



HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN



Nombre:

OBJETIVOS

- Desarrollar habilidades de negociación para lograr mejores acuerdos con los clientes.
- Desarrollar y aplicar estrategias y tácticas efectivas a la negociación y renegociación de los contratos con los clientes.
- Mejorar la calidad de los acuerdos con clientes con un enfoque ganar-ganar y un alto enfoque en el servicio.

CONTENIDO

1. Introducción a la negociación

- Definición.
- Enfoque en las necesidades e intereses.
- Pirámide de necesidades de Maslow
- Modelo de planeación.

2. Estilos de negociación

- Caso de negociación.
- Evaluación de la negociación.
- Manejo flexible de la energía.
- Habilidades de negociación.

3. Proceso de la negociación

- Fases de la negociación.
- Modelo de planeación de la negociación.
- Descripción del proceso.
- La Ventana de Johari en la negociación.

4. Estrategias y tácticas de negociación

- Estrategias ACI de negociación.
- Tácticas de negociación.

5. Aplicación

6. Plan de Desarrollo

1. Introducción a la negociación

Concepto de negociación

Proceso en el cual dos o más partes, se reúnen con el objetivo de llegar a un acuerdo que resuelva el conflicto y satisfaga a todas las partes involucradas, sobre la división de recursos o la resolución de controversias.

Proceso: implica etapas definidas.

Dos o más partes: puede ser bilateral o multilateral.

Conflicto: situación que afecta los intereses y necesidades de las partes involucradas.

Acuerdo: convenio determinado por los involucrados que define sus compromisos.

Recursos: elementos financieros, materiales, humanos, tecnológicos, etc., que están en juego.

Controversias: discusión sobre opiniones contrarias acerca de un asunto.

Enfoque en las necesidades e intereses



Necesidades personales	Necesidades organizacionales

Pirámide de necesidades de Maslow

Necesidades según Maslow	Cómo satisfacer las necesidades en la negociación
Necesidades básicas Satisfacción de necesidades vitales: alimento, alojamiento, sustento.	Condiciones psicosociales, comodidad, seguridad industrial, condiciones laborales.
Necesidades de protección y seguridad Protección contra el peligro, el temor y la inseguridad.	Protección personal, garantías, respaldo ante contingencias. Mostrar confiabilidad.
Necesidades sociales Amor, pertenencia, reconocimiento como ser humano.	Recepciones, entretenimiento, participación en la vida social, uso del primer nombre (USA e ingleses).
Reputación, estatus y reconocimiento Méritos profesionales, reconocimiento, prestigio.	Reconocimiento mediante títulos honoríficos, rendición de honores, símbolos de estatus.
Autorealización Utilizar plenamente el potencial propio mediante el uso de los talentos creativos.	Retos profesionales, responsabilidad, participación en la búsqueda de soluciones.

Ejercicio de necesidades

Determina las principales contrapartes con las que negocias comúnmente y define sus necesidades e intereses, así como las alternativas que les puedes ofrecer.

Negociador	
Características	
Necesidades	
Alternativas que ofrecerle	

Negociador	
Características	
Necesidades	
Alternativas que ofrecerle	

Negociador	
Características	
Necesidades	
Alternativas a ofrecerle	

2. Estilos de negociación

Caso de negociación

A continuación participarás en una negociación, junto con varios de tus compañeros. Para esto, el proceso se dividirá en dos partes, una fase de preparación y una fase de ejecución. Este caso ya lo leíste como parte del trabajo previo para este taller.

Te pondrás de acuerdo con tu compañero de negociación acerca de cómo piensan manejar la situación, los objetivos a perseguir y los asuntos por tratar.

Una vez que concluya el tiempo de preparación, deberás presentarse en la sala asignada para tu grupo.

- Los acuerdos deberán ser redactados y firmados por todos los involucrados.
- Considera que es mejor no llegar al acuerdo que firmar algo que te represente insatisfacción.

Tiempo para la preparación: _____

Tiempo para la negociación: _____

Situación: _____

Mis Objetivos	Mis Necesidades	Asuntos por tratar

Resultados

Evaluación de la negociación

1. Precisión y claridad de acuerdos

Es importante que los acuerdos se definan y clarifiquen antes de finalizar el asunto. Un acuerdo poco claro puede generar conflictos posteriores derivados de malentendidos que no necesariamente son dolorosos. Por otro lado, si alguna de las partes involucradas pretende actuar con ventaja, utilizará la ambigüedad del acuerdo para volcarlo a su favor.

2. Satisfacción de necesidades de las partes

La negociación es una estrategia para resolver conflictos. Generalmente el conflicto surge cuando las partes tienen una afectación ante determinada situación. Un buen acuerdo debe satisfacer las necesidades de los involucrados, si esto no se logra, se puede generar descontento y entonces el conflicto no se habrá solucionado. La insatisfacción generada por un mal acuerdo produce deseos de revancha y disminuye la probabilidad de que se cumplan los compromisos establecidos.

3. Alcance del resultado esperado

Es importante que al final del proceso, se haya logrado aquello que se buscaba tanto en términos prácticos como personales. En muchas ocasiones, los negociadores pueden disminuir lo que obtienen de algo, pero compensarlo con otra cosa en la misma negociación. Al final, el balance debe ser favorable.

4. Afianzar y mejorar las relaciones

En una buena negociación también es importante el fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Si se logra dirimir el conflicto de forma tal que su relación se mejora con ello, ambas partes crecen en madurez, pues saben que son capaces de comentar, discutir y solucionar situaciones que les generan malestar. Una buena relación facilita la eliminación de los conflictos.

5. Administración del tiempo

Una negociación productiva utiliza el recurso del tiempo de manera efectiva. Esto quiere decir que no malgasta el tiempo solo por el afán de retardar. Tampoco se deja presionar por el hecho de querer negociar más rápido, utiliza el tiempo que requiere la situación. La decisión acerca de cuánto tiempo invertir debe ser tomada considerando la relación costo-beneficio.

6. Prevención de fallas y posibles desviaciones

Es importante que desde que se define el acuerdo, se tomen en cuenta las posibilidades de falla, los posibles cambios en las condiciones, dejar abierta la posibilidad de renegociar si el caso lo exige. No hacerlo puede generar conflictos posteriores.

7. Claridad en las acciones de seguimiento

Muchos negociadores cierran un trato y se olvidan del asunto. Se ha encontrado que muchos conflictos se dan por no llevar a cabo un seguimiento adecuado del cumplimiento del acuerdo. Esto va de la mano con la precisión y la claridad que debe tener el acuerdo. Ambas partes deben tener claro qué hay que hacer y quién debe hacerlo.

Evaluación

Caso de negociación: _____

Instrucciones

- Al terminar tu ejercicio, evalúa el nivel de calidad del acuerdo que consideras que lograste con tu equipo de negociación. Selecciona la calificación que consideres adecuada para cada criterio.

Negociación: _____

Precisión y claridad de Acuerdos	Totalmente confusos 1	2	3	4	Totalmente claros 5
Satisfacción de necesidades de las partes	Totalmente insatisfechas 1	2	3	4	Totalmente satisfechas 5
Grado de alcance del resultado esperado	No se alcanzó 1	2	3	4	Se alcanzó totalmente 5
Afianzar y mejorar las relaciones	Relaciones deterioradas 1	2	3	4	Relaciones Fortalecidas 5
Administración del tiempo	Totalmente inefectivo 1	2	3	4	Totalmente efectivo 5
Prevención de fallas y posibles desviaciones	Totalmente Inefectiva 1	2	3	4	Totalmente efectiva 5
Claridad en las acciones de seguimiento	Acciones No definidas 1	2	3	4	Totalmente claras 5

Manejo flexible de la energía

La negociación implica la interacción entre personas. Al negociar estamos tratando de influir en la contraparte para lograr la aceptación de propuestas y llegar a acuerdos satisfactorios.

Hay que recordar que la negociación implica la resolución de un conflicto, por lo que es probable que existan resistencias debido a la afectación que las partes puedan tener. Esto puede llevar a los involucrados a presentar emociones diversas que pueden obstaculizar el buen término de la situación.

Es fundamental manejar adecuadamente nuestras capacidades de influir en los demás y entrenarnos en el desarrollo de las habilidades de comunicación e interacción necesarias. Cuando estamos negociando podemos presentar estos grandes enfoques:

1. Enfoque en nosotros

Esto implica que estamos empujando nuestras propuestas, nuestros argumentos, los límites que nos interesan, etc.

Ejemplos

2. Enfoque en el otro

En este caso permanecemos atentos a las ideas, propuestas y necesidades de la contraparte.

Ejemplos

3. Apartarse

Esta manera de actuar se aplica cuando la situación se vuelve muy tensa, cuando hay cansancio, confusión o pérdida de enfoque.

Ejemplos

Habilidades de Negociación

Veamos a continuación las habilidades de negociación ligadas a cada tipo de enfoque.

Enfoque en nosotros	Enfoque en el otro
<p>ASERTIVO</p> <p>Expresar directa y claramente sus necesidades e intereses defendiéndolas con energía.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Expresar su posición de manera clara y directa. Pedir o exigir, poner límites. 	<p>COLABORADOR</p> <p>Mantener una actitud que resalta aspectos comunes compartidos.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Enfatizar aspectos comunes. Expresar acuerdo. Presentar una visión futura.
<p>RACIONAL</p> <p>Usar la razón, procesos lógicos, datos duros, y generar propuestas diversas.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Proponer o sugerir algo. Argumentar, dar información. 	<p>SONDEO</p> <p>Hacer preguntas para conocer al otro. Indagar.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer preguntas abiertas y cerradas. Pedir información.
<p>RECÍPROCO</p> <p>Ofrecer alternativas para buscar acuerdos benéficos para ambas partes.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Dar algo a cambio de algo. Intercambiar concesiones. 	<p>ESCUCHA EMPÁTICA</p> <p>Escuchar activamente y mostrar empatía y respeto por las opiniones de los demás.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Escuchar activamente. Parfrasear, reflejar sentimientos.
<p>DURO</p> <p>Ejercer presión, poner en desventaja a los otros, mostrarse agresivo.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar ataques y críticas personales. Mostrarse agresivo, autoritario e inflexible. Intimidar y amenazar. 	
RETIRADA	
<p>Improductiva</p> <p>Evadir situaciones complicadas.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> No afrontar. Dejar inconcluso el asunto. Ceder ante la presión de la otra parte. 	<p>Productiva</p> <p>Manejo adecuado de la tensión, el cansancio y la falta de dirección.</p> <p>Conductas</p> <ul style="list-style-type: none"> Descanso breve. Posponer. Cambio de tema. Revisar proceso de trabajo.

Evaluación de habilidades

Ejercicio: _____

ESTILO	CONDUCTAS	Nombres				
Enfoque en mí						
Asertivo	Expresar su posición de manera clara y directa. Pedir o exigir, poner límites.					
Racional	Proponer o sugerir algo. Argumentar, dar información.					
Recíproco	Dar algo a cambio de algo. Intercambiar concesiones.					
Enfoque en el otro						
Colaborador	Mantener una actitud que resalta aspectos comunes compartidos.					
Sondeo	Hacer preguntas para conocer al otro. Indagar.					
Escucha empática	Escuchar activamente, mostrar empatía y respeto.					
DURO	Ejercer presión, poner en desventaja, mostrarse agresivo.					
Retirada						
Productiva	Manejo adecuado de tensión, cansancio y falta de dirección.					
Improductiva	Evadir situaciones complicadas.					

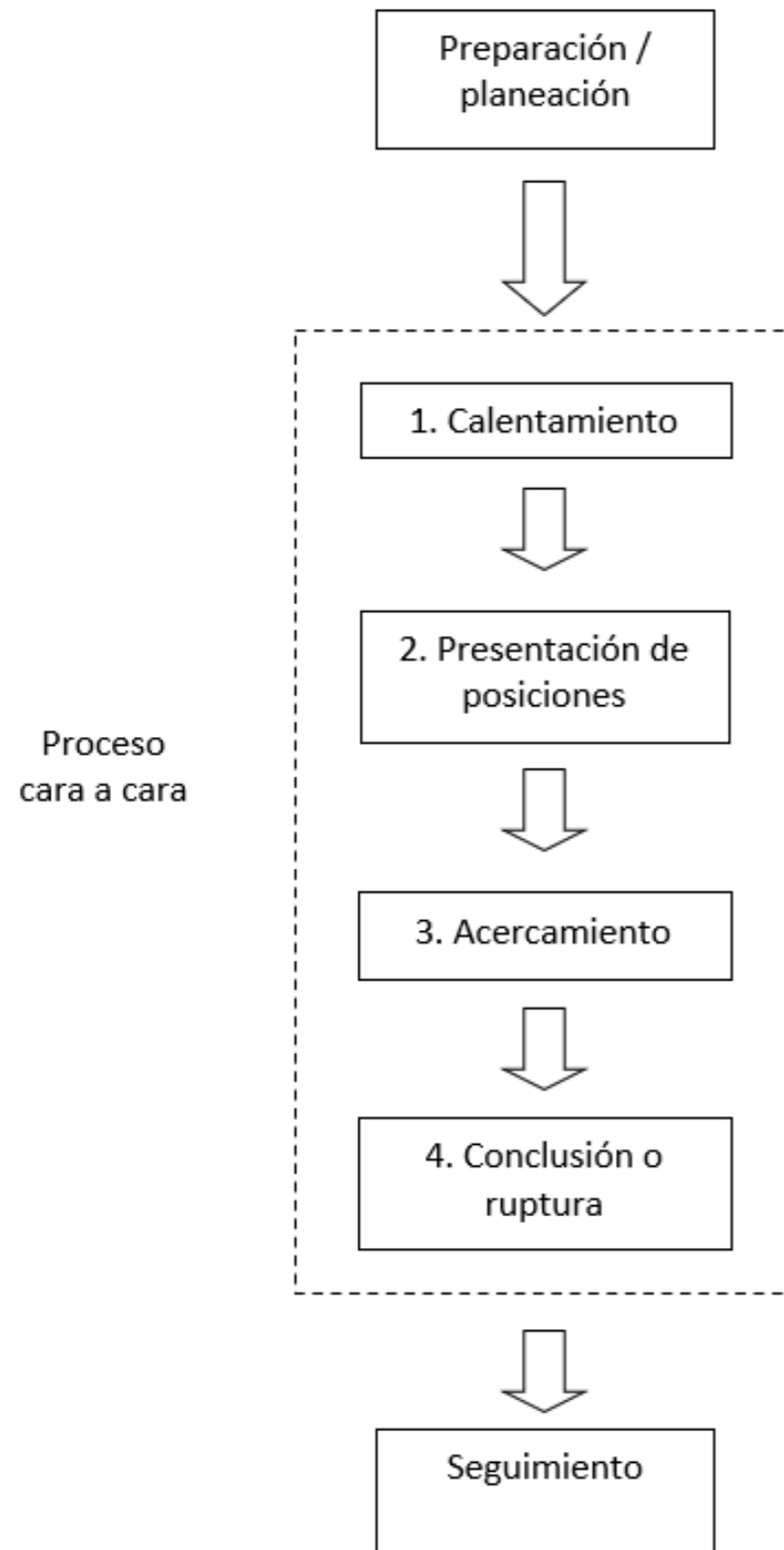
Evaluación de la efectividad del uso de los estilos:

1	2	3
Baja	Media	Alta

NOTAS

3. Proceso de la negociación

Fases de la negociación



Modelo de Planeación de la negociación

1. Describe la situación o conflicto.
2. Características de la(s) persona(s) con la(s) que voy a negociar (personalidad, preparación, etc.).

Concepto	Yo	El otro
Objetivos	¿Qué objetivo persigo en esta negociación? ¿Qué espero lograr al final de ella?	De acuerdo con la información con la que cuento: ¿Qué objetivo persigue el otro en esta negociación? ¿Qué creo que espera lograr?
Necesidades e intereses	¿Cuáles son mis necesidades involucradas en esta situación? ¿Qué intereses estoy persiguiendo? ¿Cuáles son mis necesidades principales y cuáles son las secundarias?	¿Cuáles son sus necesidades involucradas en esta situación? ¿Qué intereses está persiguiendo? ¿Cuáles son sus necesidades principales y cuáles son las secundarias?
Recursos de intercambio	¿Cuál es el recurso principal que puedo ofrecer? ¿Qué otros recursos están en mi control que puedo ofrecer y que cubren las necesidades del otro?	¿Cuál es el recurso principal que puede ofrecer y que le puedo pedir? ¿Qué otros recursos están en su control que puede ofrecer y que satisfacen mis necesidades?

Preparación de una negociación

1. Describe la situación o conflicto.

2. Características de la(s) persona(s) con la(s) que voy a negociar (personalidad, preparación, etc.).

Concepto	Mi Punto de vista
Objetivos	
Mis necesidades e intereses	
Recursos de intercambio (Qué puedo ofrecer)	

Concepto	Punto de vista del otro
Objetivos	
Mis Necesidades e intereses	
Recursos de intercambio (Qué puedo ofrecer)	

Rangos de negociación:

	Punto de abandono	Expectativa	Primera posición
Principal			
Alternativa 1			
Alternativa 2			

Descripción del proceso

Fase	Elementos clave	Acciones	Cuestiones básicas
1. Apertura	Atmósfera propicia Estructura de la negociación	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un clima de confianza. Definir objetivos y asuntos. Establecer reglas. 	<p>¿Quién?</p> <p>¿Cuál es la situación?</p> <p>¿Quiénes son ellos?</p> <p>¿Cuál es su encargo?</p> <p>¿Tienen poder para firmar?</p>
2. Presentación de Posiciones	Posiciones iniciales Recopilar información	<ul style="list-style-type: none"> Presentar y aclarar las posiciones. Probar y defender las posiciones. Identificar áreas de acuerdo y desacuerdo. 	<p>¿Qué?</p> <p>¿Qué queremos?</p> <p>¿Qué quieren ellos?</p> <p>¿Qué es negociable y que no?</p>
3. Acercamiento	Establecer deseos y necesidades Buscar soluciones constructivas	<ul style="list-style-type: none"> Conocer las necesidades e intereses de la contraparte. Precisar prioridades de ambas partes. Generar alternativas de solución e intercambio. 	<p>¿Para qué?</p> <p>¿Para qué negociamos?</p> <p>¿Cuáles son las soluciones mutuamente aceptables?</p> <p>¿Qué debemos ofrecer a cambio?</p> <p>¿Qué podemos pedir?</p>
4. Conclusión o ruptura	Negociar detalles Firma de contrato / Ruptura	<ul style="list-style-type: none"> Redactar un acuerdo claro. Verificar la satisfacción de ambas partes. Determinar acciones de implementación y seguimiento. 	<p>¿Cómo, cuándo?</p> <p>¿Cuáles son los posibles paquetes?</p> <p>¿Cuáles son las mejores opciones?</p> <p>¿Cuándo se firmará el contrato?</p> <p>¿Cómo le daremos seguimiento?</p>

Rangos de arreglo

	Punto de abandono	Expectativa	Primera posición
Principal			
Alternativa			
Alternativa			

Cómo determinar la posición inicial:

- El que pide más obtiene más.
- Si pides en exceso, puedes romper la negociación.
- Asesórate de expertos en el asunto.
- Pon una posición inicial congruente con tu nivel de confianza y de qué tanto te interesa la relación con el otro.
- Prepara muy bien la defensa de tu posición inicial.
- Maneja tu nivel de flexibilidad y firmeza de acuerdo con el impacto que quieras generar.

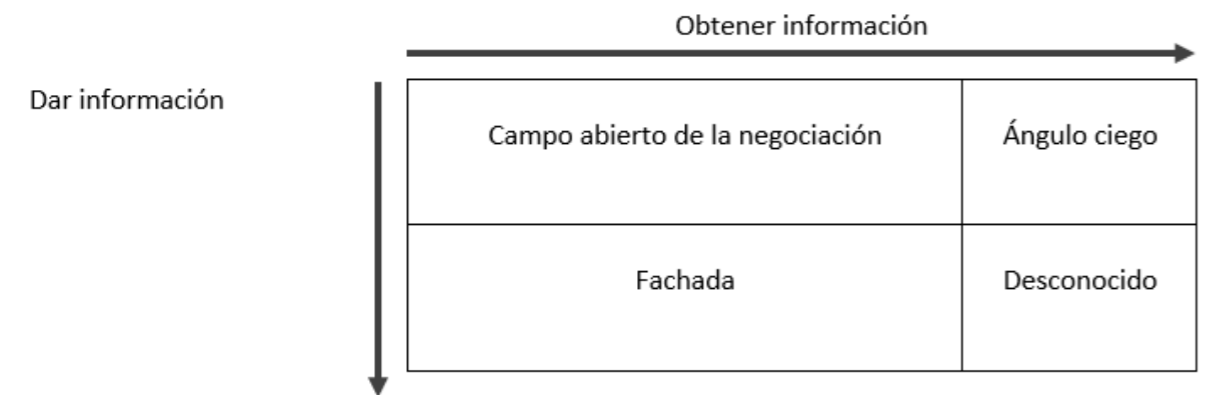
La Ventana de Johari en la negociación

	Cosas que sé	Cosas que no sé
Cosas que sabe el otro	Campo abierto de la negociación	Ángulo ciego
Cosas que no sabe el otro	Fachada	Desconocido

Dar y recibir

Dar información amplía el campo abierto de la negociación y reduce fachada.

Obtener información amplía el campo abierto de la negociación hacia la derecha reduciendo al ángulo ciego.



Encuestador

Revelador

Pasivo

CA	AC
F	D

CA	AC
F	D

CA	AC
F	D

Evaluación

Caso de negociación: _____

Instrucciones:

- Al terminar tu ejercicio, evalúa el nivel de calidad del acuerdo que consideras que lograste con tu equipo de negociación. Encierra en un círculo la calificación que consideres adecuada para cada criterio.

Negociación: _____

Precisión y claridad de Acuerdos	Totalmente confusos 1	2	3	4	Totalmente claros 5
Satisfacción de necesidades de las partes	Totalmente insatisfechas 1	2	3	4	Totalmente satisfechas 5
Grado de alcance del resultado esperado	No se alcanzó 1	2	3	4	Se alcanzó totalmente 5
Afianzar y mejorar las relaciones	Relaciones deterioradas 1	2	3	4	Relaciones Fortalecidas 5
Administración del tiempo	Totalmente inefectivo 1	2	3	4	Totalmente efectivo 5
Prevención de fallas y posibles desviaciones	Totalmente Inefectiva 1	2	3	4	Totalmente efectiva 5
Claridad en las acciones de seguimiento	Acciones No definidas 1	2	3	4	Totalmente claras 5

Evaluación del proceso de negociación

De: _____ Para: _____

Fase	Acciones	Evaluación
1. Apertura	1. Establecer un clima de confianza. 2. Definir objetivos y asuntos. 3. Establecer reglas.	_____
2. Presentación de Posiciones	4. Presentar y aclarar las posiciones. 5. Probar y defender las posiciones. 6. Identificar áreas de acuerdo y desacuerdo.	_____
3. Acercamiento	7. Conocer las necesidades e intereses de la contraparte. 8. Precisar prioridades de ambas partes. 9. Generar alternativas de solución e intercambio.	_____
4. Conclusión o ruptura	10. Redactar un acuerdo claro. 11. Verificar la satisfacción de ambas partes. 12. Determinar acciones de implementación y seguimiento.	_____

Evaluación de la efectividad de la aplicación de las fases:

1	2	3
Baja	Media	Alta

Aprendizajes

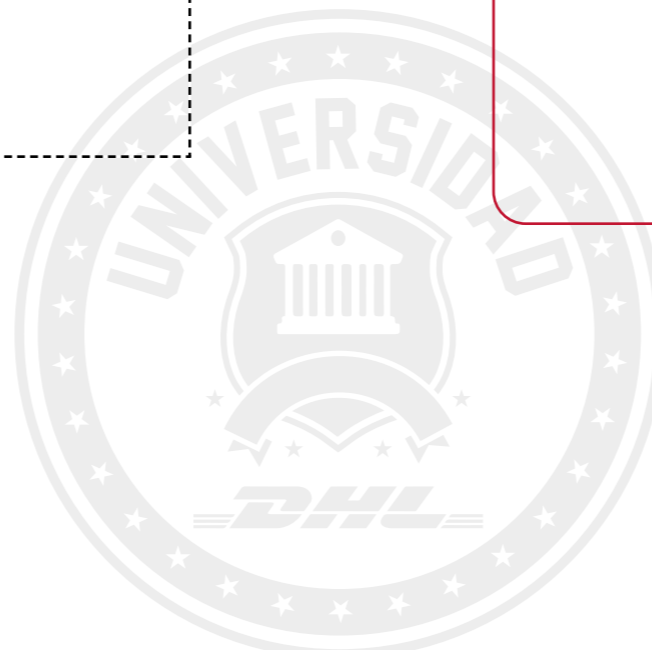
De acuerdo con la revisión de tu ejercicio, contesta las siguientes preguntas:

- ¿Qué tanto lograste tu objetivo en esta negociación?

- ¿Cuáles fueron las fases que manejaste mejor?

- ¿Cuáles de las fases manejaste con menos efectividad?

- En general ¿Qué hiciste bien y qué puedes mejorar en el manejo del proceso de la negociación?

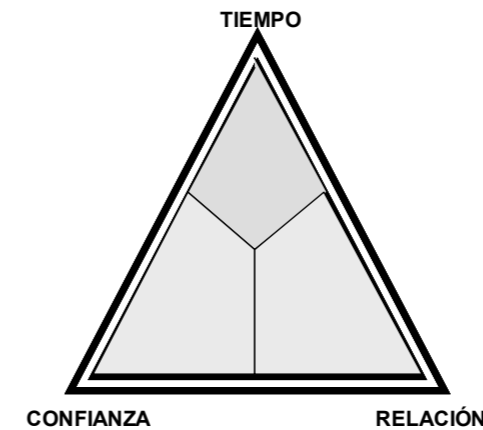


4. Estrategias y tácticas de negociación

Estrategias ACI de negociación

Amistosa	Competitiva	Integradora
<ul style="list-style-type: none"> Los participantes son amistosos. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes son adversarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Los participantes son solucionadores de problemas.
<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: el acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: la victoria. 	<ul style="list-style-type: none"> Objetivo: resultado eficaz y amigable.
<ul style="list-style-type: none"> Haz concesiones para cultivar la relación. 	<ul style="list-style-type: none"> Exige concesiones como condiciones de relación. 	<ul style="list-style-type: none"> Separa a las personas del problema.
<ul style="list-style-type: none"> Sé suave con la gente y el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Duro con la gente y el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> Duro con el problema suave con las personas.
<ul style="list-style-type: none"> Confía en los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Desconfía de los otros. 	<ul style="list-style-type: none"> Procede independientemente de la confianza.
<ul style="list-style-type: none"> Cambia fácilmente tus posiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Defiende tu posición. 	<ul style="list-style-type: none"> Concéntrate en necesidades, no en posiciones.
<ul style="list-style-type: none"> Ofrece 	<ul style="list-style-type: none"> Amenaza 	<ul style="list-style-type: none"> Busca intereses.
<ul style="list-style-type: none"> Muestra tu límite inferior. 	<ul style="list-style-type: none"> No muestres tu límite inferior. 	<ul style="list-style-type: none"> Evita tener un límite inferior.
<ul style="list-style-type: none"> Acepta pérdidas. 	<ul style="list-style-type: none"> Exige ganancias. 	<ul style="list-style-type: none"> Genera alternativas para beneficio mutuo.
<ul style="list-style-type: none"> Busca la respuesta que ellos aceptarán. 	<ul style="list-style-type: none"> Busca la respuesta que tú aceptarás. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrolla opciones múltiples para ambos.
<ul style="list-style-type: none"> Insiste en un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> Insiste en una posición. 	<ul style="list-style-type: none"> Insiste en criterios.
<ul style="list-style-type: none"> Evita una confrontación de caracteres. 	<ul style="list-style-type: none"> Trata de ganar un duelo de caracteres. 	<ul style="list-style-type: none"> Busca un acuerdo independiente de los caracteres.
<ul style="list-style-type: none"> Evita presionar. 	<ul style="list-style-type: none"> Usa presiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Concede ante principios, no ante la presión.

Las tácticas de Negociación



Para efectos de negociación se entenderá por estrategia el plan completo y/o enfoque o concepto que tiene el negociador respecto a una negociación; las tácticas se entenderán como los pasos o mecanismos usados para implementar la estrategia.

Al elegir las tácticas hay que considerar los elementos del Triángulo Táctico.

Como se aprecia en la imagen, se busca mantener un equilibrio entre las relaciones, la confianza y el tiempo.

Se sugiere analizar estos factores de acuerdo con la información que se tiene de la situación a resolver, de los objetivos a

alcanzar y del tipo de relación que se desea fomentar.

Preguntémonos lo siguiente:

1. ¿Cómo está hoy mi **relación** con la contraparte? ¿Cómo me gustaría que esté dicha relación?
2. ¿Qué puedo hacer para incrementar la relación con mi contraparte?
3. ¿Qué nivel de **confianza** existe entre yo y el otro? ¿Cómo debería estar el nivel de confianza?
4. ¿Qué puedo hacer para incrementar la confianza con mi contraparte?
5. ¿El **tiempo** está en mi contra o a mi favor?
6. ¿Qué puedo hacer para utilizar el tiempo de manera efectiva?

Posición táctica

RELACIÓN	CONFIANZA	TIEMPO
Importa: Que ambos cubran sus necesidades. Sé cordial.	Hay: Apertura, creer.	A favor: Administra el tiempo. Te puedes tardar.
No importa: Cubre tus necesidades. Sé más firme.	No hay: Cerrar, dudar	En contra: Cuida el tiempo. Actúa rápido.

Algunas tácticas clásicas

Positivas	Sucias / negativas
<ul style="list-style-type: none"> Duro con el problema, suave con la persona. Separar a las personas del problema. Mediación Arbitraje Escalar el conflicto. 	<ul style="list-style-type: none"> Policía malo, policía bueno. Intimidación. Chantaje emocional. Ir a la guerra Desgaste Evasión

5. Aplicación

Preparación de una negociación

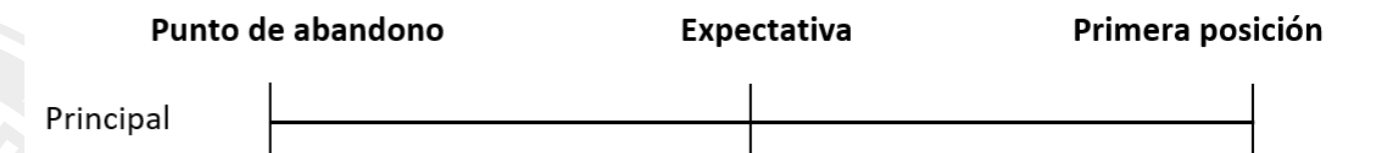
1. Describe la situación o conflicto.

2. Características de la(s) persona(s) con la(s) que voy a negociar (personalidad, preparación, etc.).

Concepto	Mi Punto de vista
Objetivos	
Mis necesidades e intereses	
Recursos de intercambio (Qué puedo ofrecer)	

Concepto	Punto de vista del otro
Objetivos	
Mis necesidades e intereses	
Recursos de intercambio (Qué puedo ofrecer)	

Rangos de negociación:



RELACIÓN	CONFIANZA	TIEMPO
Importa: Que ambos cubran sus necesidades. Sé cordial. No importa: Cubre tus necesidades. Sé más firme.	Hay: Apertura, creer. No hay: Cerrar, dudar	A favor: Administra el tiempo. Te puedes tardar. En contra: Cuida el tiempo. Actúa rápido.

Evaluación de la negociación

Instrucciones:

- Al terminar tu ejercicio, evalúa el nivel de calidad del acuerdo que lograste con tu equipo de negociación, de acuerdo con tu percepción de la misma, utilizando los criterios y la escala que se presenta.
- Encierra en un círculo la calificación que consideres adecuada para cada criterio y al final elabora una gráfica uniendo los círculos por una línea recta.

Negociación: _____

Precisión y claridad de Acuerdos	Totalmente confusos 1	2	3	4	Totalmente claros 5
Satisfacción de necesidades de las partes	Totalmente insatisfechas 1	2	3	4	Totalmente satisfechas 5
Grado de alcance del resultado esperado	No se alcanzó 1	2	3	4	Se alcanzó totalmente 5
Afianzar y mejorar las relaciones	Relaciones deterioradas 1	2	3	4	Relaciones Fortalecidas 5
Administración del tiempo	Totalmente inefectivo 1	2	3	4	Totalmente efectivo 5
Prevención de fallas y posibles desviaciones	Totalmente Inefectiva 1	2	3	4	Totalmente efectiva 5
Claridad en las acciones de seguimiento	Acciones No definidas 1	2	3	4	Totalmente claras 5

Evaluación del proceso de negociación

De: _____ Para: _____

Fase	Acciones	Evaluación
1. Apertura	1. Establecer un clima de confianza. 2. Definir objetivos y asuntos. 3. Establecer reglas.	_____
2. Presentación de Posiciones	4. Presentar y aclarar las posiciones. 5. Probar y defender las posiciones. 6. Identificar áreas de acuerdo y desacuerdo.	_____
3. Acercamiento	7. Conocer las necesidades e intereses de la contraparte. 8. Precisar prioridades de ambas partes. 9. Generar alternativas de solución e intercambio.	_____
4. Conclusión o ruptura	10. Redactar un acuerdo claro. 11. Verificar la satisfacción de ambas partes. 12. Determinar acciones de implementación y seguimiento.	_____

Evaluación de la efectividad de la aplicación de las fases:

1	2	3
Baja	Media	Alta

Estilos predominantes

Nombres:			
Estilos			

Aprendizajes

De acuerdo con la revisión de tu ejercicio, contesta las siguientes preguntas:

¿Qué tanto lograste tu objetivo en esta negociación?

¿Cuáles fueron las fases que manejaste mejor?

¿Cuáles de las fases manejaste con menos efectividad?

En general ¿Qué hiciste bien y qué puedes mejorar en el manejo del proceso de la negociación?

Formatos de aplicación

Preparación de una negociación

1. Describe la situación o conflicto.

2. Características de la(s) persona(s) con la(s) que voy a negociar (personalidad, preparación, etc.).

Concepto	Mi Punto de vista
Objetivos	
Mis necesidades e intereses	
Recursos de intercambio (Qué puedo ofrecer)	

Concepto	Punto de vista del otro
Objetivos	
Mis necesidades e intereses	
Recursos de intercambio (Qué puedo ofrecer)	

Poder

¿Quién tiene más poder en esta negociación entre la otra parte y tú? ¿Por qué?

Acciones para incrementar mi poder:

Posición táctica

TIEMPO	CONFIANZA	RELACIÓN
A favor: Adminístralo En contra: Cuida el tiempo	Sí: Apertura, creer No: Cerrar, dudar	Importa: Cuida necesidades de ambos. No importa: Cubre tus necesidades

Evaluación de la negociación

Instrucciones:

- Al terminar tu negociación, evalúa el nivel de calidad del acuerdo que lograste con tu equipo de negociación, de acuerdo con tu percepción de la misma, utilizando los criterios y la escala que se presenta.
- Selecciona la calificación que consideres adecuada para cada criterio y al final elabora una gráfica uniéndolos por una línea recta.

Negociación: _____

Precisión y claridad de Acuerdos	Totalmente confusos 1	2	3	4	Totalmente claros 5
Satisfacción de necesidades de las partes	Totalmente insatisfechas 1	2	3	4	Totalmente satisfechas 5
Grado de alcance del resultado esperado	No se alcanzó 1	2	3	4	Se alcanzó totalmente 5
Afianzar y mejorar las relaciones	Relaciones deterioradas 1	2	3	4	Relaciones Fortalecidas 5
Administración del tiempo	Totalmente inefectivo 1	2	3	4	Totalmente efectivo 5
Prevención de fallas y posibles desviaciones	Totalmente Inefectiva 1	2	3	4	Totalmente efectiva 5
Claridad en las acciones de seguimiento	Acciones No definidas 1	2	3	4	Totalmente claras 5

Evaluación de habilidades

Ejercicio: _____

ESTILO	CONDUCTAS	Nombres				
Enfoque en mí						
Asertivo	Expresar su posición de manera clara y directa. Pedir o exigir, poner límites.					
Racional	Proponer o sugerir algo. Argumentar, dar información.					
Recíproco	Dar algo a cambio de algo. Intercambiar concesiones.					
Enfoque en el otro						
Colaborador	Mantener una actitud que resalta aspectos comunes compartidos.					
Sondeo	Hacer preguntas para conocer al otro. Indagar.					
Escucha empática	Escuchar activamente, mostrar empatía y respeto.					
DURO	Ejercer presión, poner en desventaja, mostrarse agresivo.					
Retirada						
Productiva	Manejo adecuado de tensión, cansancio y falta de dirección.					
Improductiva	Evadir situaciones complicadas.					

Evaluación de la efectividad del uso de los estilos:

1	2	3
Baja	Media	Alta



Evaluación del proceso de negociación

De: _____ Para: _____

Fase	Acciones	Evaluación
1. Apertura	1. Establecer un clima de confianza. 2. Definir objetivos y asuntos. 3. Establecer reglas.	_____
2. Presentación de Posiciones	4. Presentar y aclarar las posiciones. 5. Probar y defender las posiciones. 6. Identificar áreas de acuerdo y desacuerdo.	_____
3. Acercamiento	7. Conocer las necesidades e intereses de la contraparte. 8. Precisar prioridades de ambas partes. 9. Generar alternativas de solución e intercambio.	_____
4. Conclusión o ruptura	10. Redactar un acuerdo claro. 11. Verificar la satisfacción de ambas partes. 12. Determinar acciones de implementación y seguimiento.	_____

Evaluación de la efectividad de la aplicación de las fases:

1	2	3
Baja	Media	Alta

6. Plan de Desarrollo

Acciones de mejora	Fecha de cumplimiento

Bibliografía:

<p>El Negociador Inteligente, Charles Craver Ed. Aguilar</p>	<p>La Inteligencia emocional en la empresa Daniel Goleman Javier Vergara Editor, Argentina 1999</p>
<p>El Experto negociador Raymond Saner Editorial Gestión 2000, Barcelona 2003</p>	<p>El principio del poder Blaine Lee Ed. Grijalbo</p>
<p>Obtenga el sí, el arte de negociar sin ceder Fisher – Ury – Patton Editorial CECSA, México 1995</p>	<p>El éxito empresarial Dr. Lair Ribeiro Editorial Urano, México 1997</p>
<p>Negociación 2000 Roger Fisher Editorial Mc Graw Hill, Bogotá1996</p>	<p>Comunicación No Violenta Marshall B. Rosenberg Editorial Urano, Barcelona 2000</p>
<p>Negociar: Un arte para el triunfo Harry A Mills Editorial Diana, México 1998</p>	<p>EQ, trabaje con su inteligencia emocional David Ryback Editorial EDAF, Madrid 1998</p>
<p>La Negociación Eficaz Tim Hindle Editorial Grijalbo, Barcelona 1998</p>	<p>El poder de un No Positivo William Ury. Editorial Norma 2007</p>
<p>Resolución de conflictos, Nuevos diseños, nuevos contextos Dora Freíd Schnitman / Jorge Schnitman Editorial Granica, Buenos Aires 2000</p>	<p>Claves de negociación... con el corazón y la mente Steven P Cohen – Ricardo Altimira Editorial Mc Graw Hill, 2003</p>
<p>El Negociador Genial Deepak Malhotra – Max H. Bazerman Editorial Empresa Activa, 2013</p>	

