

Administración de proyectos II

Licenciatura en
Ingeniería de Software

Unidad 3

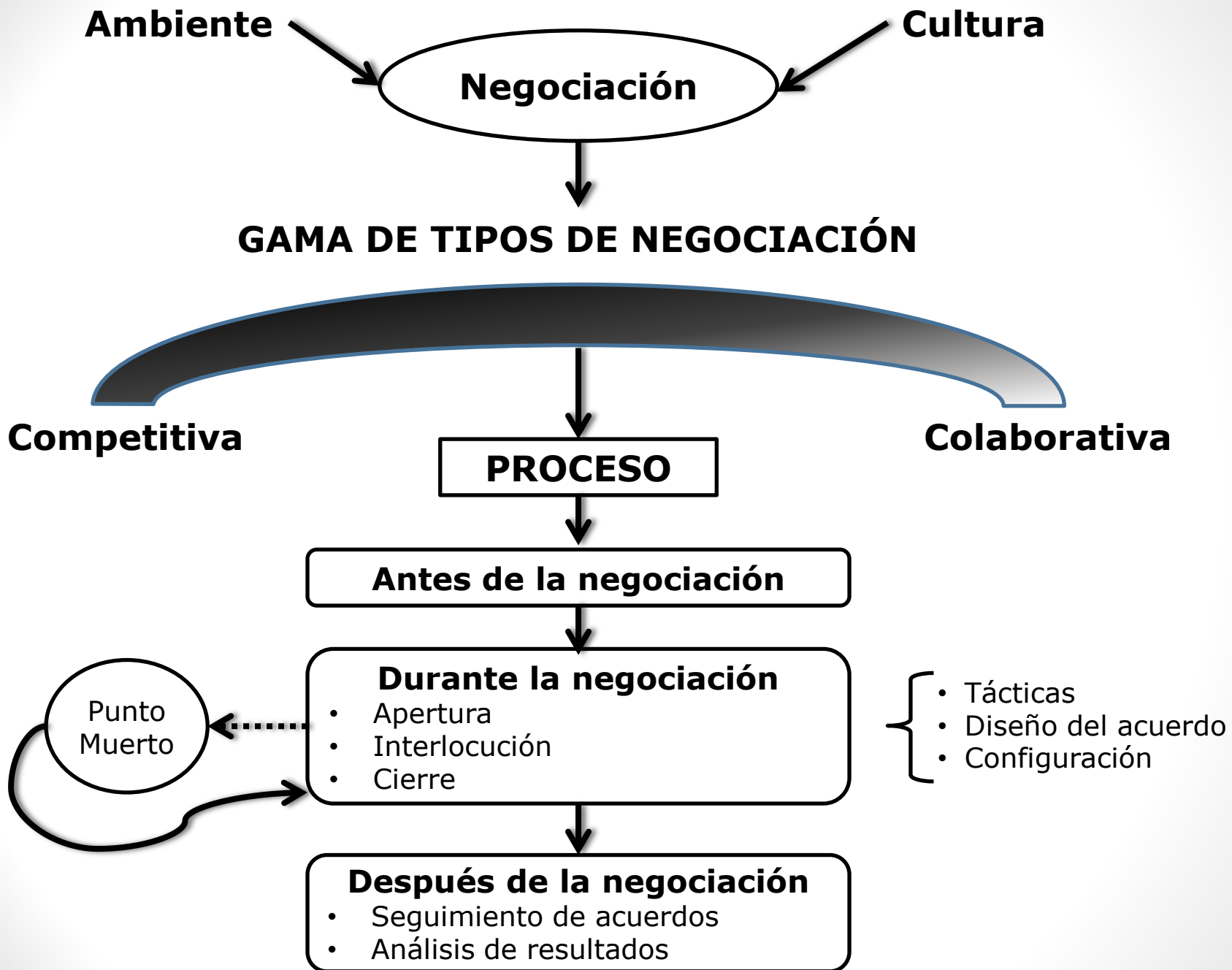
Administración de los individuos y/o de los equipos de trabajo

Tema

Negociación



La negociación supone la renuncia a la fuerza para conseguir los objetivos deseados, buscando un compromiso o un acuerdo que satisfaga total o parcialmente a las partes al permitir la colaboración pacífica.



Negociación eficaz

- Es una actividad en la que dos partes, cuyos intereses son en parte complementarios y en parte opuestos, tratan de alcanzar un acuerdo que satisfaga al máximo los intereses de uno y otro, al tiempo que facilita realización de nuevas negociaciones en el futuro.

Puchol et al., 2009

- Es un proceso mediante el cual dos o más partes discuten o establecen un contrato, define las pautas de una relación laboral, compran o venden un producto o servicio, establecen costos, estructuran un plan de trabajo, formulan un cronograma.

Harvard Bussiness School Publishing, 2004

¿Por qué se inicia y que busca?

- Inicia cuando hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes.
- Busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones gradualmente hasta llegar a un punto aceptable para todos.
- Para iniciar una negociación tiene que haber además interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.

Elementos básicos

- **Información**

- Todo el conocimiento posible sobre el tema o problema en discusión.

- **Tiempo**

- Las limitaciones de tiempo y plazos restrictivos a los que está sometida.

- **Espacio**

- Lugar en donde se desarrolla la acción.

- **Poder**

- Tanto en forma espacial como los medios, que pueden ser recursos humanos y materiales, que en ocasiones pueden incluir información no disponible.

La regla básica

- Una regla que debe presidir cualquier negociación y que facilita enormemente el poder llegar a un acuerdo es el respeto a la otra parte.

**No se le debe considerar
como un enemigo al
que hay que vencer.**

- Muy al contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

Consideraciones

- Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas.
- Hay que buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.
- En definitiva, hay que tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los participantes.
- Puede que esta forma de entender la negociación basada en la cooperación no sea compartida por la otra parte, que trate de imponer su estilo particular basado en la confrontación.

Características del negociador

Le gusta negociar
Entusiasta
Gran comunicador
Persuasivo
Muy observador
Psicólogo
Sociable
Respetuoso
Honesto
Profesional
Detesta la improvisación
Es meticuloso
Firme, sólido
En la negociación no se puede ser blando
Autoconfianza
Agil
Resolutivo
Acepta el riesgo
Paciente
Creativo

El arte de la negociación

- Sin duda la negociación es un arte puesto que requiere destreza y habilidades específicas, así como un toque de sensibilidad para llevar a cabo esta actividad de manera eficiente y armoniosa, ya que en el proceso negociación entran en juego diversos factores y matices que van desde aspectos culturales hasta emocionales.
- Ninguna negociación es igual a otra ya que en cada una se involucran aspectos, elementos, circunstancias y recursos diferentes.
 - Aun cuando alguno de los factores coincidieran jamás se recrearán las mismas circunstancias en espacio y tiempo, por lo que cada negociación requiere no sólo las herramientas y recursos que posee el negociador sino que éste tendrá que hacer uso de su creatividad, capacidad de innovación e inventiva de forma tal que deberá conjugar todos los elementos a su disposición para crear y llevar a cabo el proceso de negociación.

Tipos de negociación

- Dura o competitiva
- Suave o colaborativa
- Mixta
 - La mayoría de las negociaciones entrelazan los elementos de ambas.

Negociación dura

- Cada una de las partes pretende defender su posición, encontrándose en posiciones un tanto adversas donde se busca la ganancia individual al existir cierto grado de inflexibilidad; en este tipo de negociaciones en general se busca un objetivo único y la relación entre las partes es a corto plazo, donde la ganancia de una parte se da a costa o expensas de la otra.
- Para lograr el objetivo deseado cada una de las partes involucradas en el proceso de negociación argumentará y discutirá a favor de su punto de vista y evidenciará los inconvenientes de la propuesta de la parte contraria en un proceso de contrarrestación de argumentos que podría en un caso extremo de este tipo de negociación llegar a amenazas.

Negociación dura

- Para poder manejar una negociación de este tipo, se debe establecer una primera oferta base que sirva como eje en torno al cual se llevará a cabo el proceso de negociación, la oferta base debe situarse por arriba del estándar que se crea que tiene la parte contraria dentro de los márgenes de una oferta razonable. Esta oferta base no deberá abandonarse sin un razonamiento fundado.
- Por el contrario, si la contraparte ha establecido una propuesta inicial y no está dentro de su punto de inicio razonable, será importante que se establezca una contraoferta altamente justificada explicando respetuosa y razonablemente su oferta. Asimismo, se deben de ofrecer propuestas alternativas que tendrán la doble función de disipar la tensión e incrementar la posibilidad de éxito.

Negociación suave

- En ésta se busca la cooperación de ambas partes para obtener los máximos beneficios de manera tal que los intereses de ambas partes integran en un acuerdo mutuo. En este tipo de negociación los participantes tienen un comportamiento amistoso, pues el objetivo es el acuerdo que cubra las necesidades de las partes aun cuando se tenga que comprometer el límite inicial ofertado.
- Dentro del proceso se presenta la información necesaria y se proponen distintas alternativas a fin de obtener una ganancia conjunta.
- Este tipo de negociación es creativa y flexible pues por lo general se atienden múltiples asuntos y la relación entre las partes tiende a ser de largo plazo.

Otras clasificaciones

- **Negociación inmediata.** Busca llegar con rapidez a un acuerdo, sin preocuparse en tratar de establecer una relación personal con la otra parte.
- **Negociación progresiva.** Busca una aproximación gradual y en ella juega un papel muy importante la relación personal con el interlocutor. Se intenta crear una atmósfera de confianza antes de entrar propiamente en la negociación.
- **Negociación enfocada en los resultados.** Lo único que realmente importa es alcanzar el objetivo a toda costa, intimidando, presionando, no importa generar un clima de tensión.
- **Negociación enfocada en las personas.** Se busca mantener una buena relación personal y se evita a toda costa el enfrentamiento; se prefiere ceder antes que molestar a la otra parte.

La comunicación

- El éxito de una negociación depende en gran medida de conseguir una buena comunicación entre las partes.
- Cada uno tiene que ser capaz de comunicar de forma clara cuáles son sus planteamientos y cuales son sus objetivos.
- Además deben cerciorarse de que la otra parte ha captado con exactitud el mensaje que uno ha transmitido.

La comunicación

- La causa principal de los fallos de comunicación reside generalmente en que no sabemos escuchar.
 - Estamos más preocupados en lo que queremos decir que en oír lo que nos dicen.
 - Además, la tensión que genera la negociación, el miedo a perder posiciones, nos lleva a adoptar una actitud defensiva que nos hace saltar ante el primer comentario del con el que no coincidamos.
- La buena comunicación exige una escucha activa.
 - Centrarse en lo que nos está diciendo el interlocutor.
 - Cuando el interlocutor ha expuesto una idea importante conviene repetir sus palabras.
 - La otra persona agradecerá que se le preste atención.
 - Un buen negociador se distingue porque sabe preguntar .

Asertividad

- Decir "NO" a veces resulta difícil, requiere cierta dosis de valor y tener las ideas muy claras.
- En ocasiones es más fácil asentir, aún no estando de acuerdo, con objeto de evitar un conflicto.
- Es frecuente encontrar dos tipos de personas
 - Aquellas a las que les cuesta decir "NO", les resulta especialmente violento y prefieren evitarlo, cediendo si hace falta.
 - Otras que dicen "NO" de manera prepotente, brusca, sin importarles el impacto negativo que pueda tener en la otra persona.

Asertividad

- **Para un buen negociador la capacidad de decir "NO" cuando sea necesario resulta fundamental, no sentirse cohibido si hay que contradecir al oponente.**
- Es preferible decir "NO" en un primer momento que dejar que las negociaciones sigan avanzando y en el último momento desdecirse de las opiniones emitidas.
- El buen fin de la negociación depende en gran medida de saber comunicar claramente lo que uno piensa, asintiendo cuando se esté de acuerdo y diciendo "NO" en caso contrario.

1.- Proceso antes de la negociación

- Es el periodo previo a la negociación propiamente dicha y es un tiempo que hay que emplear en buscar información y en definir nuestra posición:
 - Recopilar toda la información pertinente sobre nuestra oferta, sobre nuestros competidores, sobre la empresa y persona(s) con la que vamos a negociar.
 - Definir con precisión nuestros objetivos, la estrategia que vamos a utilizar y las tácticas que vamos a emplear.
 - También hay que contactar con aquellos departamentos de la empresa a los que les pueda concernir esta negociación con objeto de informarles y unificar criterios.
 - Hay que conocer con exactitud nuestro margen de maniobra: hasta dónde podemos ceder, qué tipo de acuerdos podemos firmar y qué otros requerirán autorización de los órganos superiores.
 - Tratar de conocer con la mayor exactitud qué es lo que la otra parte busca obtener del proceso de negociación.

Proceso antes de la negociación

- A fin de tener una posición mas clara se recomienda contestar las siguientes preguntas.
 1. ¿Cuál es su oferta y la justificación o fundamento para ésta?
 2. ¿Cómo cree que reaccione la contraparte ante dicha oferta?
 3. ¿Cómo manejará la situación?
 4. ¿Cuál es su postura de reserva, es decir, la oferta menos favorable que aceptará?

Proceso antes de la negociación

1. Anote las alternativas para un acuerdo negociado.
2. Señale cuál de éstas es su mejor alternativa.
3. Registre las variables que afectan su postura final.
4. Asienta los valores a considerar dividiendo los monetarios de los no monetarios.
5. Evalúe cuáles son los temas y términos que considera claves.
6. Articule los parámetros de su precio de reserva (postura final).

Elegir el lugar de negociación

- En relación con el lugar donde tendrán lugar las negociaciones caben tres posibilidades.
 - Negociar en nuestras oficinas
 - Mayor tranquilidad emocional.
 - Se dispone de toda la información necesaria.
 - Permite elegir la sala de reunión.
 - Permite disponer mejor de los tiempos.
 - El actuar de anfitriones permite atender al interlocutor y ganarse su agradecimiento
 - Negociar en sus oficinas
 - En este caso las ventajas señaladas en el punto anterior pasan a beneficiar a la otra parte.
 - No obstante, también esta opción nos ofrece algunas ventajas.
 - Permite presionar a la otra parte para que haga las consultas necesarias y tome una decisión sobre la marcha.
 - Permite jugar con las interrupciones y ganar tiempo.

Elegir el lugar de negociación

- Terreno neutral
 - En este caso ambas partes se encuentran en igualdad de condiciones, por lo que ninguna de ellas se podrá sentir cohibida por negociar en terreno ajeno.
 - Un inconveniente de esta opción es que ninguno de ellos cuenta con los recursos que dispone en su oficina y que también podría poner al servicio del visitante.
 - Negociar en terreno neutral puede ser una manera adecuada de comenzar las negociaciones, especialmente cuando las partes no se conocen.
 - No obstante, a medida que se vaya avanzando resultará probablemente más cómodo seguir negociando en una de las sedes.

Momento para iniciar

- Cuando se pretende iniciar negociaciones hay que saber elegir el momento más oportuno para hacerlo.
- **Hay que planificar el momento de iniciar las negociaciones.**
- Hay que estimar el tiempo que éstas pueden prolongarse, con vista a poder tener cerrado un acuerdo en una fecha oportuna.
- Hay que evitar negociar con prisas, cuando el tiempo apremia, ya que nuestra posición negociadora sería muy débil, de lo que se podría aprovechar la otra parte.
- Si las cosas se presentan así y no hay más remedio que negociar con prisas, habrá que tratar por todos los medios que la otra parte no perciba esta urgencia.
- Por último, señalar que una vez que comienzan las negociaciones hay que respetar, dentro de lo posible, el ritmo de negociación de la otra parte.

Puntos clave a considerar

- Ambiente
 - El entorno afecta de manera significativa la forma como se actúa.
- Diferencias culturales
 - Discrepancias que van más allá de la propia negociación, evitar malos entendidos.
- Presión y estrés
 - Estrés generado por la presión para obtener el resultado.

2.- Proceso durante la negociación

- Abarca desde que nos sentamos a la mesa de negociación hasta que finalizan las deliberaciones, ya sea con o sin acuerdo.
- Es la fase en la que ambas partes intercambian información (definen sus posiciones), detectan las discrepancias y tratan de acercar posturas mediante concesiones.
- Su duración es indeterminada, requiriendo frecuentemente altas dosis de paciencia.
- Por lo general no es conveniente precipitar acontecimientos, siendo preferible esperar a que las ideas vayan madurando.

Proceso durante la negociación

- A la hora de llevar a cabo la negociación se deben considerar tres factores básicos que pueden determinar el éxito o fracaso de la misma, éstos son:
 1. La estrategia y la táctica
 2. El diseño del acuerdo
 3. La configuración

Estrategia de negociación

- La estrategia de la negociación define la manera en que cada parte trata de conducir la misma con el fin de alcanzar sus objetivos.
- Se pueden definir dos estrategias típicas:
 - **Estrategia de "ganar-ganar"** en la que se busca que ambas partes ganen, compartiendo el beneficio.
 - **Estrategia de "ganar-perder"** en la que cada parte trata de alcanzar el máximo beneficio a costa del oponente.

Tácticas de negociación

- Es como se debe llevar a cabo las interrelaciones durante el proceso de negociación al considerar las diferentes actitudes que puede tomar la gente y los procesos a seguir en la mesa de negociación.
- Las tácticas pueden abarcar desde la interpretación del lenguaje corporal, las técnicas conocidas como “*ice breakers*”, técnicas de comunicación, escuchar activamente, métodos de persuasión, cómo manejar expectativas e información, manejo de plazos, superar diferencias culturales, evitar caer en trucos sucios, etc.

Tácticas de negociación

- **Tácticas de desarrollo** son aquellas que se limitan a concretar la estrategia elegida, sea ésta de colaboración o de confrontación, sin que supongan un ataque a la otra parte.
 - Tomar la iniciativa, facilitar toda la información disponible, hacer la primera concesión y tratar de que las negociaciones tengan lugar en las propias oficinas
- **Tácticas de presión** tratan en cambio de fortalecer la propia posición y debilitar la del contrario.
 - Desgaste, ataque , tácticas engañosas, ultimátum, exigencias crecientes, autoridad superior, hombre bueno-hombre malo, lugar de la negociación y tiempo.

Tácticas de negociación

Sovocamiento de confianza

- ¿Qué ha pasado con su control de calidad últimamente?

Hombre bueno – hombre malo

- Un miembro del equipo se comporta de manera temperamental y otro adopta un papel conciliador

Admisión de culpa

- Admitir sus puntos débiles y mostrar como se están contrarrestando

Invocar a la competencia

- Mencionar la posibilidad de recurrir a la competencia

Ir de pesca

- Obtener el máximo de información de todo tipo

Desastre

- Advertir sobre las posibles consecuencias negativas de no aceptar la negociación

Es práctica normal

- Convencer que se debe hacer por que todo el mundo lo hace

Somos mejores

- Mostrar las cualidades y ventajas de la propuesta

Diseño del acuerdo

- Se refiere mecanismos para llevar a cabo un acuerdo con un valor verdadero para ambas partes, de forma que permita que la negociación no sólo se realice en los mejores términos sino que además ofrezca el “plus” de un trabajo comprometido de las partes, ponderando tanto los valores económicos como de otras índoles que aunados permitan a las partes tener obtener un valor verdadero.

La configuración

- La configuración es ir más allá del juego existente y actuar como tácticos diseñadores de acuerdo y emprendedores yendo hasta los posibles alcances y secuencia de los pasos a seguir, al explorar de manera amplia las posibilidades e incluso “hacer jugadas lejos de la mesa”.

Fases en el proceso de negociación

Apertura

- Aliviar la tensión
- Hacer un orden del día
- Explicar el proceso para la negociación

Interlocución

- Mostrar coherencia
- Escuchar de forma activa
- Ser paciente y flexible
- Exponer criterios de justificación
- Anticipar reacciones de la contraparte
- Saber modificar el proceso a su favor

Cierre

- Mencionar el momento en que se llega al punto deseado
- Considerar si la persona con la que se negocia no toma la decisión final
- Escribir o registrar puntos de acuerdo

Cierre de la negociación

- El cierre de la negociación puede ser con acuerdo o sin él.
- Antes de dar por alcanzado un acuerdo hay que cerciorarse de que no queda ningún cabo suelto y de que ambas partes interpretan de igual manera los puntos tratados.
- La negociación también puede finalizar con ruptura y aunque no conviene precipitarse a la hora de tomar esta decisión, es una posibilidad que conviene contemplar cuando se negocia.

**Más vale no firmar un acuerdo
que firmar un mal acuerdo.**

Cuando se llega a un punto muerto

- Si se estanca la negociación y se llega a un punto muerto se debe retroceder y considerar si se conocen en realidad los intereses y necesidades de la contraparte, puesto que se puede estar llevando la negociación a un punto donde la contraparte ya no esté tan interesada en el trato ofrecido, por lo cual es necesario recordar comentarios y actitudes que puedan proporcionar alguna señal acerca de algún elemento importante para la otra parte que no se había considerado.
- Se puede utilizar a una tercera parte
 - Mediación
 - Arbitraje

3.- Proceso después de la negociación

1. Seguimiento de acuerdos

- Forma en la que deberán ejecutarse los acuerdos, tiempo o plazo, responsable(s), etc.

2. Análisis de resultados

- Medir el grado de éxito de la negociación y mecanismo de aprendizaje para futuras negociaciones.

Análisis de resultados

1. Recuento o escrutinio de todo el proceso.
 - Factores que llevaron al éxito/fracaso
 - Factores que fortalecieron/debilitaron nuestra posición
 - Análisis de personas participantes
2. Interpretar la información determinando por qué sucedieron los eventos.
 - Encontrar elementos claves
3. Emplear la información recabada para mejorar las habilidades de negociación.
 - Mejora continua

Puntos clave a considerar

- Ambiente
 - El entorno afecta de manera significativa la forma como se actúa.
- Diferencias culturales
 - Discrepancias que van más allá de la propia negociación, evitar malos entendidos.
- Presión y estrés
 - Estrés generado por la presión para obtener el resultado.