



Negociación tridimensional

DAVID A. LAX
JAMES K. SEBENIUS





VISIÓN PANORÁ MICA



Capítulo 1

La negociación en tres
dimensiones



Capítulo 2

La auditoría tridimensional
de los obstáculos para el
acuerdo



Capítulo 3

La estrategia tridimensional
para superar las barreras



La negociación en tres dimensiones.



Negociar en una dimensión

Antes de conocer la negociación 3D debemos conocer la negociación en una dimensión. Existen dos tipos:

GANA-PIERDE

GANA-GANA

04



NEGOCIAR EN UNA DIMENSIÓN

Gana-pierde

Estrategias de confrontación,
mejor "porción de pastel".

Perjudica las relaciones, ignora
acuerdos creativos, estanca
debates.

Gana-gana

Potencial cooperativo, soluciones
innovadoras, más valor, mejores
relaciones. Agrandar "el pastel".

Sacrifica ventajas alcanzables.

*"Ambas alternativas para negociar se enfocan básicamente en
como tratar directamente con la contraparte".*

Se centran en lo que sucede en la mesa.



NEGOCIACIÓN TRIDIMENSIONAL

La táctica

*El diseño del
acuerdo*

*La disposición
del escenario*



Diseño del acuerdo

07

"La negociación abarca el arte y la ciencia de diseñar acuerdos que crean un valor duradero".

Mesa de diseño

- Uso de elementos en común y diferencias.
- Generar acuerdos creativos.
- Posibilidad de volver, en caso de un valor insuficiente.
- Fijarse en principios subyacentes de intereses y prioridades.

"Una serie de diferencias constituye la materia prima que los negociadores expertos transforman en ganancias mutuas".



Disposición de la escena

08

“La negociación implica movimientos fuera de la mesa para disponer una situación más prometedora cuando usted llegue a ella”.

Disponer la mesa

- Partes
- Secuencia
- Asuntos
- Intereses
- Mesa(s)
- Momento
- Expectativas
- Consecuencias de no acuerdo.

"Una mala disposición hace que las tácticas en la mesa sean más o menos improcedentes, y que por el contrario, una disposición excelente hace que las tácticas sean más eficaces".

CREAR Y RECLAMAR VALOR

Crear valor

- Es el objetivo de toda negociación.
- Está delimitado por los diversos intereses de las partes, pero solo se crea cuando todas las partes son beneficiadas.

Reclamar valor

- Ganar el mayor valor posible.
- Se produce una tensión entre el valor creado y el reclamado.

Pensar a largo plazo

- Relaciones amplias y continuas.
- El valor depende del cumplimiento del acuerdo respectivo.
- Reputación de negociador.



La auditoría tridimensional de los obstáculos para el acuerdo.

Es un estimativo exacto de los obstáculos que se interponen entre el negociador y el logro de un acuerdo.

||| BARRERAS DE DISPOSICIÓN DEL ESCENARIO

Alcance

Partes, intereses y opciones de no negociar inapropiados.

Requiere "imaginación disciplinada".

Secuencia

Problemas con el orden de la negociación.

Preferencias

Deficiencias en la forma en que se organiza la negociación.



Partes

- Partes (potencialmente) interesadas.
- Mapa de contrapartes y sus roles en la organización.
- Verdaderos intereses y capacidad de afectar el acuerdo.

Intereses

- Intereses explícitos y ocultos.
- Tipo de intereses.
- Ponerse en los zapatos de la contraparte.

Opciones de no negociar

- Mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)
- Estimativo de la propia posición y de las alternativas de la contraparte.
- Dos niveles: individual y agregado.
- Proceso continuo, monitoreo constante.
- Asignar colores (verde, amarillo, rojo).
- Importancia de la propia opción de no negociar.

Cómo se orquesta el proceso

- Oportunidad
- Cooperativo o competitivo
- Intervención de terceros
- Incorporación de aliados
- Consensos internos
- Etc.

SECUENCIA Y PREFERENCIAS



BARRERAS TÁCTICAS E INTERPERSONALES

Barreras de comunicación

- Falta de claridad.
- Incapacidad de formular argumentos.
- Habilidades defectuosas de escucha activa.

Barreras de enfoque

- Negociación intransigente.
- Filtros culturales inadecuados
- Deseo excesivo de reclamar valor más que crearlo.





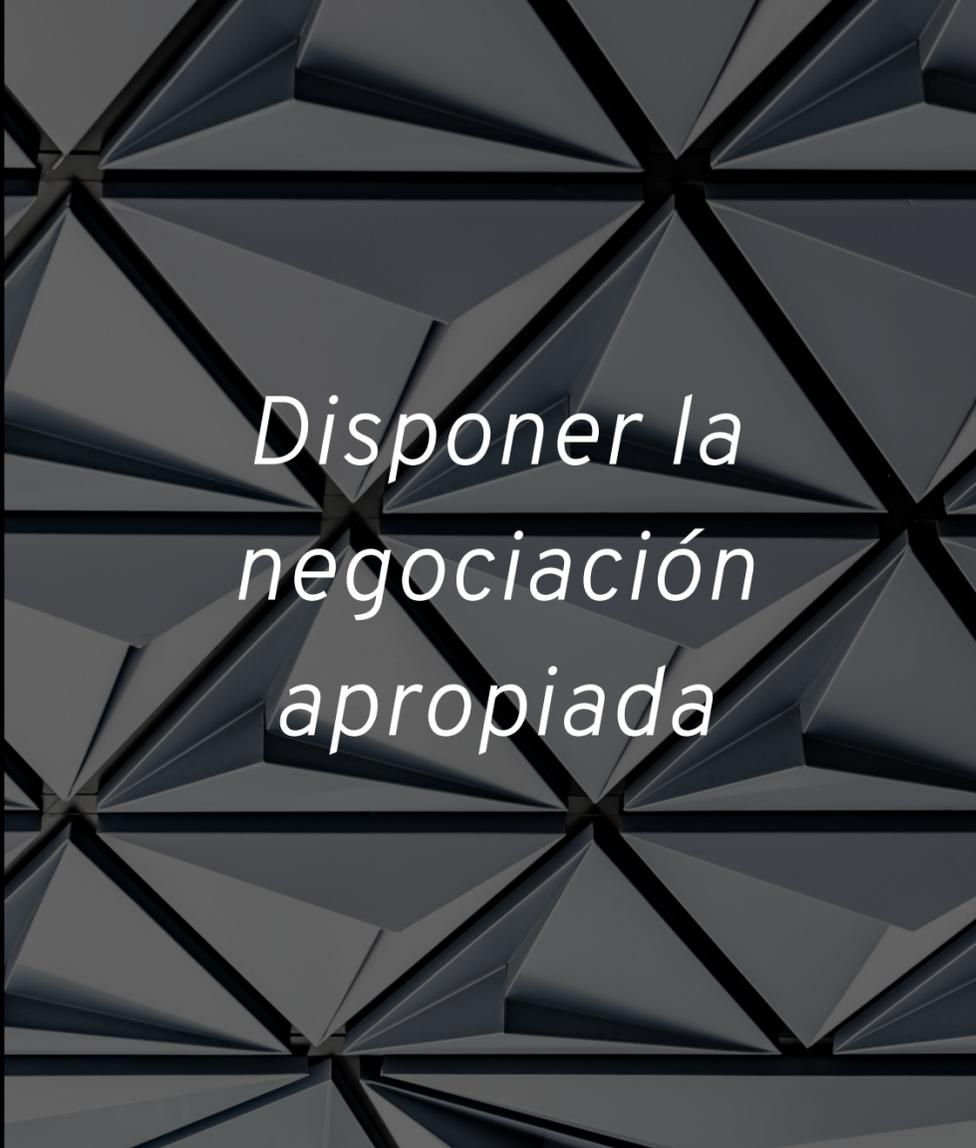
Dos barreras multidimensionales

- Adverso equilibrio entre negociar y no negociar.
- Información incompleta o borrosa.

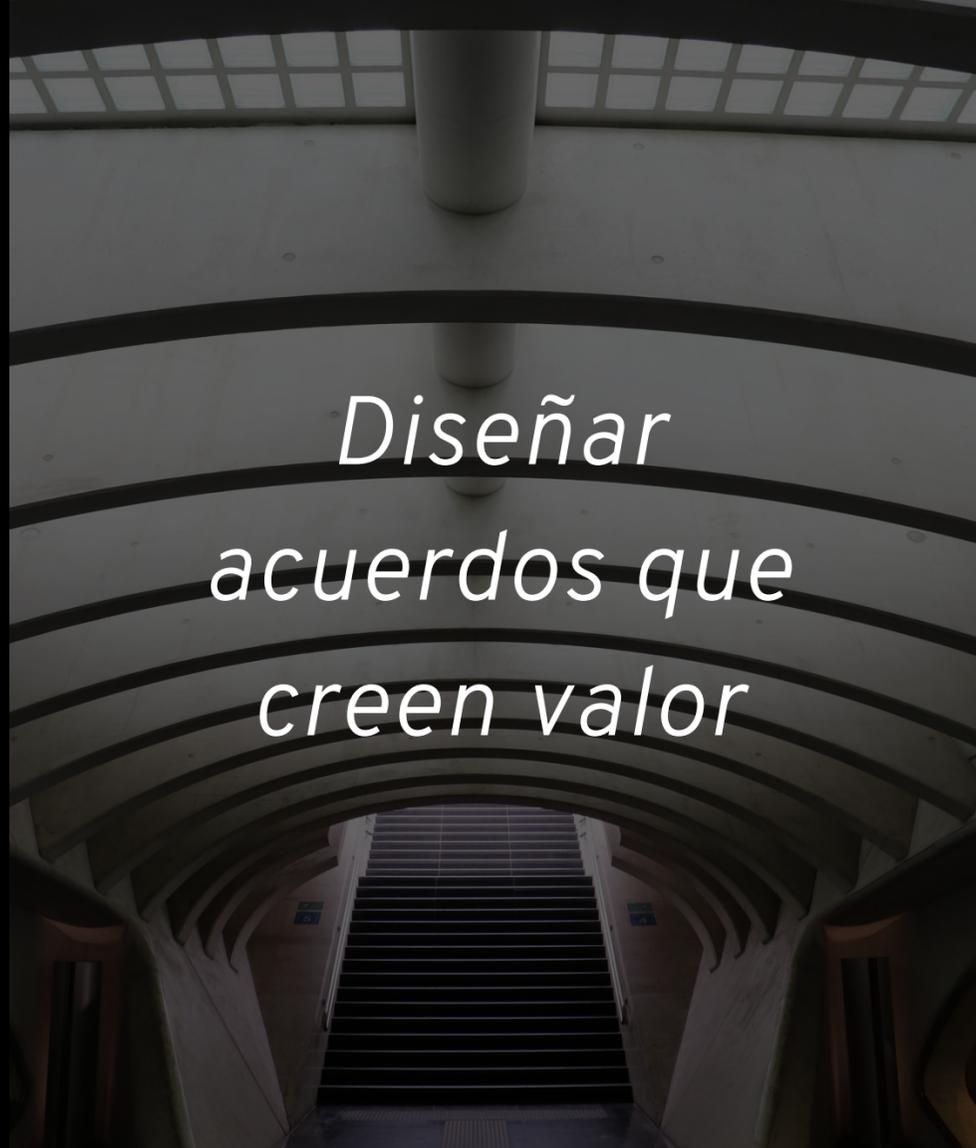


La estrategia tridimensional para superar las barreras.

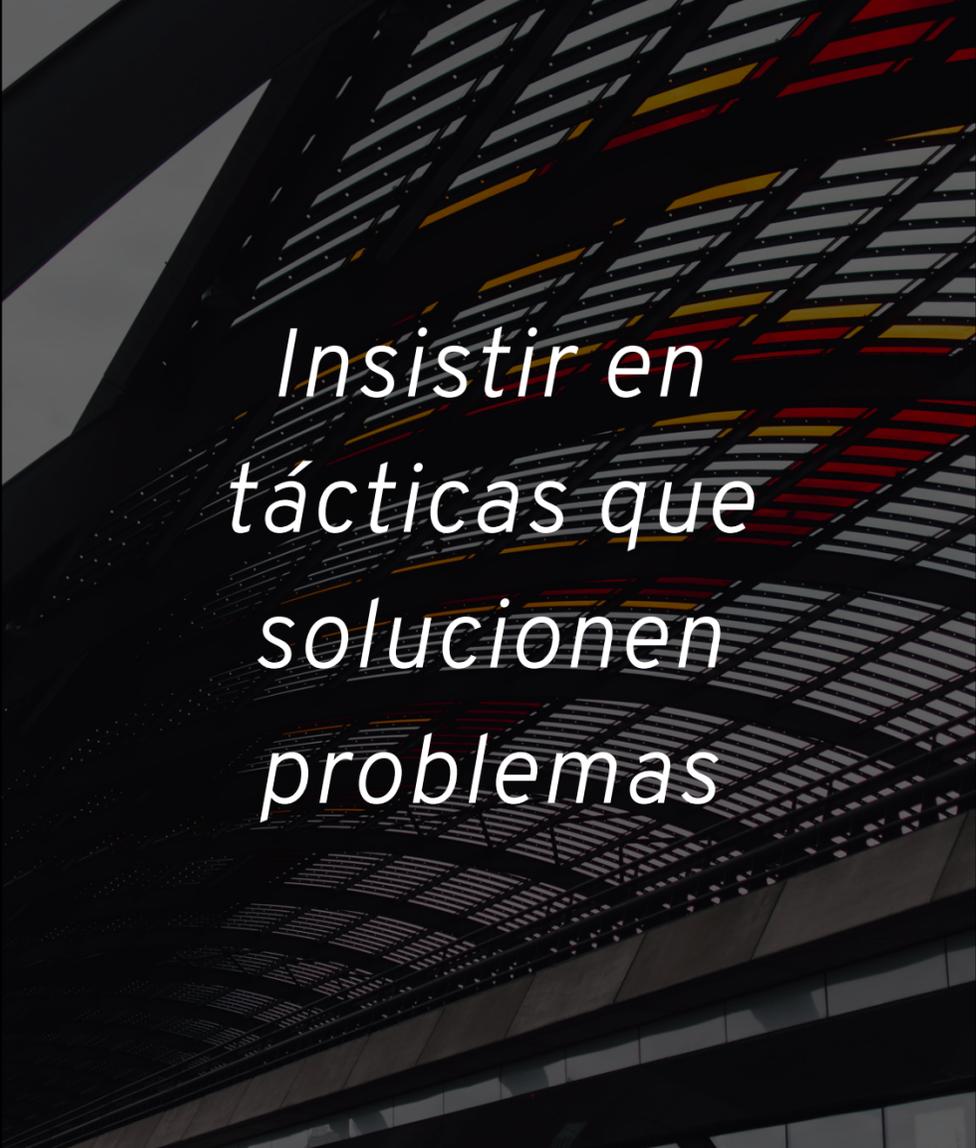
La buena diplomacia es definida como “el arte de permitir que ellos se salgan con la de uno”.



*Disponer la
negociación
apropiada*



*Diseñar
acuerdos que
creen valor*



*Insistir en
tácticas que
solucionen
problemas*

ESTRATEGIA 3D: LO BÁSICO

Habilidad, flexibilidad y oportunidad, combinación de conocimientos y destrezas, estableciendo perspectivas múltiples.

“Un problema encontrado en una dimensión puede, frecuentemente, llevarlo a otras dimensiones, tras una solución”.



Disponer la negociación apropiada

18

Partes, secuencia, asuntos, proceso, expectativas, y alternativas de no negociar.

- Examinar todas las ventajas posibles; no aceptar la actual disposición como inmodificable.
 - Vislumbrar el alcance, la secuencia y las preferencias del proceso básico más promisorios.
 - Para encontrar el mejor camino para esta promisoriosa disposición, planear a la inversa, desde la que sería la disposición ideal hasta la que se tiene ahora.
 - Involucrar los temas y partes con potencial de crear valor; evitar batallas de puro reclamo de valor, siempre que sea posible.
 - Asegurar que los elementos de una posible coalición vencedora estén presentes y que su disposición no dé poder a potenciales bloqueadores.
-



Diseñar acuerdos que creen valor

19

Valor para todas las partes, que sea sostenido en el tiempo y que se pueda imponer por sí mismo.

- Enfóquese en lograr lo máximo que pueda generarse a través del acuerdo.
 - Busque asuntos que a una parte le queden relativamente fáciles de dar y que para la contraparte sean valiosos de conseguir; ensamble esos asuntos esenciales con asuntos complementarios. Alto beneficio y bajo costo.
 - Diseñe acuerdos, robustos y sostenibles; proyecte la forma como se verá un acuerdo continuado en comparación con futuras alternativas de no negociar.
 - Negocie el “espíritu del acuerdo” en conjunto con su “letra”; haga concordar productivamente el contrato social con el contrato económico.
-



Insista en tácticas que solucionen problemas

20

“Comportamiento serio, orientado a la sustancia y razonablemente predecible”.

- Calcule o estime correctamente, perciba favorablemente lo que llamamos “zona de posible acuerdo”, fije metas, formule ventajosamente las percepciones de la contraparte, haga compromisos creíbles y busque “principios atractivos de equidad” para resolver el problema distributivo.
 - Con el fin de crear valor y reclamarlo, esfuércese en llegar más allá de posiciones incompatibles y entender los intereses más hondos, forje confianza, mejore la comunicación, comparta información, fomente creatividad y procure orientar el asunto en el sentido de que las partes estén juntas frente el problema, más bien que enfrentadas una a la otra.
 - Escuche, aprenda y adopte un estilo persuasivo, que sea al mismo tiempo comprensivo y firme.
 - Para negociar, fomente un proceso y una atmósfera llamativos y productivos.
 - Maneje productivamente la tensión entre las jugadas cooperativas que se necesitan para crear conjuntamente valor y las jugadas individuales que se necesitan para reclamar valor unilateralmente.
-