimiento (lo sabe el empleado, pero el jefe no está convencido).

En este último caso, la negociación es necesaria, ya que, aunque ambas partes se beneficiarán mutuamente con el aumento de sueldo, existe un elemento de duda en el resultado.

c) Situaciones mixtas (competitivas y de cooperación): Entre los dos extremos antes citados, se encuentra una amplia gama de situaciones mixtas, donde se localiza la inmensa mayoría de los procesos de negociación.

Ejemplos:

- . Cuando el aumento de sueldo de un empleado no producirá un aumento de su rendimiento, pero contribuirá a que mejore la productividad de otros empleados.
- . Cuando se negocia una operación de compra-venta donde el precio es uno de los factores de decisión, además de otros factores que pueden representar beneficios para ambas partes.



PROBLEMAS DEL SECTOR SALUD ABORDABLES VÍA NEGOCIACIÓN

1. Asignación presupuestal para material curativo y medicamentos
2. Obtención de diversos recursos para uso médico
3. Requerimiento de bienes y servicios
4. Distribución del personal
5. Vinculación con instituciones relacionadas con el Sector Salud
6. Aprobación de proyectos de mejora continua en áreas de atención médica
7. Conflictos entre autoridades y el sindicato de una institución hospitalaria
8. Solución de problemas de ausentismo e indisciplina
9. Contratación de personal
10. Adquisición de insumos hospitalarios
11. Etc.

TEMA 2: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN BLANDA PARA VIABILIZAR LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS DEL SECTOR SALUD

¿ QUÉ ES VIABILIZAR Y COMO SE REALIZA ?

Cuando un actor tiene una propuesta, iniciativa o proyecto cuya aprobación y/o implementación depende en forma parcial o total de otro(s) actore(s), y se prevé que alguno(s) de éstos no estarán de acuerdo totalmente o incluso, pueden rechazar dicha propuesta, el actor tendrá que "**trabajar**" para lograr o aumentar los apoyos de ese(os) actor(es).

A este "trabajo" le denominamos "**Proceso de Viabilización**" de la propuesta, iniciativa o proyecto.

En el presente tema nos ocupamos de desarrollar este proceso como una necesidad inminente para el éxito en la **implantación** de la propuesta, aunque no forzosamente necesario para el éxito de la propuesta en sí, ya que este éxito depende de la "**eficacia direccional**" que contiene la propia propuesta como resultado de la calidad del diseño de que fue objeto.

¿ COMO SE VIABILIZA UNA ESTRATEGIA DIRECCIONAL ?

Las Acciones básicas que se pueden aplicar son las siguientes:

- Construcción de Acuerdos
- Manejo de Conflictos por Redistribución de Fuerzas Políticas
- Confrontación de Fuerzas Opuestas

Estas Acciones básicas no son mutuamente excluyentes ni exigen ser aplicadas en su totalidad. Solamente se aplicarán aquellas que, a juicio del actor proponente, son tanto necesarias como posibles y de mayor eficacia.

Para ello, conviene realizar un análisis previo de selección de acciones, teniendo en cuenta que, al aplicar una acción elegida y evaluar progresivamente sus resultados, en términos de su "**eficacia de viabilización**", se decidirá si se mantiene dicha acción o si se modifica, o se cambia por otra de su misma naturaleza, o por otra de otra naturaleza.

Los Procesos de Viabilización se realizan a través del diseño y aplicación de **Estrategias Viabilizantes**.

En este curso nos enfocamos exclusivamente a la Construcción de Acuerdos con medios suaves

CONSTRUCCION DE ACUERDOS

Esta acción consiste en diseñar e implantar estrategias para lograr acuerdos para que apoyen actores que tienen control en los recursos de poder necesarios para la viabilidad, y que presentan rechazo actual o potencial al uso de los recursos que necesita la propuesta y/o aumentar los apoyos en actores que presentan bajo o mediano apoyo al uso de esos recursos.

En una perspectiva democrática, los acuerdos pueden construirse a través de diversos medios estratégicos, tales como:

*Ajuste Plural de Propuestas

*Negociación Blanda

*Persuasión

*Negociación Dura de Estrategias

*Manejo de Cinturones

*Negociación Dura combinada con Vistas de Punto

Un criterio recomendable para aplicar estos medios estratégicos, consiste en analizar las condiciones y posiciones de los actores para seleccionar el medio estratégico que puede ser eficaz, considerando que el Ajuste Plural de Propuestas y la Negociación Blanda son los medios más suaves, y la Persuasión, la Negociación Dura y el Manejo de Cinturones son los medios más potentes, pero también los que requieren de mayor esfuerzo y riesgo. En la práctica, suele ser necesario utilizar los seis medios en forma combinada y en diferentes órdenes.

En este tema aplicamos los tres primeros medios estratégicos, cuya aplicabilidad es válida para sistemas sociales de baja a mediana conflictividad

AJUSTE PLURAL DE PROPUESTAS

Esta acción consiste en:

- 1) Consultar a los actores rechazantes y/o de bajo apoyo las razones de su posición frente a la propuesta, identificando con esos actores las partes o características de la propuesta que están provocando su posición.
- 2) Generar alternativas y seleccionar las más convenientes en cuanto a cambios en esos aspectos del diseño provocadores de rechazo y/o bajo apoyo. Este proceso de generación y selección de alternativas, debe ser plural, esto es, con la participación conjunta de los actores involucrados, y concretando acuerdos con ellos antes de implantar la propuesta
- 3) Si los cambios planteados afectan la posición de otros actores que apoyan ampliamente el diseño original, será necesario desarrollar una negociación abierta con todos los actores involucrados, a fin de definir el sentido y alcance específico de los

cambios a realizar, teniendo en cuenta que con ellos se obtendrá una favorable configuración de la matriz de apoyos y rechazos al uso de los recursos necesarios para la realización de la propuesta.

Para llevar a cabo esta acción, utilizamos la siguiente guía:

6) Entre un candidato a la Presidencia y la ciudadanía. Ejemplo:

AJUSTE PLURAL DE PROPUESTAS

1) PROPUESTA:

2) ¿ Cuáles son los actores rechazantes y/o de bajo apoyo a las características de la propuesta ?

3) ¿ Cuáles son las características de la propuesta que esos actores rechazan o no apoyan totalmente ?

C1:

C2:

C3:

4) ¿ Qué alternativas de cambio de características de la propuesta proponen los actores involucrados ?

ALT1-C1:

ALT2-C1:

ALT1-C2:

ALT2-C2:

ALT1-C3:

ALT2-C3:

5) ¿ Cuáles de las alternativas propuestas son las más convenientes desde la perspectiva de todos los actores involucrados ?

(Calificar la conveniencia con escala de 0 a 10)

SELECCION PLURAL DE LAS MEJORES ALTERNATIVAS DE CARACTERISTICAS DE LA PROPUESTA

ALTERN.	ALT1-C1	ALT2-C1	ALT1-C2	ALT2-C2	ALT1-C3	ALT2-C3
ACTORES						
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						
TOTAL/SE LECCION						

6) ¿ Cómo quedará definida la propuesta después de su ajuste plural ?

PROPUESTA:

.....

.....

.....

.....

NEGOCIACION BLANDA DE PROPUESTAS

Para realizar la Negociación Blanda, es necesario iniciar investigando los múltiples intereses de los actores objetivo, a fin de plantear **Estrategias de Intercambio** de apoyos por intereses. Mientras más intereses conozcamos de los actores rechazantes y/o de bajo o mediano apoyo, más probabilidades tendremos de encontrar algunos que verdaderamente podamos ayudar a satisfacer a cambio de los apoyos que requerimos de esos actores

Para efectuar la investigación de intereses, es necesario considerar la naturaleza de los **satisfactores** más comunes en los seres humanos.

A manera de guía, consideraremos una serie de satisfactores que pueden agruparse en las siguientes categorías:

1) Reconocimiento. 2) Prestigio. 3) Estima. 4) Respeto, 5) Beneficios económicos, 6) Beneficios políticos. 7) Beneficios culturales. 8) Bienestar personal y/o familiar, 9) Beneficios Institucionales. 10) Información. 11) Apoyo tecnológico, 12) Asesorías, etc.

De estos tipos de intereses, es necesario averiguar cuáles son los más valorados por cada uno de los actores objetivo. Seguidamente, a partir de los intereses más valorados, seleccionamos los que, a nuestro juicio, presentan mayores posibilidades de ser facilitados a los respectivos actores a cambio de que apoyen o aumenten su apoyo a la propuesta en consideración.

Ahora bien, si el intercambio de intereses no es suficiente para que los actores apoyen la propuesta propuesta, será necesario utilizar el Ajuste Plural de Propuesta para adecuar las características de la estrategia a las preferencias de los actores involucrados.

Este procedimiento podría hacerse más preciso trabajando con "paquetes" o "menús" de opciones de negociación, donde en cada paquete se combina una determinada fórmula de "características de la estrategia" o de "términos de la propuesta" con la satisfacción de ciertos intereses de los actores. De esa manera, se combina el afinamiento de estrategias con el intercambio de intereses.

Para aplicar este medio estratégico, hacemos uso del formato denominado: **"Construcción de Acuerdos por Negociación Blanda"**.

TEMA 3: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS APLICADOS A PROBLEMAS DE SALUD PÚBLICA.

PASOS PARA LA NEGOCIACIÓN POR PAQUETES:

1. Definir el asunto a negociar.
2. Identificar los conceptos o elementos a ser acordados con la negociación.
3. Plantear las opciones de cada uno de los conceptos a acordar.
4. Solicitar a cada actor el valor que le asigna a cada una de las opciones, utilizando una escala convencional de calificaciones, por ejemplo de 0 al 10.
5. Estructurar paquetes de negociación haciendo combinaciones de opciones entre los diferentes conceptos.
6. Sumar las valoraciones por actor.
7. Obtener la suma total de cada paquete, sumando las valoraciones de todos los actores por paquete.
8. Seleccionar el (o los) paquete (s) que tenga (n) la (s) mayor (es) y similar (es) suma (s) total (es) para todos los actores

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASOS 1 AL 4)

ASUNTO A NEGOCIAR: _____

VALORACIONES DE OPCIONES EN ESCALA DE 0 AL 10

ACTORES	CONCEPTO:			CONCEPTO:		
	OPCIONES			OPCIONES		
No.	1	2	3	7	8	9
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						

ACTORES	CONCEPTO:			CONCEPTO:		
	OPCIONES			OPCIONES		
No.	4	5	6	10	11	12
A1						
A2						
A3						
A4						
A5						

**NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASO 5 AL 8)
ASUNTO A NEGOCIAR::**

ESTRUCTURACIÓN DE PAQUETES DE NEGOCIACIÓN PAQUETES		SUMA DE VALORACIONES					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE (S) CON MAYOR (ES) Y SIMILAR (ES) SUMA (S) TOTAL (ES)
		ASIGNADAS POR CADA ACTOR						
		A LAS OPCIONES QUE FORMAN						
		CADA PAQUETE						
No.	OPCIONES	A1	A2	A3	A4	A5		
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

TEMA 4: ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA APLICADA A SITUACIONES DE RESISTENCIA AL CAMBIO, ADEVERSIDADES Y OPOSICIÓN A LOS ACUERDOS.

¿ QUÉ ES NEGOCIACIÓN DURA ?

Cuando el ajuste plural, el diálogo y/o la negociación blanda, bien sea por intercambios o por paquetes, no son suficientes para construir acuerdos que mejoren la gobernabilidad del sistema social para una determinada solución, se hace necesario utilizar la técnica de negociación dura.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazantes mantienen posiciones inflexibles o de fuerte oposición táctica o espontánea.

Con esta técnica se pretende que los actores objetivo: 1) aprueben la propuesta o 2) al menos no la rechacen o 3) si la rechazan, ello no impide que la balanza se incline a favor de la propuesta.

Para ello, el inductor diseña y aplica estrategias para lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, y reflejada en la matriz de pesos, haga inclinar la balanza a favor de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la gobernabilidad del sistema para la solución, plan, proyecto o estrategia en consideración.

En forma directa, estas estrategias están enfocadas a desarrollar poder en aquellos actores que, estando en posición de apoyo al proyecto, presentan oportunidades de incremento de sus pesos.

Esto se logra trabajando en el sentido de incrementar los pesos de los actores que apoyan ampliamente, logrando así que disminuyan los pesos relativos de aquellos actores que se mantengan en posición de rechazo y/o bajo apoyo

Una vez que el inductor logra cambiar a su favor los pesos de los actores. procede a utilizar el diálogo y/o la negociación blanda y/o el ajuste plural para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor

Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores que están a favor de la propuesta.

GUIA DE ESTRATEGIAS SUGERIDAS PARA INCREMENTO DE PESOS

1. OPCIONES

Preparar propuestas alternativas con los recursos de la propuesta objetada, a fin de crear la posibilidad de negociar con otros actores la resolución de problemas que les aquejan, generando así competencia por los beneficios que pueden derivarse del uso de los recursos que la propuesta objetada necesita para su implantación

2. FLEXIBILIDAD

Si el actor proyectista se maneja con flexibilidad en cuanto a plantearse varios objetivos alternativos y varios paquetes de negociación, crea en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y varios objetivos situacionales que él no se había planteado, lo que lo lleva a colocarse en una posición de **"escucha"** en lugar de **"oponente"**. A su vez, permite al actor proyectista alcanzar al menos **"un"** objetivo y **"un"** paquete satisfactorio entre los varios propuestos.

3. CONOCIMIENTO Y COMPRENSIÓN SITUACIONAL

Conocerme **yo** y conocer al **otro**, comprenderme **yo** y comprender al **otro** para conocer y comprender la realidad desde **ambas** situaciones y **ambas** vistas de punto, así como conocer y comprender los **intereses** de uno y otro, crea en la **mente** del actor objetivo la percepción de fortaleza del actor proyectista, que lleva al actor objetivo a escucharlo, comprenderlo, respetarlo y hasta aceptar sus planteamientos.

4. CAPITAL INTELECTUAL

Adquirir mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la solución, advirtiendo sus riesgos y las medidas para evitarlos. Ello me da seguridad, me prepara para un buen manejo de objeciones y genera en el actor objetivo la percepción de respeto a mis planteamientos.

5. CAPITAL POLÍTICO

Acumular fuerza a través de captar adherencia a la propuesta por parte de otros actores con los que se tengas mayor identificación.

6. CREDIBILIDAD

Gestionar el apoyo de actores de alta credibilidad. Desarrollar credibilidad en el actor proyectista y/o sus aliados. Obtener información sobre experiencias de éxito y fracaso en la aplicación de la propuesta, y formular explicaciones bien fundamentadas sobre unas y otras experiencias.

7. DEBILITAMIENTO DIRIGIDO

Conocer el código de personalidad del actor objetivo para identificar dónde residen sus **puntos vulnerables**. Ante un actor objetivo inflexible, el estratega debe **explorar y explotar** los puntos vulnerables del otro, quien puede tener también **mente de estrategia** y, en ese caso, hará lo mismo. Un punto vulnerable puede ser actuar con paradigmas y valores obsoletos o socialmente rechazados y/o repudiados (ej.: deshonestidad, insinceridad, deslealtad, cooptación, autoritarismo, prepotencia, etc.). Para este caso, puede aplicarse una acción dirigida a debilitar al actor objetivo a través de poner en evidencia estos puntos vulnerables, bien sea por la obtención de pruebas ó por medidas de choque. Otros puntos vulnerables frecuentes consisten en la **"ceguera"** del otro para ver: opciones, las ventajas de ser flexible, de conocer y comprender situacionalmente, del capital intelectual y político, etc., y estos son puntos de oportunidad para aplicar el debilitamiento dirigido.

8. PACIENCIA

Desarrollar paciencia, manejar el tiempo con holgura, no desesperarse. La paciencia incrementa el peso del paciente. Mostrar al otro que no tenemos premura por su aprobación.

9. ECONOMÍA DE RECURSOS Y PREVENCIÓN

Otorgue mayor prioridad a las estrategias de intercambio de intereses o a los paquetes de negociación que requieran de menor esfuerzo con relación al objetivo. No sobreuse recursos de poder, no se gane oponentes innecesariamente, haga un uso racional de los recursos económicos, cuide todos los recursos escasos, prefiera la cooperación al conflicto. Prevea las necesidades del actor objetivo y comuníquese con él para encontrar alternativas que eviten conflictos futuros y lo hagan consumir innecesariamente recursos escasos y/o le hagan perder fuerza por no prevenir.

10. INVERSIÓN

Hacer que el actor objetivo invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta del actor proyectista. Cuando se invierte tiempo y esfuerzo en algo, no se está tan dispuesto a dejarlo perder sin sacarle algún provecho.

11. PRECEDENTE

Usar inteligentemente el **"poder del precedente"**, a través de destacar logros, prestigios y buenas imágenes adquiridas por los aliados y por el propio actor proyectista, así como beneficios obtenidos en negociaciones anteriores. Asimismo, minimizar mentalmente el "poder del precedente" que se le pueda atribuir al actor objetivo.

12. JUEGO

Desarrolle el enfoque de "juego" y aprenda jugar. Si se equivoca en una jugada, aprenda del error, para atinarle en la siguiente. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego, aunque serio. Prevea y prevéngase de las posibles acciones del actor objetivo y de sus reacciones ante las estrategias que usted planea aplicar. La actitud de jugador le da más seguridad, más paciencia y más capacidad para atinar, lo que provoca que el actor objetivo le perciba con más peso y ello hace que se flexibilice.

13. GANAR-GANAR

Siempre aplicar la filosofía de ganar-ganar. Ello produce en el actor objetivo una actitud de apertura y cooperación que le fomenta la creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta.

14. PREGUNTAR

¿ Quién lleva el control de una situación, el que pregunta o el que responde ? Si el actor proyectista sabe hacer las preguntas apropiadas, lleva una gran ventaja. Por el contrario, llevará desventaja si se limita a responder las preguntas del otro o si sus preguntas son ofensivas, autoritarias, coactivas o intimidatorias. Las preguntas deben enfocarse a provocar atención e interés del actor objetivo, obtener y proporcionar información, crear diálogo, fomentar el pensamiento e inducir a propuestas y conclusiones.

15. VALORACIÓN MULTITEMPÚRAL Y MULTIDIMENSIONAL

Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y viceversa. Nunca se juega en un solo frente y en una sola dimensión. Si advierte consecuencias positivas para usted en el corto plazo, visualice qué podrá pasar en el mediano y largo plazos. Asimismo, si advierte consecuencias positivas para usted pero negativas para otro actor, visualice qué reacción cabría esperar de él. En cualquier caso, reconsidere la propuesta, ajústela, modifíquela y/o prevéngase de las probables consecuencias negativas. Ello le da seguridad y crea percepción de fortaleza suya en la mente del actor objetivo.

16. CAPACIDADES Y HABILIDADES

El actor proyectista debe explorar en él y en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las que se necesitan para ser buenos negociadores. Los puntos que se

detecten cómo deficitarios, proceder a subsanarlos a través de la aplicación de técnicas expresamente diseñadas para estos fines. Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, de persuasión, de comprensión, de motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estratega, sensibilidad, tolerancia al conflicto, etc.

TEMA 5: TÁCTICAS DE PERSUASIÓN PARA LOGRAR EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN.

INTRODUCCION

Tal como se indicó con anterioridad, la viabilidad de una propuesta, iniciativa o proyecto depende tanto de los apoyos y/o rechazos como de los pesos de los diversos actores involucrados en la decisión y/o ejecución de la misma. También depende de las condiciones del entorno que pueden favorecer o desfavorecer la aplicación de esa propuesta o proyecto, así como de las capacidades que se tengan disponibles para llevarla a cabo.

Cuando las voluntades y los pesos de los actores en conjunto hacen que la propuesta no sea viable, es necesario llevar a cabo un proceso de viabilización

En este sentido, en el tema anterior se estudiaron dos técnicas de viabilización aplicables a situaciones relativamente simples en cuanto a las diferencias de posiciones y de pesos entre los actores involucrados, con respecto a la propuesta a ser viabilizada.

Las dos técnicas de viabilización estudiadas en el tema anterior consistieron en: Ajuste Plural de Propuestas y Negociación Blanda. Ambas están enfocadas a la Construcción de Acuerdos.

En este tema veremos otras técnicas de viabilización que son aplicables a situaciones relativamente más complejas para la construcción de acuerdos.

Se trata de Técnicas de Viabilización de Mediana Potencia.

PLAN DE DIALOGO INDUCTIVO-PERSUASIVO: DATOS INTRODUCTORIOS

Inductor.....

Problema a resolver por el inductor

Receptor (nombre y cargo)

Problema asociado del receptor

Identificar problemática común a inductor y receptor

PASO 1: CREACION DE INTERÉS INICIAL

1) Propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal):

Expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzarlo a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor:

Solicitar reunión con el receptor:

2) Terreno común:

Plantear al receptor la problemática común:

3) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor (Ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática a través de acciones conjuntas):

.....

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

1) Hacer preguntas al receptor que provoquen el diálogo:

Imaginarsé posibles respuestas del receptor.

2) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor:

.....

Imaginarse posibles respuestas del receptor:

3) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico:

4) Hacer preguntas propositivas sobre posibles soluciones que ataquen esa raíz:

5) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones relacionadas con nuestra propuesta:

6) Hacer preguntas propositivas para evaluar y asegurar la eficacia, eficiencia y viabilidad de las soluciones deducidas:

7) Afinar las soluciones, modificarlas o cambiarlas:

8) Identificar mutuamente los beneficios de las soluciones deducidas:

9) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas:

10) Si el receptor muestra claras señales de cierre y franca disposición a hacerlo, proceder a cerrar la entrevista con un acuerdo:

Cerrar la entrevista detallando el acuerdo, las responsabilidades de cada quien, y los tiempos y formas para aplicar las soluciones:

11) Si el receptor muestra señales de cierre, pero cierta indisposición a hacerlo, continuar con el Paso 3 (porque puede tener alguna objeción que no ha manifestado) y/o al Paso 4 (porque puede tener inseguridad o temor a hacerlo):

Para ello, preguntarle: ¿ Tienes alguna objeción a las soluciones ? Si dice que sí, continuar con el Paso 3, y si dice que algo así como: "No, pero hay algo que ..", continuar con el Paso 4.

PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

1) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que puede presentarse desde esa posición:

2) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores:

3) Mencionar justificaciones y posibles raíces de la objeción presentada:

4) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz de la objeción, según el receptor:

5) Replantear la objeción en relación a la raíz encontrada:

6) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz:

7) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz:.....

.....
.....
.....

8) Seguir puntos 6), 7), 8), 9), 10) y 11) del Paso 2.

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

Cuando se observa que el receptor ya está convencido de aplicar las soluciones (muestra señales de cierre), pero presenta una actitud de inseguridad, temor o vacilación, deberá pasarse al "cierre de acuerdos". Para ello, el inductor deberá.

1) Listar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones deducidas:

Beneficios

2) Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor:.....

.....
.....
.....

3) Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas:.....

.....
.....
.....

4) Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones:

.....
.....
.....

5) Hacer inducción táctica al cierre a través de expresiones tales como: "podemos empezar con..." o "si en este momento haces tal cosa, yo hago esta otra" o "hoy mismo puedo hacer tal cosa, si te parece bien", etc

Indicar Expresiones de inducción táctica

.....
.....

GUIA DE APOYO AL PLAN DE DIALOGO

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

¿ COMO SE REALIZA UN DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES ?

- . A través de enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a sostener un diálogo a fondo, induciéndolo a revelar información con la cual se le ayuda a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio y la necesidad de apoyar esa opción.
- .La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y completa apertura
- .El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar, para notar el sentido de la conversación y para reconocer las reacciones que va teniendo el receptor a lo largo del proceso.
- .En la canalización, las preguntas que hace el inductor se conocen como preguntas de réplica o contrapreguntas. La intención es hacer avanzar al receptor hacia el fondo del canal, o sea, hacia la identificación de la raíz del problema o dolor que le aqueja, para de allí pasar a plantearle una solución enfocada a atacar esa raíz, y con ello lograr que el receptor sienta la gran necesidad de aplicar esa solución
- .Mientras que la pregunta inicial de carácter múltiple o la pregunta que suscita el diálogo, pueden ser amplias, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas. Cada una de estas preguntas debe lograr que el receptor se concentre cada vez más en un problema específico a fin de que localice la fuente o raíz de su "dolor", reconozca la necesidad del cambio y desarrolle su voluntad para hacerlo.

¿ COMO HACER PREGUNTAS QUE PROVOQUEN DIALOGO ?

El inductor debe aprender el "**juego de la inducción-persuasión**" a través de dominar el **arte de dialogar haciendo preguntas apropiadas y dando respuestas adecuadas**. Debe aprender a cambiar el marcador del juego desde un nivel de bajo interés a uno de alto interés por el cambio.

El diálogo debe enfocarse a que el receptor **"tome conciencia de que tiene un dolor"**, y que debe encontrar una manera de cambiar la forma en que está manejando la situación, con el objeto de que pueda aliviar ese dolor a través de la orientación o apoyo que el inductor le ofrece

La manera de dialogar con el receptor consiste en hacer que participe de una conversación importante y efectiva ¿ Cómo ? : haciéndole preguntas apropiadas que provoquen diálogo

La mayoría de los inductores hacen preguntas, pero sólo una minoría sabe hacer las preguntas apropiadas y además "escuchar" las respuestas.

Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a respuestas secas (escuetas, simples, automáticas) y las que conducen al diálogo (opinión, concentración, emoción, pensamiento, análisis).

Ejemplos de preguntas que conducen a **respuestas secas**:

- .¿Cuáles son sus metas?
- .¿Cón quiénes, con qué y/o con cuánto cuenta para alcanzar sus metas?
- .¿Quiénes son o dónde están?
- .¿Me lo puede mostrar?
- .¿Por qué no hace usted tal cosa?

Ejemplos de preguntas que conducen al **diálogo**:

- ¿Cuál es su mayor reto ? . ¿Cómo se compara con el del año pasado?
- ¿Qué impactos han tenido sobre su departamento los recortes presupuestales de este año y qué han hecho para enfrentar esta situación?
- ¿Han tenido estos impactos alguna influencia en su manera de trabajar ?
- ¿Cómo es su proceso actual de programación de actividades ?
- ¿Qué comportamiento cree usted que tendrá el volumen de trabajo durante este año?
- ¿Han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo, capacitación del personal, etc.?

Beneficios de las preguntas creadoras de diálogo:

- 1)Hacen que el receptor piense, y con ello, le valore a usted más alto
- 2)Obtiene usted mayor información sobre las necesidades del receptor.
- 3)Obtiene mayor información sobre las oportunidades y modalidades de ofrecerle una buena solución.
- 4)Se ganará usted el respeto del receptor y sentará las bases para una mejor y más duradera relación de trabajo.
- 6)Lo induce al cambio al hacerlo pensar y mirar desde una perspectiva diferente
- 7)Crea un sentimiento de empatía y confianza

¿ COMO DECIR LAS PREGUNTAS ?

Antes de preguntar, observe las siguientes pautas:

- 1)Trate de hacer la pregunta una sola vez. No caiga en repeticiones.
- 2)Cuando esté hablando con más de una persona. dirija la pregunta a todas en general.
- 3)Escuche lo que se está diciendo. No piense en su próxima pregunta
- 4)Después de hacer una pregunta. quédese en silencio, espere la respuesta.
- 5)Prepárese con varias preguntas sobre los problemas o necesidades del receptor.
- 6)Pregunte cosas de interés para el receptor.
- 7)Trate de buscar un ambiente neutral para reunirse con su receptor.
- 8)Sea claro y conciso en sus preguntas.
- 9)Evite hacer preguntas intimidatorias y de respuesta incómoda.

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

EL MOMENTO DEL CIERRE

Existe un "momento psicológico del cierre" que el inductor debe estar atento para captarlo con precisión, a fin de iniciar el cierre del acuerdo.

Este momento del cierre ocurre cuando las mentes del receptor y del inductor están en perfecta sincronía y coincidencia. Esto se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado.

En un proceso de inducción-persuasión promedio existe una "marea creciente de interés" que puede ser detectada por un inductor alerta y entrenado para advertir las actitudes del receptor que indican que ya estamos en el momento de cerrar.

Si el inductor no hace el cierre en este momento particular, las probabilidades de hacerlo pueden esfumarse. Pero como en el proceso de inducción pueden haber varias oportunidades en que se presente este momento psicológico, el inductor puede recuperar la probabilidad antes esfumada. Además, cada oportunidad puede ser más amplia que un simple instante.

Es decir, los momentos para el cierre pueden ir desde varios "instantes" fugaces hasta "lapsos" prolongados, lo que en cualquier caso nos daría holgura para captar la oportunidad de cerrar.

Con la creación de interés inicial, el diálogo canalizado a soluciones y el manejo de objeciones, el inductor lleva al receptor hacia el (o los) momentos psicológico(s) de cierre

Si el inductor no está pendiente o le falta habilidad para captar la llegada de este momento decisivo, puede continuar hablando mientras el receptor pierde interés. Sin embargo, como ya se indicó, aún en estas condiciones, es posible que no se pierda la oportunidad de cerrar, ya que usted puede entusiasmar una vez más al receptor y cerrar el acuerdo. No obstante, si deja pasar varios momentos de cierre, entonces la probabilidad de cerrar podría esfumarse definitivamente. Hay oportunidades que difícilmente se vuelven a presentar.

LAS SEÑALES PARA EL CIERRE

La forma en que usted capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor, aunque hay inductores experimentados que dicen que ellos no se fijan en señales, sino que "sienten" la llegada de este momento a través de un sexto sentido.

Usted debe estar alerta a las señales que emite el receptor, para determinar el momento en que es oportuno y conveniente iniciar el cierre. Esas señales se observan a través de sus palabras, su tono de voz, su actitud, su expresión facial y su lenguaje corporal.

Las señales pueden ser voluntarias o involuntarias

Las señales **voluntarias** son aquellas en las que el receptor manifiesta abiertamente su interés a través de preguntas o comentarios. Puede preguntar: "¿ Cuándo podemos empezar ?" o "¿ Puedo posibilidades habría de hacerlo de esta manera ?" o "Si lo hacemos, obtendremos este otro beneficio", etc.

También puede comentar: "Veo muchas ventajas si lo hacemos" o "Yo puedo hacer ésto en este momento y esto otro en otro momento".

Cualquiera de este tipo de preguntas es claro indicio de que debe usted proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, suspenda el proceso de inducción y dedíquese a cerrar.

Las señales **involuntarias** son las que usted debe aprender a captar con destreza.

Estas pueden ser:

- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos con su mente, o se las frota.
- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza o los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas o rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis.
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, movimientos corporales, etc
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y de cómo funcionaría todo.
- 8) Se pone a sacar cuentas relacionadas con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían

TEMA 6: DESARROLLO DE HABILIDADES PARA INSTRUMENTAR EFICAZMENTE LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN EN EL SECTOR SALUD.

INTRODUCCION

La negociación es una forma de alcanzar nuestros objetivos cuando éstos no dependen exclusivamente de nosotros, sino que, por el contrario, requiere una interacción con otros sujetos.

La negociación es un procedimiento que para determinado tipo de situaciones, hace posible avanzar el logro de unos intereses y conseguir ciertos objetivos de una forma más satisfactoria que si lo hacemos con otro procedimiento.

Sin embargo, sería un error identificar la idea de satisfacer unos intereses de una forma unilateral: conseguir el mejor precio de venta del coche, alcanzar el máximo incremento salarial para los trabajadores, maximizar el rendimiento de la inversión, etc.

Evidentemente, tales intereses forman un núcleo central de la negociación, pero: ¿estaríamos dispuestos a conseguir estos objetivos a costa de una pérdida de reputación o de prestigio, de entorpecer unas relaciones comerciales fluidas, de debilitar una posición en el mercado o de empeorar la imagen de la firma?

Claro que no, además que estas otras dimensiones del problema son también intereses que se pueden avanzar a través del proceso de negociación, llegando a acuerdos inteligentes.

Un acuerdo inteligente se puede definir como un acuerdo que satisface los intereses legítimos de cada parte en la medida de lo posible, resuelve equitativamente intereses en conflicto, es duradero, eficiente y debe mejorar, o al menos no dañar, las relaciones entre las partes. Acuerdos de este tipo pueden lograrse satisfactoriamente aplicando la Técnica de Negociación por Principios.

PRINCIPIOS BASICOS PARA REALIZAR UNA NEGOCIACION ASERTIVA

Estos principios son:

- a) Separar a las personas del problema.
- b) Centrarse en los intereses y no en las posiciones.
- c) Generar el mayor número de opciones posibles antes de decidir un curso de acción.
- d) Insistir en que la solución o resultado de la negociación debe basarse en algún criterio objetivo

Las negociaciones se desarrollan entre personas y éstas no se comportan uniformemente, sino que tienen sus propios intereses, sus propias escalas de valores, distintas sensibilidades, diferencias culturales, etc. Sin embargo, tendemos a ver estas diferencias como el problema en sí, en lugar de tomarlas como algo normal, y más aún, como la fuente para encontrar soluciones creativas y más satisfactorias para ambas partes

Veámoslo con más detalle:

a) Separar a las personas del problema.

Tome en cuenta que:

. Los negociadores primero son personas que tienen intereses personales, institucionales, familiares, etc., no son entidades abstractas, y además tienen emociones y sentimientos.

. Cada negociador tiene dos tipos de intereses: los sustanciales (por los que negocia), y los de mantener y mejorar su relación con la otra parte. Pero con frecuencia sucede que:

- La relación tiende a confundirse con el problema.

- La negociación por posiciones pone la relación y la sustancia en conflicto

. Separe la relación de la sustancia: trate directamente con el problema humano manejando tres dimensiones fundamentales: percepción, emoción y comunicación.

Percepción. Veamos el siguiente ejemplo de percepciones contrastantes de un inquilino y una arrendadora negociando la renovación del contrato de renta:

Inquilino (I): La renta ya es muy alta.

Arrendadora (A): La renta no se ha incrementado en mucho tiempo.

I: Con lo caro que está todo, no puedo pagar más por la renta.

A: Con lo caro que está todo, necesito un ingreso mayor de la renta.

I: El apartamento necesita pintura.

A: El le ha dado un uso intenso al apartamento.

I: Conozco personas que pagan menos por un apartamento similar.

A: Conozco personas que pagan más por un apartamento similar.

I: Los jóvenes como yo no pueden pagar rentas altas.

A: Los jóvenes como él tienden a ser ruidosos y destructivos.

I: La renta tiene que ser baja porque la calidad del vecindario ha bajado.

A: Los dueños deberíamos de subir las rentas para mejorar la calidad del vecindario.

I: Soy un buen inquilino, sin perros ni gatos.

A: Su aparato de alta fidelidad enloquece al vecindario

I: Siempre pago la renta cuando me la cobran

A: Nunca paga la renta sino hasta que se la cobro

I: Ella es fría y distante, nunca me pregunta cómo van las cosas.

A: Soy una persona considerada que nunca se mete con los inquilinos.

Con este ejemplo, podemos ver que:

- .Cada quien ve el problema dependiendo de la posición que ocupe.
- .Cada quien tiende a centrarse en hechos y argumentos que confirmen sus percepciones iniciales y a desechar, contrariar o malinterpretar lo que argumenta la otra parte.
- .Ninguna de las partes reflexiona profundamente sobre los intereses reales que pretenden satisfacer con la negociación, y se limitan a defender sus posiciones (las que ven como obvias).
- .La gente tiende a ver lo que quiere ver, por tanto, los conflictos no están en la realidad objetiva, sino en las cabezas de la gente.

Por todo lo anterior, si queremos llegar a una solución satisfactoria vía la negociación, se recomienda:

- .Ponerse en los zapatos de la otra parte, desarrollando capacidad para percibir la situación como la ve la otra persona, aunque ésto no sea tarea fácil. El ver y entender su punto de vista no significa estar de acuerdo con él, aunque ésto nos puede llevar a revisar nuestros propios puntos de vista sobre la situación. Pero el trabajo para entenderlo no es un costo, sino un beneficio, ya que permite reducir el área de conflicto y encontrar nuevas opciones de solución.
- .No deduzca las intenciones de ellos de los temores de usted, ya que los temores, inquietudes y patologías que solemos tener, no son comunes ni uniformes en todas las personas
- .No los culpe por nuestros problemas, ya que ellos dejarán de escuchar o contraatacarán, haciendo que las personas se entremezclen con el problema.
- .Expongan las percepciones de cada uno en forma franca y honesta, comunicando en voz alta y convincentemente cosas que está dispuesto a decir y que a ellos les gustaría escuchar.
- .Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de ellos, enviando un mensaje inteligente, diferente al que esperan, y podrán cambiar de percepción
- .Déles reconocimiento en el resultado, asegurándose que participen en el proceso
- .Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valores

- Emoción: Suele tener más peso que lo que se dice en una negociación, y puede llevarla a un atolladero o terminarla rápidamente, muchas veces con resultados pobres o catastróficos.

Por ello, se recomienda:

- Reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos.
- .Explicite las emociones y reconózcalas como legítimas.
- .Permita que la otra parte deje escapar la tensión.
- .No reaccione ante explosiones emocionales.
- .Utilice gestos simbólicos para atenuar las tensiones.

- Comunicación: No es fácil aún entre personas muy similares en valores y experiencias. La comunicación suele ser muy deficiente entre personas que no se conocen muy bien, y puede provocar hostilidad y suspicacia.

Cualquier cosa que diga, puede esperar que la otra parte siempre escuche algo diferente. Y sin una buena comunicación, no habrá una buena negociación.

Por ello, se recomienda:

.Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo, a fin de entender las percepciones de ellos, sentir sus emociones y oír lo que están tratando de decir.

.Hable para ser entendido.

.Hable sobre usted, no sobre ellos.

.Hable con un propósito, no hable en demasía, sepa lo que quiere comunicar o averigüelo, y sepa para qué propósitos va a servir esta información en el proceso de negociación.

- Por último, enfrente al problema, no a la gente

.Si los negociadores se ven cara a cara en una confrontación, será difícil separar la relación del problema sustancial, y en este contexto, cualquier cosa que diga el negociador acerca del problema, parecerá como dirigida personalmente al otro, cada lado tenderá a ser defensivo y a reaccionar ignorando todos los intereses legítimos de la otra parte.

.Las partes deben concebirse como socios, en una búsqueda perspicaz, lado a lado, de un acuerdo ventajoso para cada uno. Para ello, ayuda mucho sentarse literalmente del mismo lado de la mesa, y poner enfrente de ustedes el contrato, mapa, hojas de borrador o cualquier otra cosa que represente el problema. Si ha establecido una base de confianza mutua, mucho mejor.

Sin importar qué tan precaria sea la relación, intente estructurar la negociación como una actividad lado a lado, en la cual, ustedes dos, con sus intereses y percepciones diferentes, enfrentan conjuntamente una tarea común

b)Centrarse en los intereses, no en las posiciones

.Los intereses definen el problema y nos llevan a la solución: El problema básico en una negociación radica no en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte.

Detrás de posiciones opuestas, se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos. Por ejemplo, en el caso del inquilino y la arrendadora, pueden haber varios intereses que ellos comparten, tales como:

1)Ambos quieren estabilidad. El arrendador quiere un inquilino estable y el inquilino quiere una dirección permanente.

2)A ambos les gustaría ver el departamento bien cuidado. El inquilino va a vivir en él y el arrendador quiere incrementar el valor del departamento, así como la reputación del edificio

3)Ambos están interesados en mantener una buena relación entre ellos. El arrendador quiere un inquilino que pague la renta regularmente y el inquilino quiere un arrendador responsable que haga todas las reparaciones necesarias.

Cuando se ponderan tanto los intereses compartidos como los divergentes, los intereses opuestos en cuanto a minimizar la renta y maximizar el rendimiento, se hacen más manejables.

Los intereses compartidos muy probablemente resultarán en un contrato por un largo período, en un acuerdo para repartirse los costos de las reparaciones, y en los esfuerzos de cada uno para adaptarse al otro en el interés de una buena relación.

La cantidad exacta de la renta es lo único que faltaría por acordar, y el mercado de renta de departamentos puede definirla muy bien.

¿ Cómo buscar intereses ?

. Pregúntese "¿ Por qué ?" y ello le ayudará a ponerse en sus zapatos. Por ejemplo: ¿Por qué su arrendador prefiere fijar la renta con un contrato a cinco años, actualizándola cada año?: La respuesta a la que podrá llegar puede ser porque quiere protegerse contra costos crecientes, que es uno de sus intereses. Esto lo puede confirmar preguntándole directamente al arrendador sobre la motivación de su posición. Por ejemplo: "¿Cuál es su preocupación básica, Sr. González, en querer que el contrato se actualice cada año?".

.Pregúntese "¿Por qué no?": Piense acerca de sus alternativas.

.Comprenda que cada persona que representa a cada una de las partes tiene intereses múltiples y únicos (diferentes a los intereses de las demás personas que están " de su parte ")

.Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas, tales como seguridad, bienestar económico, sentimientos de pertenencia, reconocimiento, control sobre su propia vida, Etc.

.Haga una lista de los intereses que usted deduce o conoce de cada una de las personas involucradas en la negociación, lo cual le permitirá mejorar la calidad de sus contribuciones, a medida que recibe más información y a jerarquizar los intereses en el orden de importancia que ellos les asignen

-Hable acerca de los intereses y minimice la importancia de las posiciones. Para ello, se recomienda

.Reconocer los intereses de ellos como parte del problema, a fin de que ellos aprecien los intereses de usted

.Exponga el problema antes de dar su opinión y de formular alguna propuesta. Avance en la búsqueda conjunta de opciones de solución y evite caer en un círculo vicioso o en un callejón sin salida

Sea concreto, pero flexible

.Sea duro con el problema, suave con la gente

c)Generar Alternativas para Beneficio Mutuo

Problemas frecuentes en las negociaciones:

.Juicio prematuro.

.Búsqueda de una respuesta única.

- .El supuesto de un pastel de tamaño fijo.
- .El pensar que "resolver el problema de ellos es problema de ellos".

¿Cómo generar opciones creativas?

- .Separando el acto de generar opciones del acto de juzgarlas.
- .Ampliando las opciones en lugar de buscar una respuesta única.
- .Buscando ganancias mutuas.
- .Inventando formas de hacer que la toma de decisiones sea fácil.

1)Separar el acto de generar del acto de juzgar las opciones.

Para ello, se recomienda:

Antes de la sesión de generación de ideas:

- Defina el propósito.
- Escoja pocos participantes.
- Seleccione un momento y lugar propicios.
- Diseñe una atmósfera informal
- Seleccione a alguien que coordine la sesión.

Durante la sesión:

- Siente a los participantes lado a lado, encarando el problema
- Esclarezca las reglas, sobre todo la de no criticar.
- Haga que se genere una lista grande de ideas, enfocando la cuestión desde cualquier ángulo concebible.
- Lleve un registro a la vista de los participantes (en pizarrón, hojas grandes, etc.), lo cual da al grupo la sensación de logro colectivo, refuerza la regla de no criticar, reduce la tendencia a repetir y ayuda a estimular otras ideas.

Después de la sesión.

- Señale con una estrella las ideas más prometedoras.
- Busque formas de mejorar las ideas prometedoras, empezando con una crítica constructiva.
- Fije un tiempo para evaluar las ideas y decidir cuáles se utilizarán en la negociación y cómo
- Considere la posibilidad de realizar una sesión de generación de ideas con la otra parte, a pesar de lo difícil y arriesgado que pueda ser por la posibilidad de revelar información comprometedoras e inconveniente

2)Amplíe sus opciones.

Para ello, se recomienda:

- .Multiplicar sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general.
- .Vea a través de los ojos de diferentes expertos.
- .Genere opciones sobre acuerdos de diferentes intensidades.
- .Cambie el alcance de un acuerdo propuesto

3) Busque Beneficios Mutuos.

Para ello, se recomienda:

- .Identificar intereses comunes, compartidos o compartibles (ejemplo: caso del inquilino y el arrendador).
- .Identificar intereses diferentes pero no mutuamente excluyentes (ejemplo: caso del pastel de chocolate y nata).

Un ejemplo ilustrativo:

A UNA PARTE LE INTERESA:

La forma
Eficacia económica
El futuro inmediato
Resultados rentables
El progreso
Lo moderno
El precedente
Los resultados
Asumir riesgos
Comprometerse

A LA OTRA LE INTERESA:

La sustancia
Eficacia política
El futuro distante
Mantener la relación
El respeto a la tradición
Lo clásico
Este caso
El prestigio, la reputación
Evitar riesgos
Evitar comprometerse

4) Haga que la Toma de Decisiones de ellos sea fácil.

Para ello, se recomienda:

- Ponerse en los zapatos de la(s) persona(s) que representa(n) a la otra parte para inferir qué opciones podrían satisfacer mejor sus intereses.
- .De estas opciones, seleccione las que pueden ser compatibles con la satisfacción de sus propios intereses
- .De estas últimas opciones seleccionadas, pregunte a la otra parte si alguna de ellas puede satisfacer adecuadamente sus intereses.
- .Discuta cooperativamente con la otra parte para llegar a la selección de la opción de mayor conveniencia para ambas partes.

d) Insista en criterios objetivos.

Para ello, se recomienda.

- .Razonar y estar abierto a razonamientos de la otra parte en base a valores o criterios estándares, evitando manejar criterios voluntaristas e individualistas.

Por ejemplo, en lugar de decir: "\$300,000 es mi último precio por este departamento", podemos decir: "Este departamento no puede venderse por debajo de \$300,000, ya que tiene 200 metros cuadrados, y como usted sabe, el precio del metro cuadrado en esta zona oscila entre N\$1500 y N\$1700".

En este caso, las pretensiones del vendedor, son las mismas en ambos planteamientos, pero cuando se apoya en un criterio objetivo, refuerza su argumentación, se hace más convincente y propicia un clima de confianza y de mayor posibilidad de llegar a un acuerdo de beneficio mutuo.

.Apoyar las argumentaciones en normas y criterios de referencia, tales como:

- la tradición.
- el precedente.
- perito o técnico independiente.
- solución propuesta por un mediador.
- división por mitad o en proporción a las aportaciones.

.Aceptar los criterios objetivos como legítimos y prácticos, independientemente de la voluntad de las partes.

COMO NEGOCIAR POR VIA TELEFONICA

Características de las Negociaciones Telefónicas:

1.Muchos malentendidos.

Debido a que se carece de información visual, resulta más difícil ser comprendido por teléfono que en persona. Al hablar por teléfono, usted no puede observar las expresiones faciales ni las pautas de comportamiento de la otra persona. A menudo la interpretación de los tonos de voz es errónea, y puede uno creer en indirectas y significados ocultos que en realidad no existen, o pasar por alto cuando existen.

2.Más fácil para decir que no.

Decir que no por teléfono no requiere de mucho esfuerzo ni presenta mayores complicaciones. Supongamos que le llamo y le digo amablemente:

.Quisiera que nos viéramos hoy. Me urge.

Usted me contesta tajantemente:

.No puedo. Hoy estoy terriblemente atareado. Si quieres, háblame mañana para ver si puedo.

Debido que no estamos frente a frente, usted no tiene ninguna en decirme que no, pero si le veo en persona, usted no puede librarse tan fácilmente.

3.Más rapidez.

Las negociaciones telefónicas son siempre más breves que los tratos de persona a persona. Esto es así porque la extensión de la reunión cara a cara puede justificar el tiempo, los viajes y los gastos invertidos

4.Más competitividad.

Debido a la relativa brevedad de una transacción telefónica, a menudo no hay tiempo suficiente para compartir información y experiencias para conseguir la satisfacción de mutuas necesidades

Este hecho, combinado con la naturaleza formal de los contactos telefónicos, produce un clima en el que florece el comportamiento competitivo de ganar o perder.

Por teléfono la gente tiende a ser impersonal y a concentrarse en lo que quiere decir.

Si usted es un negociador competitivo con mayor poder, le conviene resolver una disputa por teléfono. No le sorprenda que su oponente desee una reunión cara a cara, donde el intercambio de saludos, gestos, sonrisas y meneos de cabeza, reduce y dulcifica el antagonismo, además de que hay menos presión de tiempo y mejor oportunidad para llegar a un resultado mutuamente satisfactorio.

5. Mayores riesgos.

Dado que el contacto telefónico es más rápido y competitivo que el contacto personal, presenta un mayor riesgo para el éxito de una negociación, sobre todo cuando se busca un acuerdo de beneficio mutuo.

¿Quién corre mayor riesgo en una negociación apresurada? : La persona que está menos preparada para esa negociación, ya que estará dependiendo enteramente de la propuesta que le presenta la otra parte, quien ya lleva formulados los términos del acuerdo.

En consecuencia, si usted está menos preparado, no puede verificar la información que recibe y no tiene bases suficientes para confiar en la otra persona. La recomendación general que le damos es: Haga tiempo. Recuerde que el éxito llega al negociador que tiene mayor paciencia.

Entonces, si se trata de una negociación rápida y usted no puede determinar los hechos y probables consecuencias, demore las cosas y vaya con lentitud. Recuerde que el poder nunca es constante: el paso del tiempo puede fortalecer su posición negociadora.

6. Ventajas para el que llama.

El teléfono puede utilizarse como un arma potencial ofensiva o defensiva en el arsenal de cualquier negociación.

En este sentido, la persona que llama, lleva ventaja respecto de la que recibe la llamada

En efecto, el que llama ya ha considerado y evaluado las opciones disponibles: reunión personal, carta, telegrama, un tercero como intermediario, teléfono o inacción. Decidió elegir el teléfono porque consideró que era lo más eficaz para sus objetivos.

Por supuesto que antes de llamar, se ha preparado meticulosamente, ha escogido un sitio tranquilo, sin nada que le distraiga. Tiene a su lado una calculadora, seis lápices afilados y dos bloques de papel. Detrás tiene una computadora que le brinda información instantánea. Tiene un objetivo, una estrategia y varias tácticas elaboradas. Además, ha anticipado las posibles objeciones de su oponente y tiene las respuestas y los datos para superarlas. Básicamente, tiene todo listo para el triunfo

Ahora, si es usted el que recibe la llamada, se sorprenderá por lo inesperado y por no estar usted preparado. No tiene a mano material de referencia. Tiene el escritorio lleno de papeles ajenos al asunto de esa negociación. Mientras hablamos, a usted le distrae gente que le hace preguntas y le interrumpen las luces de su contestador telefónico. Se le dificulta hallar la documentación relativa al asunto que le está planteando su interlocutor, etc., etc.

En este caso, ¿quién lleva las de ganar?

¿ COMO PREPARARSE PARA UNA NEGOCIACION MANEJANDO EL TIEMPO Y LA INFORMACION EN FORMA EFECTIVA ?

PREPARACION A TRAVÉS DEL MANEJO DEL TIEMPO

La mayoría de la gente habla de negociaciones como si fueran acontecimientos o eventos con un inicio y final definidos.

Por ejemplo, si usted desea pedir a su jefe un aumento que se le debe desde hace tiempo, pide una cita con su jefe y se la dan para las diez de la mañana del siguiente día. El momento G es cuando usted entra en la oficina (punto inicial) y el momento K es cuando el jefe se levanta y le acompaña hasta la puerta (punto final). Este punto K es el final del plazo.

Conviene preguntarse: ¿Cuándo tendrá lugar la mayor probabilidad de otorgar concesiones y llegar a acuerdos?: ¿En los momentos G, H, I, J o K?. En virtualmente todas las negociaciones, los acuerdos y las concesiones ocurren entre los puntos J y K, lo más cerca posible del final del plazo. muchas veces en el propio punto K y a veces en el punto L (después del final del plazo).

Asimismo, ¿Cuándo cree usted que la mayoría de la gente presenta sus declaraciones de impuestos?, ¿Al principio o al final del plazo?

Si a una secretaria se le dan siete días para pasar a máquina un informe, ¿Cuándo lo hace?.

Teniendo dos meses para escribir una monografía, ¿Cuándo la terminará?, o mejor: ¿Cuándo la empieza a hacer?

En consecuencia, en cualquier negociación, espere que se lleve a cabo cualquier concesión importante o acuerdo poco antes del momento final. Por tanto, si yo conozco su plazo, y usted no conoce el mío, ¿Quién tiene ventaja?

Si usted es exacto con respecto al tiempo y yo soy flexible, ¿Quién tiene ventaja? Yo, porque a medida que nos acercamos al momento que usted percibe como final del plazo, le aumenta la presión y hace las concesiones, aunque mi final de plazo sea inmediatamente después del suyo

Cuando uno negocia sin presión de tiempo, lleva una gran ventaja si la otra parte está bajo presión. Los buenos negociadores actúan como si no les importara el tiempo (aunque realmente sea lo contrario). Ejemplo. Negociación con japoneses

Otro ejemplo: el vendedor que trabaja en una tienda de muebles y se acerca a un posible comprador que anda mirando los diferentes modelos de muebles, y le pregunta cada vez que se le acerca: "Hola, ¿ya se decidió o todavía no?". Lo más probable es que debajo de esa actitud tranquila en apariencia, haya un ser humano angustiado, a quien el jefe le ha dicho esa misma mañana: "Si hoy no vende un juego de muebles, mañana estará en la calle trabajando en una gasolinera".

Las fechas tope (las propias y las de los demás) son más flexibles de lo que uno se imagina. Generalmente las fechas límite son producto de negociaciones, por lo tanto son negociables, sobre todo en aquellas situaciones en que la fecha límite nos pueda perjudicar, debilitar o presionar.

Ya que la mayoría de los acuerdos y concesiones se dan en el momento de la fecha tope o poco después, sea paciente. A menudo la verdadera fortaleza exige la capacidad de aguantar esa tensión sin retirarse ni presentar batalla. Aprenda a tener siempre bajo control sus mecanismos de defensa. Guarde la calma, pero manténgase alerta para actuar en el momento favorable. Como regla general, la paciencia da frutos.

En una negociación problemática, su mejor estrategia es no revelar a la otra parte su fecha límite. Siempre tenga en mente la flexibilidad de las fechas límite, dado que son negociables.

La otra parte, por más tranquila y serena que pueda aparentar, siempre tiene una fecha límite. En muchos casos, la tranquilidad de que hace gala externamente, recubre grandes presiones.

Haga todo lo que pueda para lograr que su fecha límite tenga la mayor flexibilidad posible.

Sólo se debe llevar a cabo una acción precipitada cuando está garantizado que será en beneficio de usted. En general, el mejor resultado no se logra rápidamente, sólo se puede lograr con tiempo y persistencia. Muy a menudo cuando se aproxima la fecha tope, se produce un cambio de poder, presentándose una solución creativa o incluso un cambio de posición de la otra parte.

PREPARACION A TRAVÉS DEL MANEJO DE LA INFORMACION

Una negociación es un proceso que se desarrolla en varios eventos. Durante cada evento de negociación, hay a menudo una estrategia común por la cual una parte, o las dos, esconden sus verdaderos intereses, necesidades o prioridades.

El razonamiento es que la información representa poder, en especial en situaciones en que no se puede confiar por completo en la otra parte. Los antiguos traficantes de caballos nunca le hacían saber claramente al vendedor qué caballo les interesaba realmente, porque, si lo hacían, subían los precios.

Por supuesto, siempre representa una gran ventaja saber lo que realmente quiere la otra parte y cuáles son sus límites y la fecha tope. Cuando tratamos con un negociador experimentado, las posibilidades de conseguir esa información, son muy remotas.

¿Cómo se puede conseguir?: Empezando pronto. Siempre se consigue más información antes de la confrontación formal y convenida, porque la gente siempre tiende a soltarse un poco antes de salir a las "cámaras". Una vez que se enciende la luz roja, su actitud se hace defensiva y tensa.

Durante el período de acumulación de información anterior a la negociación propiamente dicha, usted sondea y tienta a la otra parte en forma tranquila y consistente. No se comporta como un gran inquisidor, sino como un ser humano humilde y normal.

Cuanto más intimidatorios parezcamos a los demás, menos nos dirán, aunque mucha gente opina lo contrario. Cuanto más confundidos e indefensos parecemos, más nos ayudan con información y consejo.

Pregunte, aun cuando piensa que conoce la respuesta, ya que, al hacerlo, usted afina su conocimiento y prueba la credibilidad de la otra parte.

¿De quién puede conseguir y sonsacar información? : De cualquiera que tenga relación (de trabajo, de amistad o familiar) con la otra parte, o de cualquiera que haya tenido tratos con ella en el pasado. Esto incluye :secretarias, empleados, parientes, amigos, clientes, proveedores, etc. Estarán dispuestos a contestar sus preguntas si usted usa una táctica no amenazadora.

Realistamente, no siempre es posible hacer un contacto directo con gente asociada a la otra parte. En estos casos, usted puede hacer uso de terceros, del teléfono o de gente que ha negociado con ellos en el pasado.

Otra fuente de datos son los competidores de su adversario. Si usted, como comprador, puede tener acceso a los costos del vendedor, conseguirá una tremenda ventaja

Cuanto más información tenga sobre la situación financiera, costos, prioridades, necesidades reales, liquidez, fechas tope para pagar a sus proveedores, presiones organizacionales o familiares, etc , en mejores condiciones estará usted para negociar con ellos. Y cuanto antes trate de conseguir esos datos, más fácil le será obtenerlos.

En la mayoría de los casos, para conseguir información, hay que hacer algo más que comportarse con modestia y pedir ayuda. Por lo general, usted tiene que dar información a fin de que se la den a cambio.

La gente no comparte información con usted hasta que usted comparte información con ellos. Para convencer a alguien de que avance un poco más, usted también tiene que avanzar con una aparente actitud de devolver las revelaciones que le hagan. Se trata de un comportamiento de mutuo riesgo.

Cuando usted da una información cuidadosamente en la fase preparatoria, es muy probable que la otra parte baje su nivel de expectativa.

Siempre lleva tiempo aceptar y acostumbrarse a una idea que uno no comparte. Cuando esa idea usted la da a conocer a la otra parte antes del acto de negociación, cuando éste se produzca, ya la idea podrá ser aceptable.

La gente que reaccionaría negativamente a su propuesta, simplemente necesita tiempo para evaluarla y ajustarla a su patrón de razonamiento, y así poder aceptarla.

Con el paso del tiempo, y repetidos esfuerzos de su parte, casi todo "no" puede transformarse en un "tal vez" y finalmente en un "sí". Si usted da tiempo suficiente para la aceptación de su propuesta, y mientras tanto brinda información adicional aún no considerada por la otra parte, el "sí" se irá haciendo cada vez más viable.

Ya que existe una resistencia natural al cambio, las nuevas ideas sólo son aceptables cuando se las presenta lentamente en fragmentos diminutos y con sutileza. Recuerde ésto cuando trate de alterar la opinión, punto de vista, percepciones y expectativas de otra persona.

La captación acertada de información para la negociación, se logra a través de una atinada interpretación de señales, como son:

.Las Señales Verbales, en las que la entonación o énfasis de la voz envía un mensaje que parece contradecir lo que se está diciendo.

.Las Señales No Intencionales, en las que el comportamiento o las palabras transmiten un mensaje inadvertido .

.Las Señales de Comportamiento, que son el lenguaje corporal, expresado por posturas, expresiones faciales, contactos oculares, gestos de las manos, el lugar donde se sienta una persona en la mesa de negociaciones, quién da un codazo a quién, quién palmea en la espalda a quién (en nuestra cultura, suelen tener más poder los palmeadores que los palmeados).

¿ QUÉ HACER PARA LOGRAR EL EXITO EN NEGOCIACIONES TELEFONICAS ?

Siga estas sugerencias :

1.Llame usted y no espere recibir la llamada.

En situaciones potencialmente competitivas, trate de ser el primero en llamar. Si alguien le telefonea y usted no está preparado, diga algo así como: "Lo lamento, pero tengo que asistir a una reunión importante y se me está haciendo tarde. ¿A qué hora le sería conveniente que le llame mañana?

Esta recomendación no es totalmente válida cuando se trata de una situación cooperativa, en la que la relación que usted tiene ya establecida con la otra parte es de beneficio mutuo. En este caso, es indiferente el que llame

2. Planee y prepárese.

Antes de llamar, piense en el resultado que quiere lograr y asegúrese de que el mejor medio para lograrlo es el teléfono. Decida si pretende una respuesta afirmativa o negativa. Ya dijimos que por teléfono es más probable obtener una respuesta negativa.

Alguien ha dicho que: "Si no planificas, estás planificando el fracaso".

Sugerencias para planificar y prepararse:

- a) Prepare una lista de los asuntos a cubrir durante la llamada.
- b) Repase mentalmente la negociación o transacción.
- c) En un encuentro competitivo, intente anticiparse a las tácticas de la otra parte.
- d) Trate de tener toda la información pertinente a mano cuando hace la llamada.
- e) Pese a todos sus preparativos, le pueden sorprender con disgresiones o reacciones inesperadas. A veces hay que admitir que se carece de algún conocimiento
- f) Concéntrese y evite distracciones. Preste toda su atención a la llamada telefónica.
- g) Si se trata de hechos y cifras, tenga a mano todo el material de referencia, además de una calculadora.
- h) Al final, resuma lo que se ha acordado y defina las responsabilidades para la acción a seguir.

3. Una Salida Elegante.

Siempre tenga a mano una buena excusa para retirarse del teléfono si la dirección que toma la conversación le puede perjudicar.

Nunca cuelgue el teléfono a otra persona. Hágalo con elegancia y cortesía. Corte su participación al tiempo que sigue hablando.

4. Discúlpese para Escuchar Bien.

Escuchar eficazmente exige no únicamente oír las palabras que le son transmitidas, sino encontrar su sentido y comprensión. Después de todo, los significados no están en las palabras, sino en la gente.

5. Escriba un Memorándum del Acuerdo.

Después que se ha terminado una importante negociación telefónica o en persona, y se ha llegado a un acuerdo, hágalo meticulosamente por escrito. Informa a la otra persona, aún estando en contacto con ella (por teléfono o personalmente), que lo va a hacer por escrito.

La experiencia demuestra que un acuerdo de caballeros, puede convertirse en algo muy poco caballeroso: "Un acuerdo oral no vale el papel en el que está escrito".

Esto es realmente válido en la cultura occidental, aunque no necesariamente en la cultura oriental asiática, en la que un acuerdo verbal es más que suficiente, y no sólo eso: es más productivo establecer acuerdos verbales que por escrito.

En Occidente, el memorándum del acuerdo a veces se denomina "Carta de Intención" o "Confirmación del compromiso". Sea cual sea el nombre usado, el propósito es el mismo : define los compromisos de las partes implicadas.

Generalmente estos escritos se redactan con encabezados tales como:

" De acuerdo con nuestra conversación del día tal, hemos acordado lo siguiente.."

" En relación a nuestra conversación telefónica del día tal, hemos llegado a la conclusión que..."

" En referencia al acuerdo que..."

En realidad, la forma no es lo importante. Lo crucial es que usted lo escriba, ya que le reporta grandes beneficios, tales como:

a)Usted tiene la iniciativa y determina que se escriba el documento, la forma que tomará y cuándo será despachado ¡Nada ocurrirá hasta que usted haga que ocurra!

b)El acuerdo será expresado en sus términos. Si hay algún punto oscuro en cuanto a la interpretación, siempre se le pregunta a la persona que hizo la redacción.

TEMA 7: DISEÑO DE PLAN DE JUEGO DE NEGOCIACIÓN DURA

MANUAL DEL PLAN DE JUEGO DE NEGOCIACIÓN

1. CONSIDERE UN CASO DE TRES ACTORES DONDE A1 HACE UNA PROPUESTA ANTE A2 Y A3, Y ADVIERTE QUE CON NEGOCIACIÓN BLANDA TENDRÍA MUCHAS DIFICULTADES PARA LOGRAR EL APOYO DE ESTOS ACTORES, POR LO QUE TIENE NECESIDAD DE APLICAR NEGOCIACIÓN DURA.

2. IDENTIFIQUE A A1, A2 Y A3.

NOMBRE DE A1:
NOMBRE DE A2:
NOMBRE DE A3:

3. RESUMA LA PROPUESTA DE A1:.....
.....

4. SUPONGA QUE EL MARCADOR ACTUAL DE LAS POSICIONES (M1-PO) DE A1, A2 Y A3 FRENTE A LA PROPUESTA DE A1 ES EL SIGUIENTE: $M1-PO = (+ 3; - 3; -3)$, SIGNIFICANDO + 3 APOYO TOTAL Y - 3 RECHAZO TOTAL A LA PROPUESTA

5. POR SU PARTE, EL MARCADOR ACTUAL DE PESO DE A1 SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE A1, A2 Y A3 ES EL SIGUIENTE:
 $M1-PE = (9, 5; 4)$.

6. PARA POSIBILITAR EL AUMENTO DE LOS APOYOS DE A2 Y A3, A1 VE NECESARIO DISEÑAR ESTRATEGIAS O JUGADAS DE AUMENTO DE PESO, PREVIENDO EN ESCENARIOS LAS CONTRAJUGADAS DE LOS OTROS ACTORES Y DE ÉL MISMO

7. ¿CON QUÉ JUGADA(S) PODRÍA A1 MEJORAR SU MARCADOR DE PESOS?

JUGADA(S) DE A1:
.....
.....
.....
.....

8. ¿ CON QUÉ CONTRAJUGADAS PODRÍAN REACCIONAR A2 Y A3 ANTE LA JUGADA DE A1 ?

MICROESCENARIO DE CONTRAJUGADAS 1.
.....
.....

MICROESCENARIO DE CONTRAJUGADAS 2:.....
.....
.....

9. SI SE PREVÉ QUE LAS JUGADAS DE A1 Y LAS CONTRAJUGADAS DE A2 Y A3 PUEDEN ALTERAR EL MI-PE, ¿COMO QUEDARÍAN LOS NUEVOS VALORES DE ESTE MARCADOR EN CADA MICROESCENARIO ?

MICROESCENARIO 1:

M2-PE-1=(; ;)

MICROESCENARIO 2:

M2-PE-2 =(; ;)

10. SI LOS NUEVOS VALORES PREVISTOS PARA EL MARCADOR DE PESOS EN ALGÚN MICROESCENARIO SON MEJORES QUE LOS INICIALES.

¿ QUÉ ESTRATEGIAS DE USO DE PODER, DE MANEJO DEL TIEMPO Y DE LA INFORMACIÓN PUEDE APLICAR A1 PARA MEJORAR A SU FAVOR EL MARCADOR DE POSICIONES Y CUALES SERIAN LOS CONSECUENTES VALORES DE ESTE MARCADOR ?

ESTRATEGIAS DE USO DE PODER ANTE MICROESCENARIO 1:.....
.....
.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES M2-PO-1 =(; ;)

ESTRATEGIAS DE USO DE PODER ANTE MICROESCENARIO 2:.....
.....
.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-2 =(; ;)

ESTRATEGIAS DE MANEJO DEL TIEMPO ANTE MICROESCENARIO 1:.....
.....
.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-1 =(; ;)

ESTRATEGIAS DE MANEJO DE TIEMPO ANTE MICROESCENARIO 2:

.....
.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-2 = (; ;)

ESTRATEGIAS DE USO DE INFORMACIÓN ANTE MICROESCENARIO 1:

.....
.....
.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-1 = (; ;)

ESTRATEGIAS DE USO DE INFORMACIÓN ANTE MICROESCENARIO 2:

.....
.....
.....

VALORES PREVISTOS PARA EL CONSECUENTE MARCADOR DE POSICIONES: M2-PO-2 = (; ;)

11. SI LOS NUEVOS VALORES PREVISTOS PARA EL MARCADOR DE PESOS SON PEORES QUE LOS INICIALES, ¿ QUÉ JUGADAS OPCIONALES PODRÍA APLICAR A1 PARA LOGRAR QUE SU MARCADOR DE PESOS MEJORE EN LUGAR DE LO CONTRARIO ?

JUGADAS DE A1 PARA MEJORAR SU MARCADOR DE PESOS:.....
.....
.....

12 CONTINUAR CON EL DISEÑO DEL PLAN DE JUEGO DE NEGOCIACIÓN EN EL PASO 8, A FIN DE LOGRAR QUE EL MARCADOR DE POSICIONES SE UBIQUE EN: (+3; +3, +3).

PARA UN DISEÑO MAS COMPLETO DEL PLAN DE JUEGO DE NEGOCIACIÓN DEBERÁN SUPONERSE DIFERENTES MACRO ESCENARIOS QUE PUEDEN PRESENTARSE EN EL ENTORNO DEL JUEGO Y/O POSIBLES SORPRESAS TANTO POR PARTE DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN EN EL JUEGO COMO POR ACTORES Y FACTORES DEL ENTORNO.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

1. "EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER"
AUTORES: ROGER FISHER Y WILLIAM URY
EDITORIAL: C.E.C.S.A.
2. "TODO ES NEGOCIABLE"
AUTORES: HERB COHEN
EDITORIAL: PLANETA
3. "GANAR GANAR NEGOCIANDO"
AUTORES: FRED EDMUND JANDT
EDITORIAL: C.E.C.S.A.
4. "COMO LLEGAR A LA CUMBRE DE LAS EMPRESAS"
AUTORES: JAMES NEWMAN Y ROY ALEXANDER
EDITORIAL: LIMUSA
5. "COMO TRANSFORMAR A LA GENTE EN PERSONAS POSITIVAS"
AUTOR: LEWIS LOSONEY
EDITORIAL: DIANA