



Negociación y Manejo de Conflictos

 **Smurfit Kappa**

Nombre:



Objetivos:

- Identificar los conflictos que se presentan en las relaciones interpersonales y/o grupales, así como aplicar principios y métodos para manejar y resolver estas situaciones conflictivas.
- Identificar las ventajas que produce la negociación positiva para ambas partes, así como la naturaleza consecutiva de ésta, y la importancia de la aplicación de cada paso para el resultado esperado.
- Valorar la importancia de una detallada preparación para iniciar el proceso de la negociación.
- Emplear diversas tácticas y estrategias de negociación que vayan de acuerdo con sus necesidades.





Contenido

1. Manejo de Conflictos.

- 1.1 ¿Qué es un conflicto y cuándo aparece?
- 1.2 Tipos de Conflictos.
- 1.3 Diagnóstico de Manejo de Conflictos de Thomas Kilmann.
- 1.4 Estilos de Solución del Conflicto.

2. Negociación.

- 2.1 Estrategias Ante el Conflicto.
- 2.2 Criterios de Evaluación de la Negociación.
- 2.3 Estilos de Interacción.
- 2.4 El Proceso de Negociación.
- 2.5 El Proceso de Negociación Cara a Cara.
- 2.6 Factores decisivos que contribuyen al éxito de una negociación.

Casos y formatos de aplicación.



1. Manejo Conflictos.

1.1 ¿Qué es un conflicto y cuándo aparece?

“Si el conflicto ocupa parte de nuestra existencia, entonces la habilidad para manejarlo es una de las más valiosas que puede y necesita poseer un ser humano”.

La palabra latina *conflictus*, es un compuesto del verbo *fligere*, de donde derivan afligir, infligir que significa *chocar*.

- El conflicto es una condición que se da cuando los objetivos o las metas de dos o más partes están en contraposición.
- Cuando el logro del objetivo de una parte es a costa del objetivo de la contraparte o cuando tienen valores diferentes en contraposición, surge el conflicto.
- Cuando hacen falta recursos y/o se desconocen las verdaderas necesidades de la contraparte.



Dos formas de visualizar los conflictos:

Visión Tradicional	Visión Contemporánea
Son siempre evitables, deben evitarse.	Son inevitables, pueden manejarse o prevenirse.
El cambio organizacional es el “problema”.	Los cambios organizacionales generan conflictos.
Causados por personas problemáticas, desadaptadas o inmaduras.	Causados por factores estructurales internos o externos a las organizaciones.
Busca un culpable.	Busca una solución.
Mira al pasado.	Visión de futuro.
No son naturales en las organizaciones humanas.	Son esperados y naturales en las organizaciones.
Se resuelven a través de canales jerárquicos y el ejercicio de la autoridad.	Se pueden resolver a través de diversos mecanismos como la negociación, cambios actitudinales, procedimentales, etc.

1.2 Tipos de Conflictos.

Conflictos Funcionales.

Es una confrontación entre personas o grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización, por ejemplo, puede desatarse entre dos áreas con respecto al sistema más eficaz para brindar “mayor calidad en la atención a los clientes externos”.

Ambos departamentos están de acuerdo con respecto al objetivo, pero no en cuanto a los medios para alcanzarlo. Cualquiera que sea la solución, lo probable es que los clientes externos reciban mejor atención cuando se resuelva este conflicto. Si en las organizaciones no se produjeran conflictos de este tipo, habría pocos motivos para introducir cambios y la mayoría de los grupos llegarían a una situación de práctica inactividad.



Anota algunos ejemplos de conflictos funcionales que se han presentado en tu área o en SKM:

Conflictos Disfuncionales.

Es cualquier confrontación o interacción entre grupos que perjudica a la organización o impide que ésta alcance sus objetivos. Los Supervisores/Superintendentes deben tratar de eliminar los conflictos de este tipo en SKM. Un conflicto benéfico se puede tornar a menudo perjudicial.

En la mayor parte de los casos es imposible identificar con precisión el momento en que un conflicto funcional se convierte en disfuncional. Un nivel idéntico de tensiones y conflictos, que da lugar a que un grupo avance de forma saludable y positiva hacia sus objetivos, puede resultar perturbador y disfuncional en otro grupo (o incluso en el mismo grupo en otro momento).



Anota algunos ejemplos de conflictos disfuncionales que se han presentado en SKM:

Algunas causas del conflicto pueden ser las siguientes:

- Problemas de relaciones.
- Problemas de información.
- Intereses diferentes.
- Problemas estructurales.
- Diferencias en valores.
- Cultura.
- Expectativas.
- Enfoques.
- Percepción.



1.3 Diagnóstico de Manejo de Conflictos de Thomas Kilmann

Cuando nos enfrentamos a un conflicto, tenemos diferentes maneras para manejarlo y/o resolverlo, las respuestas al cuestionario que te va a proporcionar tu instructor, te permitirá identificar el (los) estilo (s), que utilizas con más frecuencia.

CLASIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

Marca en este cuadro las respuestas elegidas en el cuestionario anterior, y suma al final el total de respuestas por columna.

1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A
TOTAL:					
	Controlar	Colaborar	Transigir	Evitar	Complacer

Ahora grafica en el siguiente cuadro según el número total de respuestas por columnas:

	Controlar	Colaborar	Transigir	Evitar	Complacer	
Alto 25%	100%	12		12	12	12
		11		11	11	11
		10		10	10	10
	90%		12		9	9
			11			8
		9	10			
	80%	8	9	9	8	7
	70%	7		8		6
					7	
Medio 50%	60%	6	8		6	
				7		5
	50%	5				
			7			4
	40%					
		4			5	
	30%			6		
			6	5		
	20%	3			4	3
			5	4		
Bajo 25%	10%				3	
			4			
			3	3		
		2	2	2	2	2
		1	1	1	1	1
	0%	0	0	0	0	0

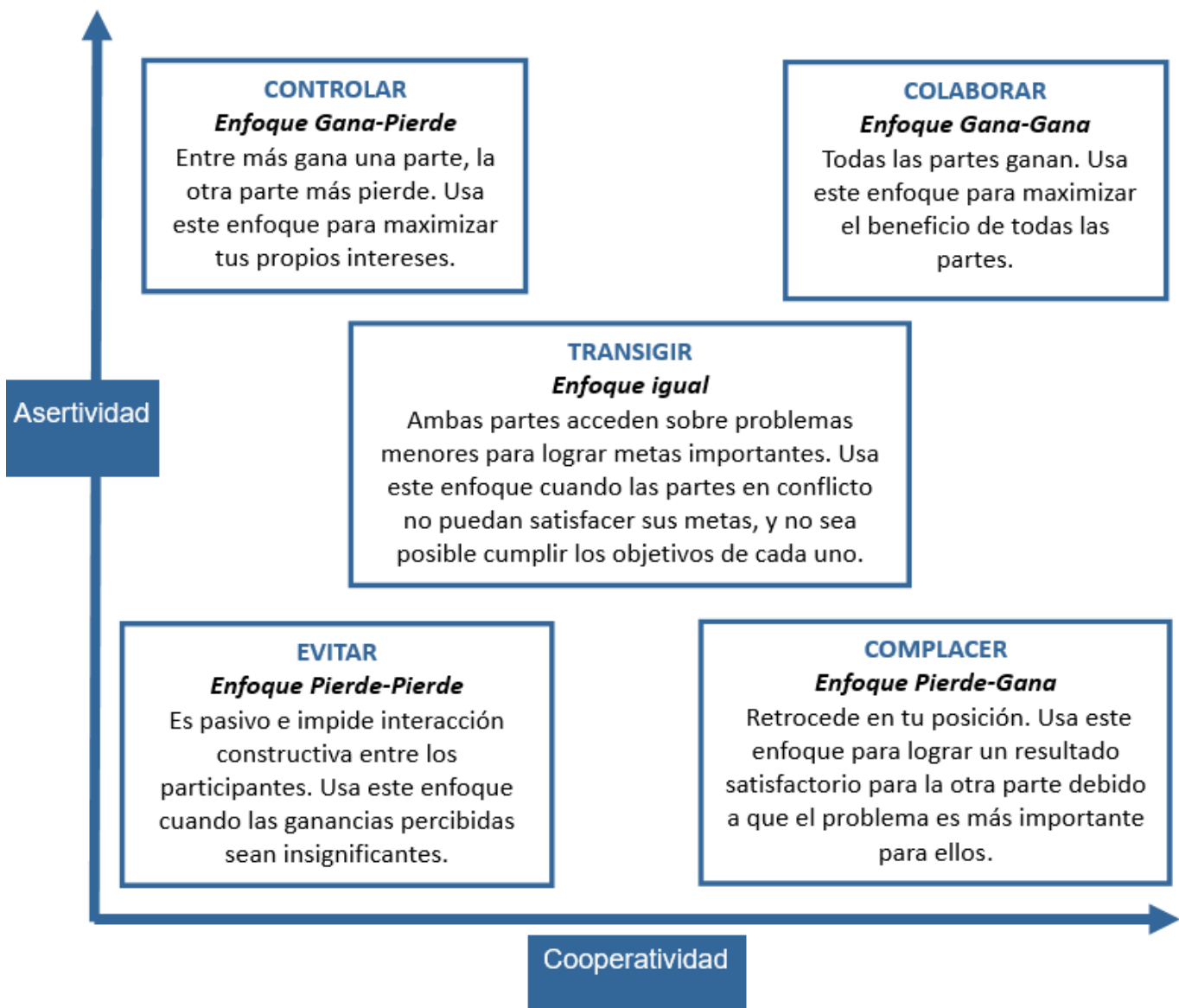
1.4 Estilos de Solución del Conflicto.

Thomas Kilmann.

De acuerdo con el cuestionario anterior, se pueden tener 5 estilos para el manejo de conflictos, que se derivan de dos enfoques:

Asertividad: defender los intereses propios, tratar de protegerse contra daños, perjuicios, pérdidas, derrotas, etc.

Cooperación: pensar en el buen desarrollo de las relaciones con la otra parte, cooperar para que las relaciones sean buenas y cordiales.



2. Negociación.



Hemos estado negociando durante miles de años, desde la época en que nuestros antepasados de la Edad de Piedra intercambiaban pedernal por pieles. La especie humana es una especie gregaria. Esto supone que necesitamos vivir en comunidad. Solo que esta convivencia trae consigo la necesidad de conciliar intereses, armonizar relaciones entre grupos y resolver conflictos de muy variable índole propios de la vida en sociedad.

Desde la condición personal, nos vemos en la necesidad de negociar en nuestro trabajo, con los clientes, con la familia, con nuestra pareja y prácticamente en todo ámbito de convivencia.

Todos tenemos que negociar, la Negociación es una estrategia muy eficaz para resolver conflictos y obtener lo que queremos. Negociamos para resolver nuestras diferencias y por los propios intereses, para satisfacer nuestras necesidades y lograr nuestras metas, para convivir en armonía, para compartir recursos, para muchas cosas negociamos.

En una negociación, las partes tienen intereses en común e intereses en conflicto. A menos que los dos tipos de intereses estén presentes, la negociación es inútil. Esta dialéctica entre intereses está presente prácticamente en toda relación humana. Negociar nos permite entonces, encontrar mejores caminos para dirimir los conflictos que se nos presentan y ayuda a abrir posibilidades creativas y diversas.

En las organizaciones se requiere negociar ante la exigencia de optimizar recursos, de afrontar a la competencia, de ser más productivos y rentables, de lograr los objetivos planteados, de dar mejor respuesta a los clientes creando valor.

Ámbitos de Aplicación

a. ¿En qué tipo de negociaciones se te dificulta llegar a acuerdos?

b. ¿Con qué tipo de personas te cuesta trabajo llegar a acuerdos?

Conceptos básicos de Negociación

Con frecuencia confundimos la negociación con otras formas de resolución de conflictos. En esencia, las negociaciones implican un intercambio de concesiones, dónde las partes se abocan a resolver un conflicto y satisfacer sus necesidades a través de un acuerdo.

Concepto de negociación

“Es el proceso mediante el cual dos o más partes, con intereses tanto en común, como en conflicto, se reúnen con el objetivo de resolver el conflicto y llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes involucradas, sobre la división de recursos o la resolución de controversias.”

¿Cuándo conviene negociar y cuándo no?

2.1 Estrategias Ante el Conflicto.

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Regatear.• Mediación.• Tómelo o déjelo.• Ir a la Guerra.• Desgaste.• Negociar. | <ul style="list-style-type: none">• Escalar el conflicto.• Recurrir a un tercero.• Azar.• Tribunales / arbitraje.• Evitar / evasión.• Chantaje emocional. |
|--|--|

NEGOCIACIÓN COOPERATIVA	NEGOCIACIÓN COMPETITIVA	NEGOCIACIÓN POR RESULTADOS
<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"> • El objetivo es el acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es la victoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • El objetivo es un resultado eficiente 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"> • Sé duro con la gente y el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sé suave con la gente y duro con el problema.
<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 sus posiciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profundiza en su posición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concéntrate en intereses, 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 su límite inferior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Engaña acerca de su límite inferior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evita el tener un límite inferior.
<ul style="list-style-type: none"> • Acepta pérdidas para llegar a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exige ganancias para llegar a un acuerdo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera alternativas para beneficio mutuo.
<ul style="list-style-type: none"> • Busca una respuesta; la que ellos aceptarán. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca una respuesta; la que tú aceptarás. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla opciones múltiples.
<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"> • Trata de evitar una confrontación de caracteres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de ganar un duelo de caracteres. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trata de llegar a 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"> • Razona y mantente abierto; cede ante principios, no a la presión.



Caso 1: Diagnóstico de Negociación.

Tienes ya algunos conceptos básicos acerca de la negociación, conoces una definición de trabajo, se ha discutido acerca de cuándo hay que negociar y cuándo se requiere otro tipo de estrategia, y se revisaron las principales maneras de entablar una negociación.

Como se comentó, es importante el análisis de los modelos y técnicas de negociación más importantes, pero también es fundamental ponerse en acción.

A continuación, participarás en una negociación, junto con varios de tus compañeros. Para ello, el proceso se dividirá en dos partes, una fase de preparación y una fase de ejecución.

En la primera fase, deberás leer la información que se te proporcione y determinar los temas que se deberán abordar, así como los objetivos que deberás perseguir en la negociación. Aprovecha esta fase también para ponerte de acuerdo con tu compañero de negociación acerca de cómo piensan manejar la situación.

Tu facilitador te proporcionará la información relativa al caso que deben resolver y te indicará los tiempos asignados para cada actividad.

Una vez que concluya el tiempo de preparación, deberán presentarse en el lugar asignado a tu grupo para llevar a cabo la negociación.

Es importante que consideres lo siguiente para la realización de tu negociación:

- Los acuerdos deberán redactarse y poner por escrito, y estar firmados por todos los involucrados.
- Recuerda que es mejor no llegar al acuerdo que firmar algo que te represente insatisfacción.

El tiempo asignado a la preparación es: _____

El tiempo asignado a la negociación es: _____



2.2 Criterios de Evaluación de la Negociación.

1. Precisión y claridad de acuerdos.

Un acuerdo poco claro puede generar conflictos posteriores derivados de malentendidos que no necesariamente son dolosos. 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.

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.

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. Una buena relación facilita la eliminación de los conflictos.

5. Administración del tiempo.

Una negociación productiva utiliza el recurso del tiempo de manera efectiva. 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 requiere 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.





Caso 2: 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 esta, utilizando los criterios y la escala que se presenta a continuación.
- Encierra en un círculo la calificación que consideres adecuada para cada criterio y al final, elabora una gráfica uniando 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



Caso 3: Evaluación de una Negociación Real.

Instrucciones:

- ❑ Piensa en una negociación importante que tuviste hace poco tiempo.
- ❑ Evalúa el nivel de calidad del acuerdo que lograste, según tú percepción, utilizando los criterios y la escala que se presenta:

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

2.3 Estilos de Interacción.

ESTILO	DEFINICIÓN	CONDUCTAS
ASERTIVO	Expresar directa y claramente sus necesidades e intereses defendiéndolas con energía.	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar su posición de manera clara y sin justificación. • Expresar clara y directamente su sentir. • Pedir o exigir lo que necesita.
RACIONAL	Usar la razón, procesos lógicos, datos duros, y generar propuestas diversas.	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer o sugerir algo. • Argumentar. • Dar razones. • Mencionar información basada en datos duros.
RECÍPROCO (De Intercambio)	Utilizar alternativas diversas para buscar acuerdos benéficos y equitativos para ambas partes.	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir y ofrecer algo a cambio. • Ofrecer y pedir concesiones. • Dar incentivos a cambio de incentivos del otro. • Intercambiar.
COLABORADOR	Mantener una actitud colaboradora, buscando satisfacer las necesidades de ambas partes, es decir, ganar-ganar.	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta opciones que benefician a ambas partes. • Enfatizar los aspectos comunes de ambas partes. • Presentar objetivos comunes. • Expresar acuerdo.
EXPLORADOR	Indagar los intereses de la otra parte, escuchar activamente y mostrar empatía y respeto por las opiniones de los demás.	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas. • Solicitar información. • Escuchar activamente. • Parafrasear. • Hacer resúmenes.
DURO	Ejercer presión, poner en desventaja a los otros, mostrarse agresivo.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ataques y críticas personales. • Mostrarse agresivo. • Intimidar y amenazar. • Mostrarse autoritario e inflexible.
RETIRADA	Apartarse de situaciones de tensión o conflicto evitando la responsabilidad de tomar una decisión que lo comprometa.	<ul style="list-style-type: none"> • Evasión ante situaciones conflictivas. • Ceder ante la presión de la otra parte. • Evitar decidir ante situaciones complicadas.



Ejercicio: Evaluación de Habilidades de Interacción.

Ejercicio: _____

ESTILO	CONDUCTAS	-	+	++	+++
ASERTIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar su posición de manera clara y sin justificación. • Expresar clara y directamente su sentir. • Pedir o exigir lo que necesita. 				
RACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer o sugerir algo. • Argumentar. • Dar razones. • Mencionar información basada en datos duros. 				
RECÍPROCO	<ul style="list-style-type: none"> • Pedir y ofrecer algo a cambio. • Ofrecer concesiones. • Dar incentivos a cambio de incentivos del otro. 				
COLABORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Presenta opciones que benefician a ambas partes. • Enfatizar los aspectos comunes de ambas partes. • Resaltar objetivos comunes. • Expresar acuerdo. 				
EXPLORADOR	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas. • Solicitar información. • Escuchar activamente. • Parafrasear. • Hacer resúmenes. 				
DURO	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar ataques y críticas personales. • Mostrarse agresivo. • Intimidar y amenazar. • Mostrarse autoritario e inflexible. 				
RETIRADA	<ul style="list-style-type: none"> • Evasión ante situaciones conflictivas. • Ceder ante la presión de la otra parte. • Evitar decidir ante situaciones complicadas. 				

Aprendizajes.

Después de revisar tu ejercicio de negociación, escribe a continuación tus principales aprendizajes.

Frecuencia del uso de estilos

Estilos de mucho uso	Estilos de poco uso	Estilos que no usaste

Efectividad del uso de estilos.

Estilos usados con más efectividad	Estilos usados con menos efectividad

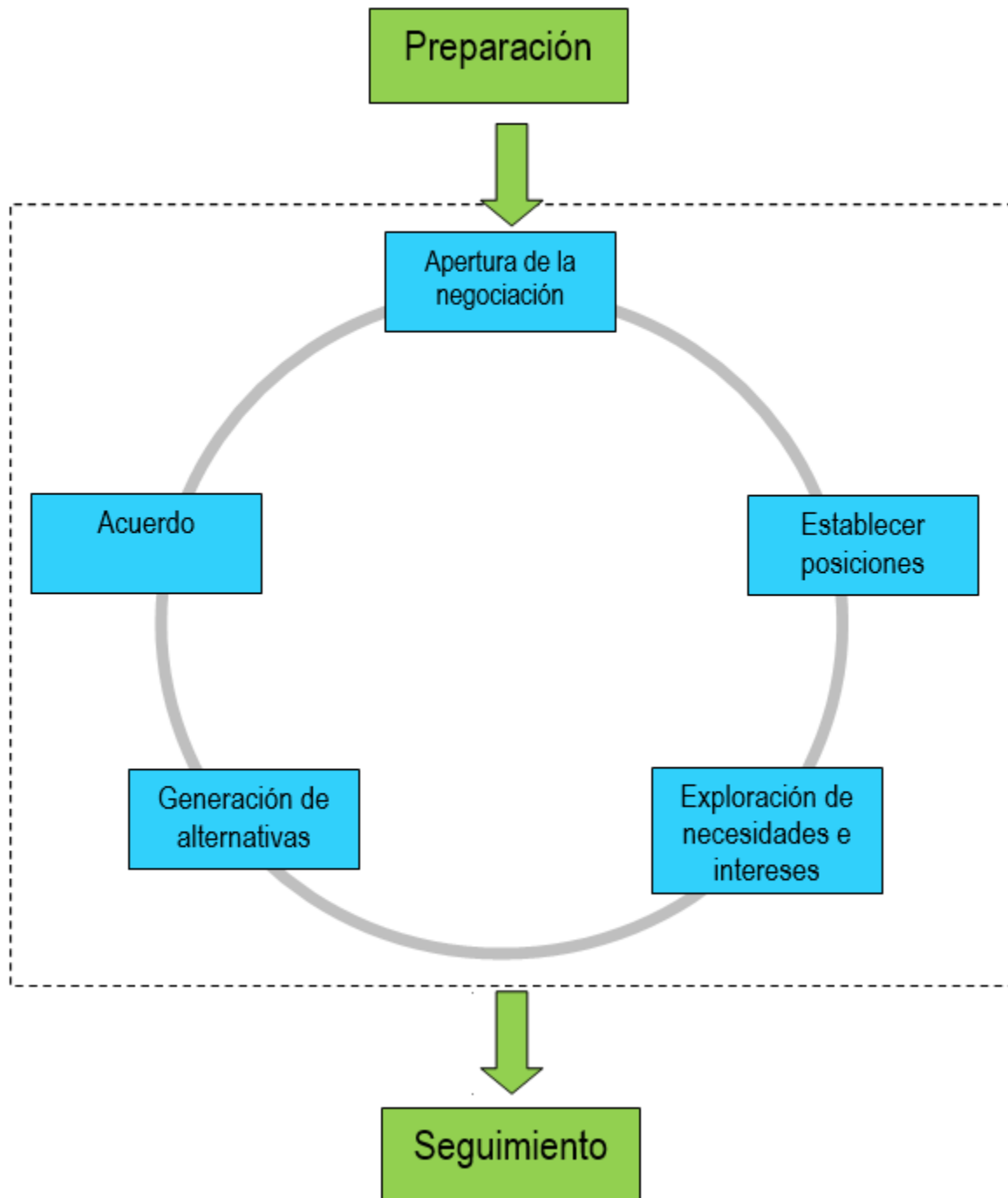
Además del uso de los estilos, ¿Qué más notaste en tu ejercicio que hiciste bien y qué consideras que puedes mejorar?

Bien

Mejorar

2.4 El Proceso de Negociación.

Fases:



Preparación:

- Reunir toda la información que sea posible.
- Fijar tus objetivos y tu orden de prioridades.
- Hacer lista de los asuntos.
- Análisis de las partes.
 - a) Yo/ Nosotros.
 - b) La contra parte.

Formato de preparación.

La situación:

Asuntos

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Objetivos

Objetivo	Prioridad

2.5 El Proceso de Negociación Cara a Cara.

Fase	Elementos clave
1. Apertura de la negociación	<p>Generación de una atmósfera propicia.</p> <p>Acuerdo sobre la estructura de la negociación.</p>
2. Establecer Posiciones	<p>Comunicar posiciones.</p> <p>Defender las posiciones.</p>
3. Exploración de necesidades e intereses	<p>Indagar necesidades.</p> <p>Encontrar intereses estratégicos.</p>
4. Generación de alternativas	<p>Generación de alternativas de solución.</p> <p>Intercambio de concesiones.</p>
5. Acuerdo	<p>Estructurar el acuerdo.</p> <p>Preparar el seguimiento.</p>

Acciones Clave.

Fase	Elementos clave	Acciones
1. Apertura de la negociación	<p>Generación de una atmósfera propicia.</p> <p>Acuerdo sobre la estructura de la negociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un clima de confianza, optimismo y colaboración. • Definir objetivos y asuntos a tratar. • Establecer las reglas del juego. • En caso necesario, sanear la relación.
2. Establecer Posiciones	<p>Comunicar posiciones.</p> <p>Defender las posiciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Presentar y clarificar las posiciones. • Defender y/o sustentar las posiciones. • Identificar áreas de acuerdo y de conflicto. • Probar la posición del otro.
3. Exploración de necesidades e intereses	<p>Indagar necesidades.</p> <p>Encontrar intereses estratégicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener información acerca de las necesidades de la contraparte. • Indagar los intereses tácticos de la otra parte. • Conocer los criterios de decisión del otro. • Precisar prioridades de ambas partes.
4. Generación de alternativas	<p>Generación de alternativas de solución.</p> <p>Intercambio de concesiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Producir diversas alternativas de solución. • Solicitar alternativas. • Sondeo con propuestas. • Intercambiar satisfactores.
5. Acuerdo	<p>Estructurar el acuerdo.</p> <p>Preparar el seguimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Redactar un acuerdo claro y preciso que refleje las concesiones finales. • Verificar la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de objetivos. • Determinar las acciones de implementación y monitoreo del acuerdo. • Diseñar acciones contingentes ante fallas y desviaciones del acuerdo.

Formato: Evaluación del Proceso de Negociación.

De: _____ Para: _____

Fase	Acciones	Evaluación
1. Apertura de la negociación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un clima de confianza, optimismo y colaboración. 2. Definir objetivos y asuntos a tratar. 3. Establecer las reglas del juego. 4. En caso necesario, sanear la relación. 	_____ _____ _____
2. Establecer Posiciones	<ol style="list-style-type: none"> 5. Presentar y clarificar las posiciones. 6. Defender y/o sustentar las posiciones. 7. Identificar áreas de acuerdo y de conflicto. 8. Probar la posición del otro. 	_____ _____ _____
3. Exploración de necesidades e intereses	<ol style="list-style-type: none"> 9. Obtener información acerca de las necesidades de la contraparte. 10. Indagar los intereses tácticos de la otra parte. 11. Conocer los criterios de decisión del otro. 12. Precisar prioridades de ambas partes. 	_____ _____
4. Generación de alternativas	<ol style="list-style-type: none"> 13. Producir diversas alternativas de solución. 14. Solicitar alternativas. 15. Sondeo con propuestas. 16. Intercambiar satisfactores. 	_____ _____ _____
5. Acuerdo	<ol style="list-style-type: none"> 17. Redactar un acuerdo claro y preciso que refleje las concesiones finales. 18. Verificar la satisfacción de necesidades y el cumplimiento de objetivos. 19. Determinar las acciones de implementación y monitoreo del acuerdo. 20. Diseñar acciones contingentes ante fallas y desviaciones del acuerdo. 	_____ _____ _____ _____

2.6 Factores decisivos que contribuyen al éxito de una negociación.

1. **Prepárate en forma exhaustiva.** La diferencia entre éxito y fracaso radica en una preparación exhaustiva. El tiempo dedicado a esta tarea previa se compensa con creces. El negociador experto dedica mucho tiempo a la planeación.
2. **Enfócate en necesidades e intereses más que en posiciones.** El arte de la negociación reside en la conciliación de intereses: los tuyos y los de la otra parte.
3. **Conoce las propias prioridades.** Los negociadores exitosos valoran todos los asuntos, establecen sus prioridades en orden de importancia e intercambian prioridades menores, para lograr las principales.
4. **Haz que el tiempo esté a tu favor.** Los mejores negociadores no se dejan presionar por el tiempo, son pacientes y convierten el tiempo en su aliado.
5. **Haz muchas preguntas.** Los negociadores exitosos hacen el doble de las preguntas formuladas por un negociador promedio. Las preguntas descubren necesidades, suministran información, desmenuzan el conflicto, convencen y conservan el control en tus manos. La información es poder.
6. **Escucha en forma activa.** Los negociadores expertos escuchan con mucha atención y no se dejan distraer por las emociones. Fomentan la relación y demuestran comprensión reflejando el contenido y los sentimientos de la otra parte. Para mantener la negociación en marcha, hacen resúmenes regulares del punto al que han llegado.
7. **Declara tus necesidades.** Los negociadores efectivos usan un lenguaje asertivo, más que uno agresivo o pasivo, para estipular con claridad lo que quieren, sienten y piensan. Declaran sus necesidades eligiendo las palabras y el lenguaje corporal que transmiten fuerza y autoridad.
8. **Sondea con propuestas condicionales.** Los negociadores hábiles sondean el terreno en busca de campos para avanzar, con propuestas breves y tentativas. Hacen pocas contraofertas inmediatas, rara vez dicen que no y resumen regularmente los campos de común acuerdo.
9. **Explora muchas opciones.** Los negociadores efectivos tratan de aumentar el número de variables, ya que cada nueva variable crea más opciones de ganancia mutua. En tanto mayor sea el número de variables (asuntos), tanto mejor será la oportunidad de llegar a un acuerdo de ganancia bilateral.



- 10. Empieza por lo alto y haz concesiones poco a poco.** Los negociadores expertos siempre están apuntando más arriba, crean un espacio para avanzar y conceden poco a poco, haciendo pequeños intercambios a un ritmo controlado. Cada concesión supone la obtención de algo en reciprocidad.
- 11. Verifica lo que se ha acordado.** Los negociadores de primera nunca dejan la mesa de negociación sin volver sobre cada uno de los puntos del convenio. Resumen cada punto por escrito y hacen planes para reuniones destinadas a resolver diferencias futuras.
- 12. Revisa tu actuación.** Los negociadores hábiles aprenden de sus errores. Vuelven sobre la negociación, buscando campos de posible mejoramiento.
- 13. Fomenta relaciones funcionales a largo plazo.** Los negociadores exitosos practican las tres características del fomento de una buena relación. Continúan siendo confiables, racionales y receptivos, cualquiera que sea el comportamiento observado por la otra parte.
- 14. Eleva al máximo su poder.** Como hábil jugador de cartas, un negociador sabe jugar con una mala mano. Para él, el poder es en gran parte un estado de la mente, cuestión de percepción. Antes de una negociación incrementa su poder. Negocia desde una posición de fuerza.
- 15. Adapta tu estrategia, adecuándola a la situación.** A los mejores negociadores los motiva una ganancia bilateral. Son constructivos, exploran las opciones de ganancia mutua y tratan de satisfacer los intereses de ambas partes. Sin embargo, ante todo y sobre todo son adaptables, acomodan su estrategia y sus tácticas de modo que se facilite el manejo de cada situación.



Bibliografía:

- Craver, Charles. “El Negociador Inteligente”. Ed. Aguilar.
- FISHER, Ury. “Obtenga el sí, el arte de Negociar sin ceder”. Ed. CECSA, 1995
- FISHER, Roger. “Negociación”. Ed. Mc Graw Hil, 1996.
- GOLEMAN, Daniel: “La Inteligencia Emocional en la Empresa”. Javier Vergara Editor, 1999.
- HINDL, Tim. “La negociación Eficaz”. Ed Grijalbo, 1998.
- MILLS, Harry A. “Negociar, un Arte para el triunfo”. Editorial Diana. 1998
- RIBEIRO, Lair. “El éxito empresarial”. Ed. Urano, 1997
- ROSSENBERG, Marshal. “Comunicación No Violenta”. Ed. Urano, 2000
- RYBACK, David. “EQ Trabaje con su Inteligencia Emocional”. Ed. EDAF 1998
- SANER, Raymond. “El experto Negociador”. Editorial Gestión 2000, Barcelona 2003
- SCHNITMAN, Dora Freid / Jorge. “Resolución de conflictos, nuevos diseños, nuevos contextos.” Ed. Granica, 2000

