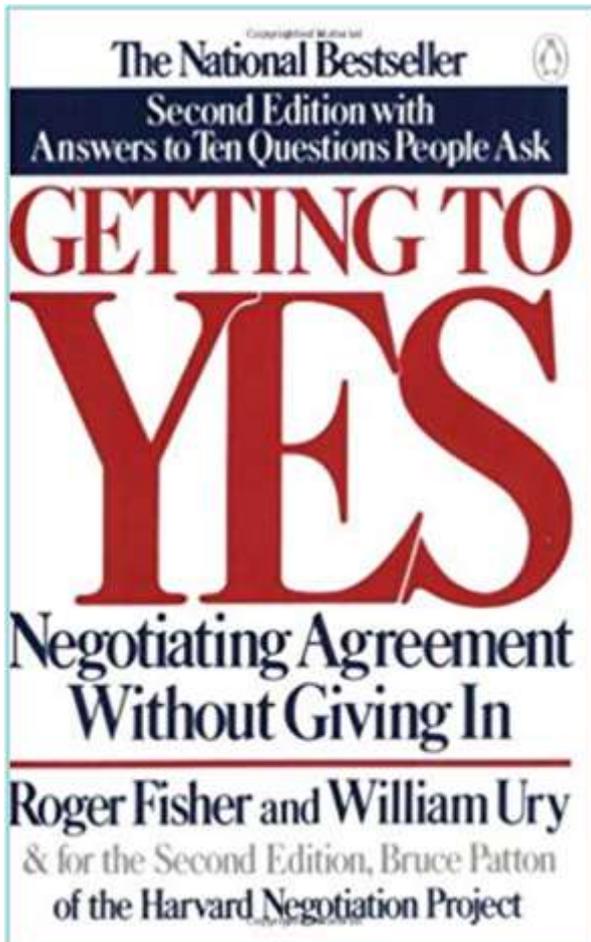


NEGOCIACIÓN

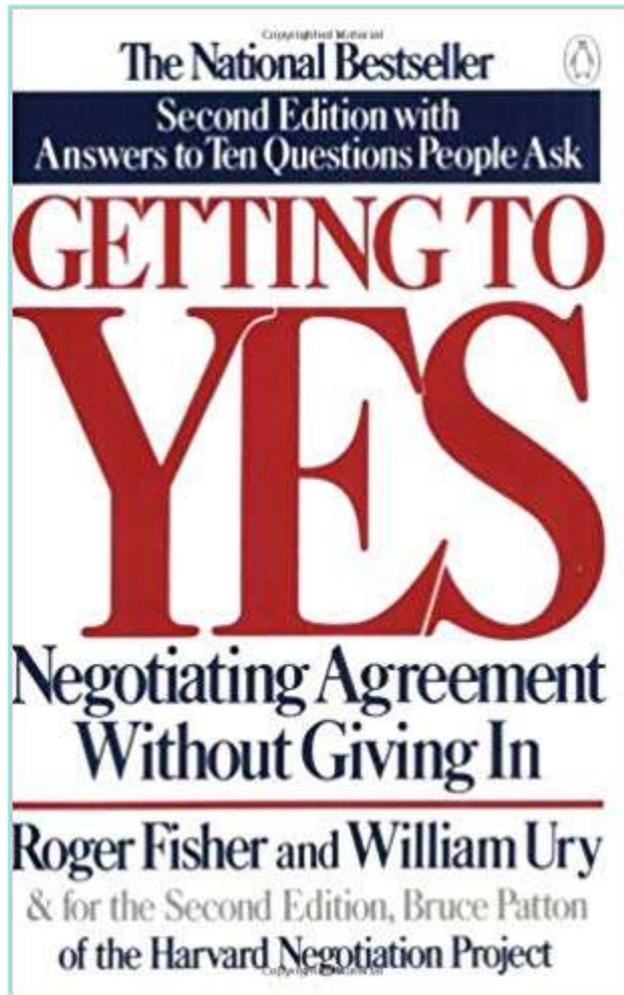


ESTRATEGIAS PARA LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA



EL MÉTODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



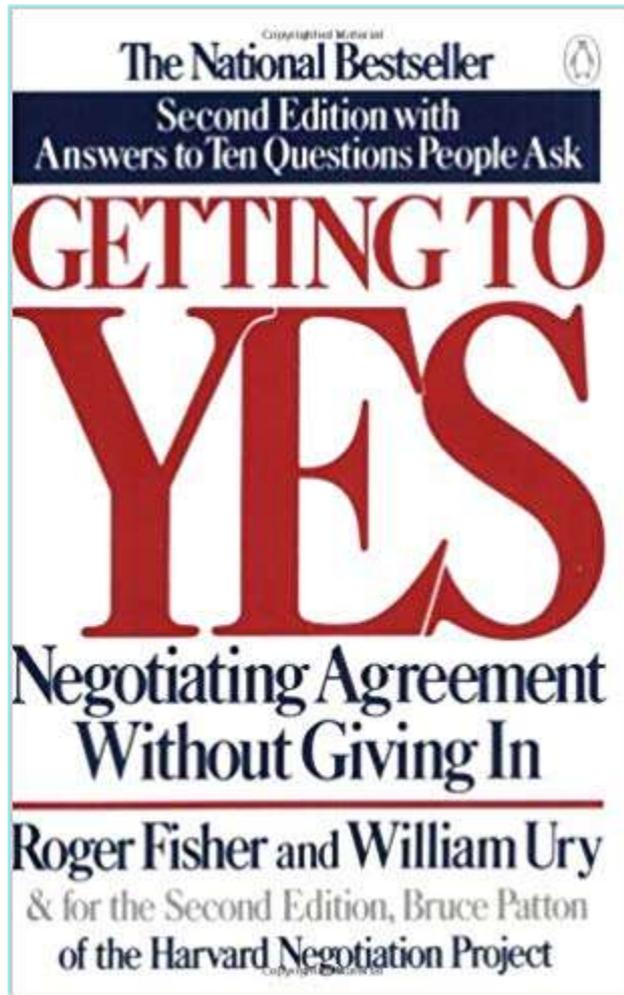
Roger Fisher, William Ury y Brice Patton

Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard (HNP) creado en 1979.

***Getting to YES Negotiating Agreement Without Giving In (Sí...¡de acuerdo! Cómo Negociar sin Ceder)* ha sido traducido a más de 25 idiomas.**

«En forma clara muestra a los negociadores cómo separar problemas de relaciones de la substancia y lidiar con esto último focalizándose en los intereses, no en las posiciones; inventando opciones de mutua ganancia; y usando estándares independientes de justicia»

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Recomendación inicial:

«No negocie con base de posiciones»,
porque,

Produce acuerdos insensatos (poco
satisfactorios) entre las partes

Es ineficiente

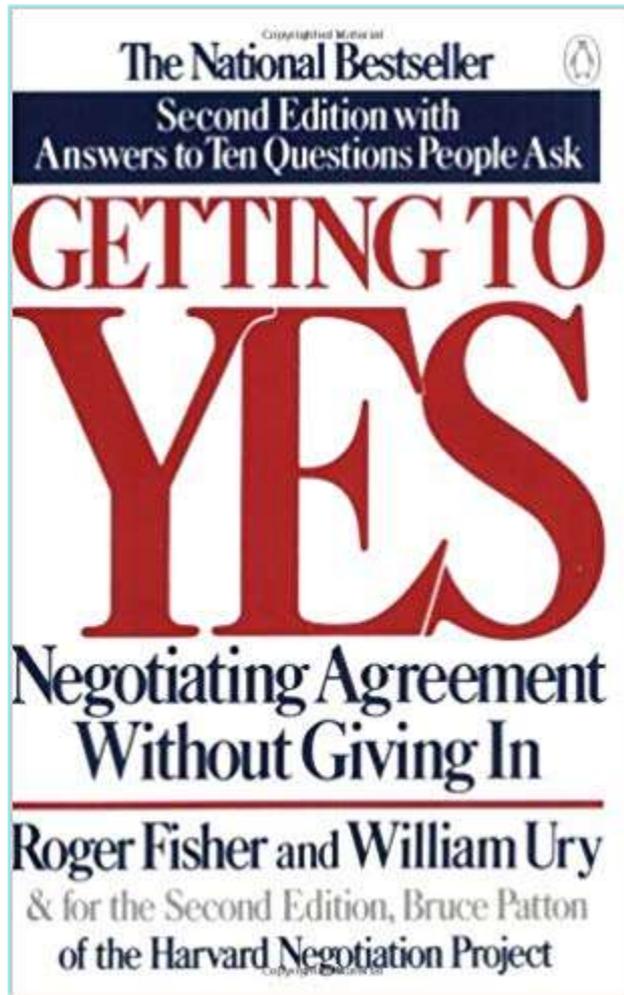
Pone en peligro la relación

Con muchas partes, es todavía peor

Ser amable no es la solución

Pero, existe una alternativa...

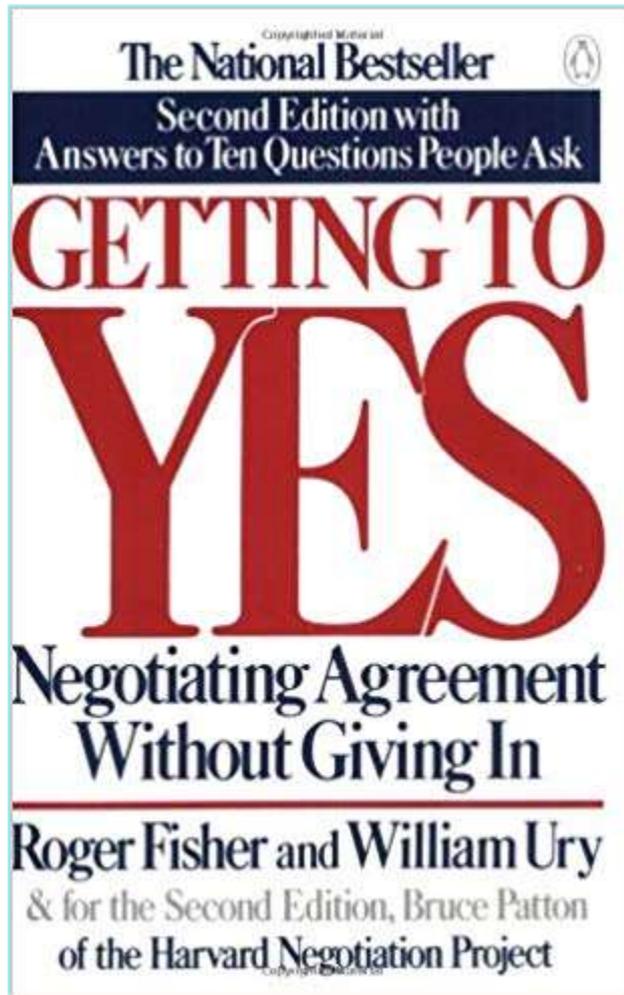
METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



«No negocie con base de posiciones»,
porque,

PROBLEMA	
1 La negociación basada en posiciones: ¿Qué juego debe jugar?	
SUAVE	DURO
2 Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
3 El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.
4 Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.
5 Sea suave con las personas y el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.
6 Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.
7 Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.
8 Haga ofertas.	Amenace.
9 Dé a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.
10 Acepte pérdidas unilaterales para lograr acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.
11 Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que usted aceptará.
12 Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.
13 Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar un enfrentamiento de voluntades.
14 Ceda ante la presión.	Aplique presión.

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Recomendación inicial:

Pero, existe una alternativa...

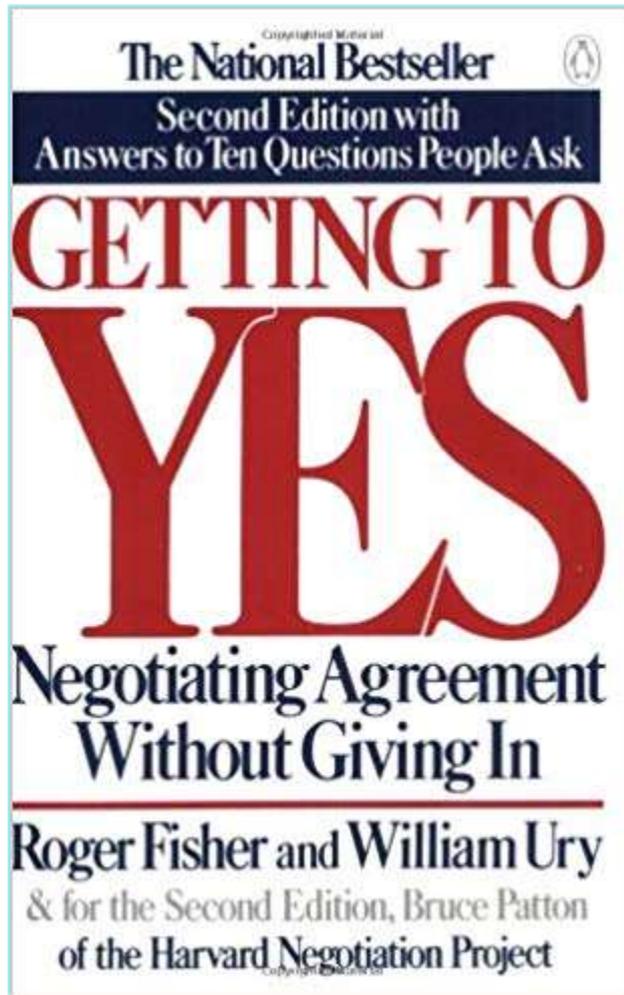
Las negociaciones se dan en dos dimensiones: la sustantiva (resultados) y el procedimiento utilizado

Sobre el procedimiento, no hay que elegir entre ser un negociador duro o uno suave en una negociación basada en posiciones.

Cambie de Juego, el PNH propone «un método de negociación diseñado explícitamente para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa».

Negociación según principios o negociación con base en los méritos (*principled negotiation or negotiation on the merits*)

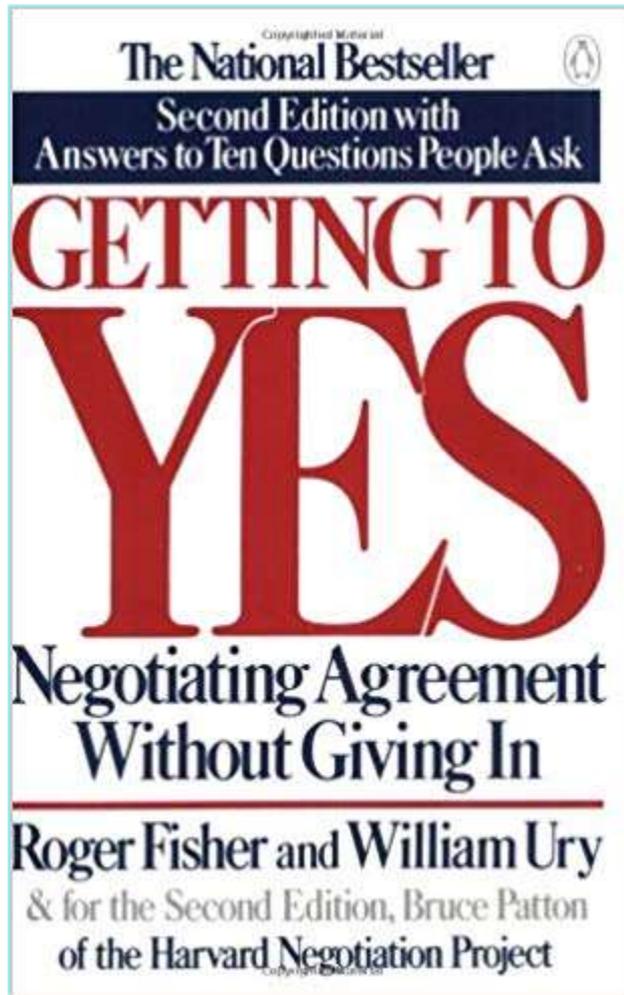
METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

1. **Las personas:** Separe las personas del problema.
2. **Los intereses:** Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
3. **Las opciones:** Invente opciones de mutuo beneficio.
4. **Los criterios:** Insista en usar criterios objetivos.

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

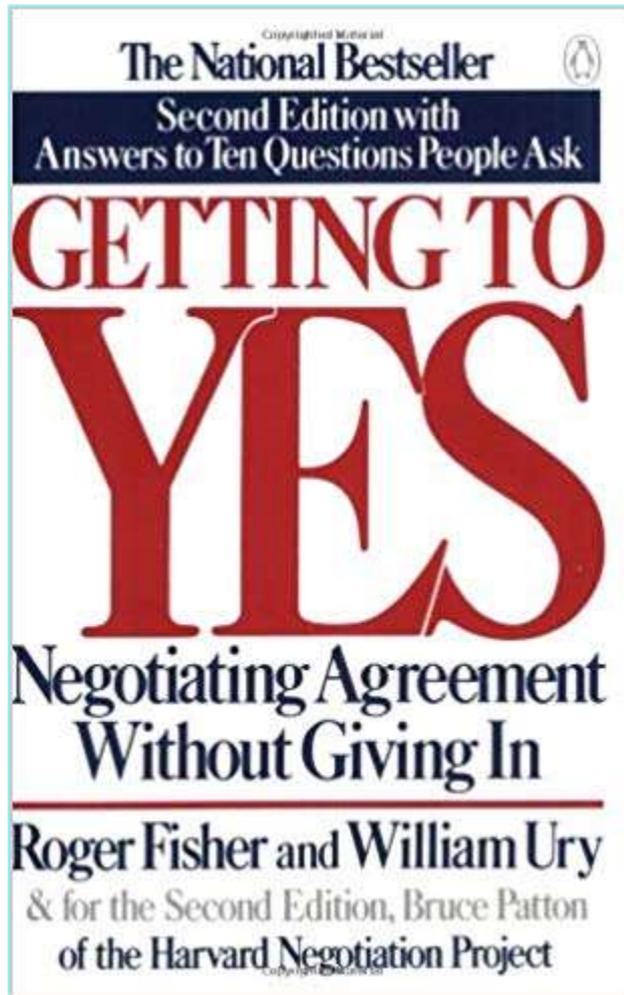
1. Las personas: **Separe las personas del problema.**

Ante todo, los negociadores son personas

Dos tipos de intereses: la sustancia y la relación (se confunde el problema con la relación)

Separe la relación de lo sustancial, enfrente con el problema de las personas... percepción, emoción y comunicación

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

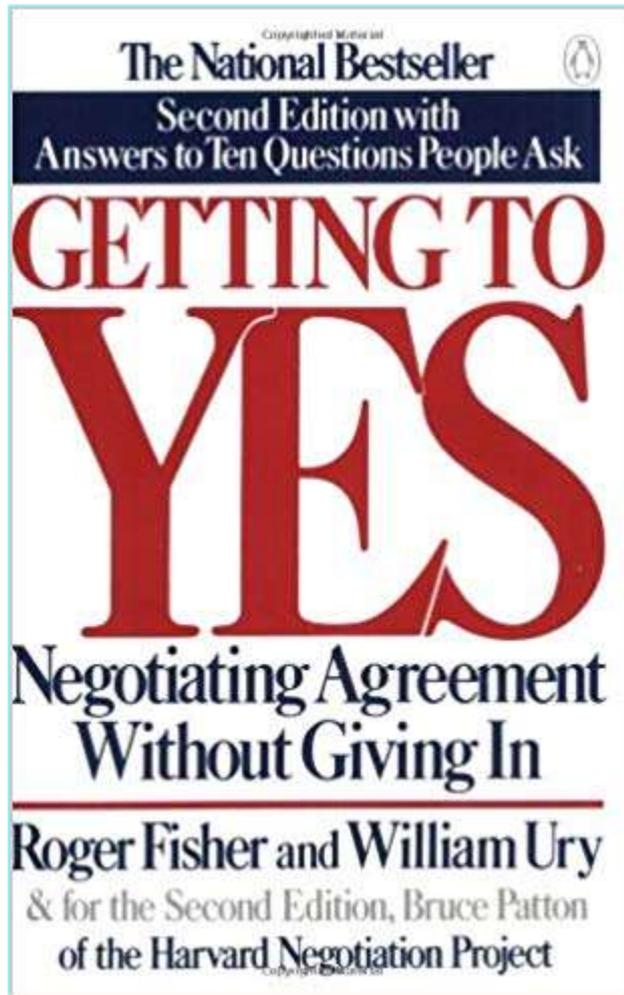
1. Las personas: Separe las personas del problema.

Percepción:

Los conflictos existen porque las partes tienen diferentes interpretaciones respecto de un evento o situación en particular (realidad objetiva vs subjetiva).

- Póngase en lugar del otro
- Intenciones del otro vs temores propios
- No culpe a la otra parte de sus problemas
- Explícite las percepciones mutuas
- Busque oportunidades de cambiar las percepciones
- Haga que la otra parte se interese/participe del proceso
- Permita «quedar bien», conciliar propuestas/acuerdo con valores y principios de las partes y del negociador

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

1. Las personas: Separe las personas del problema.

Emoción:

En una negociación, especialmente en un fuerte desacuerdo, los sentimientos pueden ser más importantes que las palabras. Las emociones de una parte generarán emociones en otra.

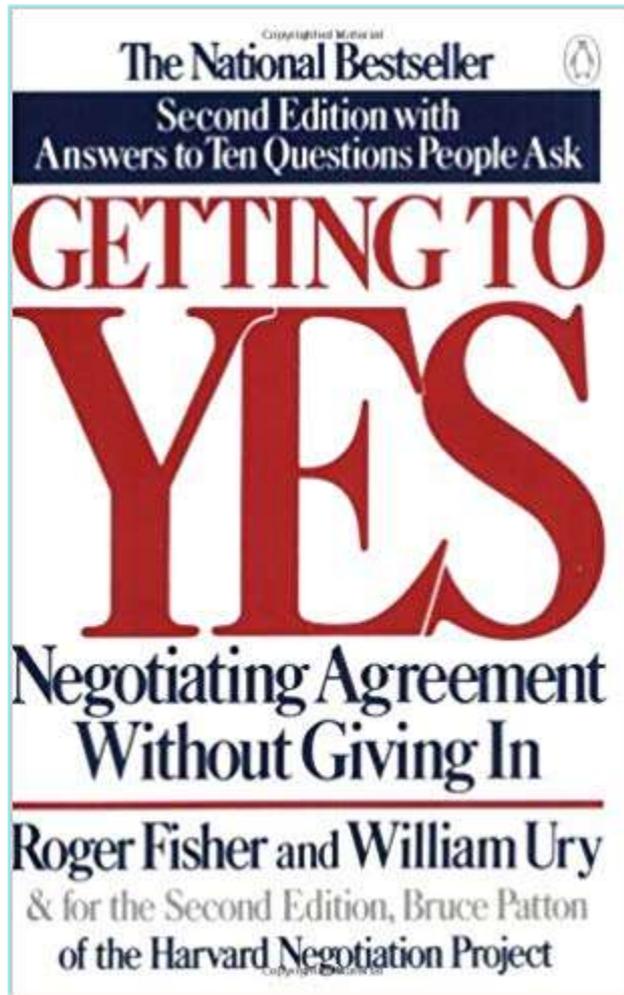
-Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcala como legítimas.

-Permita que la otra parte se desahogue.

-No reaccione ante un estallido emocional del otro (e.g. sólo se enoja uno...).

-Utilice gestos simbólicos (e.g. ofrezca disculpas)

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

1. Las personas: Separe las personas del problema.

Comunicación:

Sin comunicación no hay negociación. Esta última es un proceso de comunicación con el cual se busca respaldar el propósito de obtener una decisión conjunta. Existen 3 problemas fundamentales al respecto: usted, la otra parte y los mal entendidos (i.e. el emisor, el receptor y el mensaje)

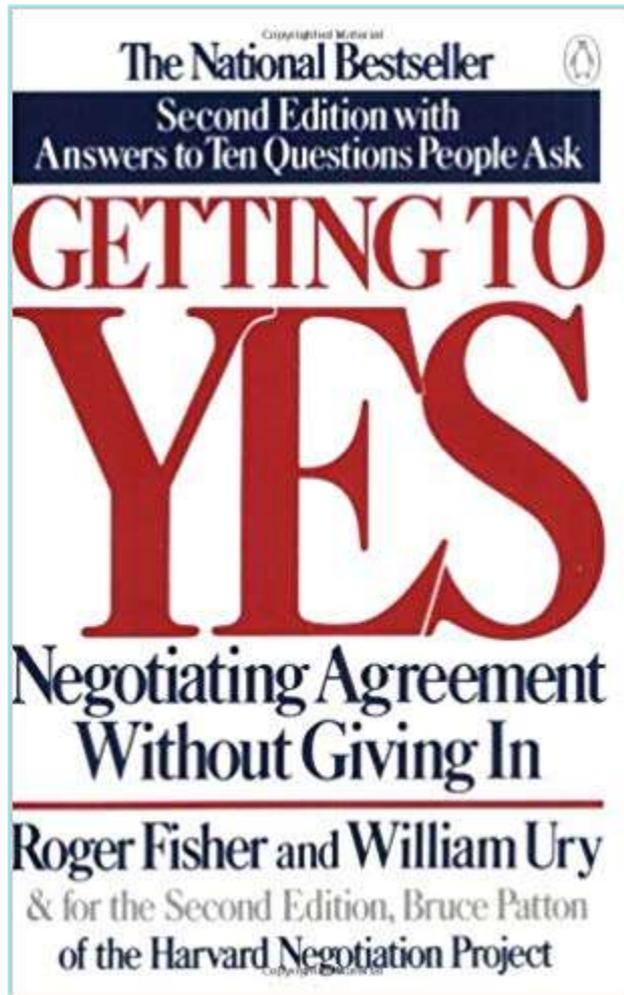
-Escuche atentamente y reconozca lo que dicen (e.g. parafrasear).

-Hable con el fin de que se le entienda.

-Hable sobre usted mismo (sobre cómo se siente), no sobre ellos (culpándolos de lo que le hicieron)

-Hable con un propósito (e.g. no hable de más...)

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

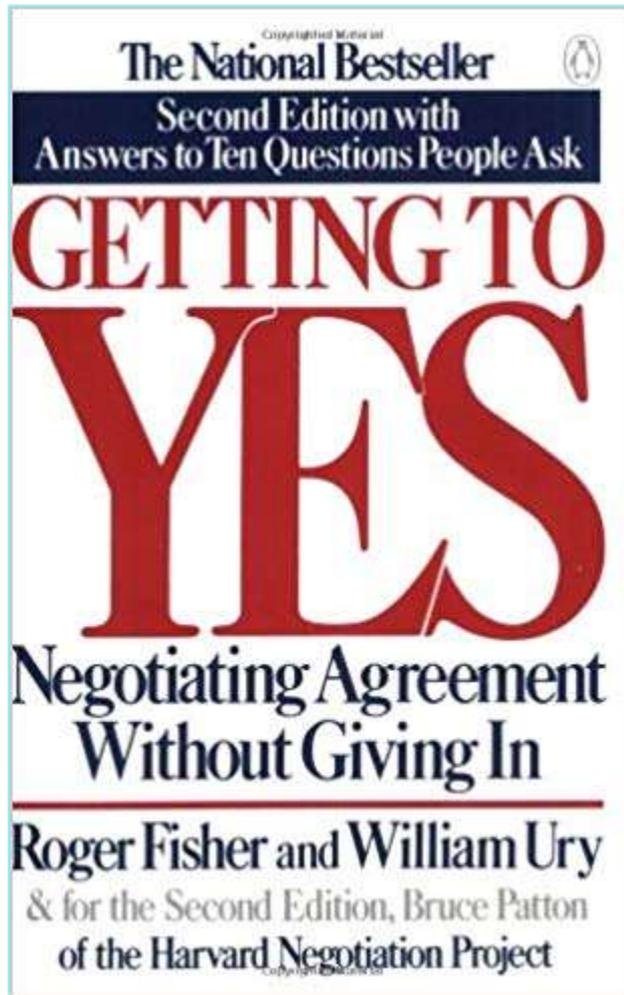
1. Las personas: Separe las personas del problema.

Antes de empezar la negociación: Para evitar los problemas que se producen con las percepciones, emociones y comunicación de las personas se debe desarrollar un trabajo previo a la negociación... **se debe crear una relación personal y organizacional con la otra parte**, que sea capaz de proteger a las personas de ambos sectores de «los golpes de la negociación».

- Establezca una relación de trabajo con la otra parte

-Enfréntese con el problema, no con las personas

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

2. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

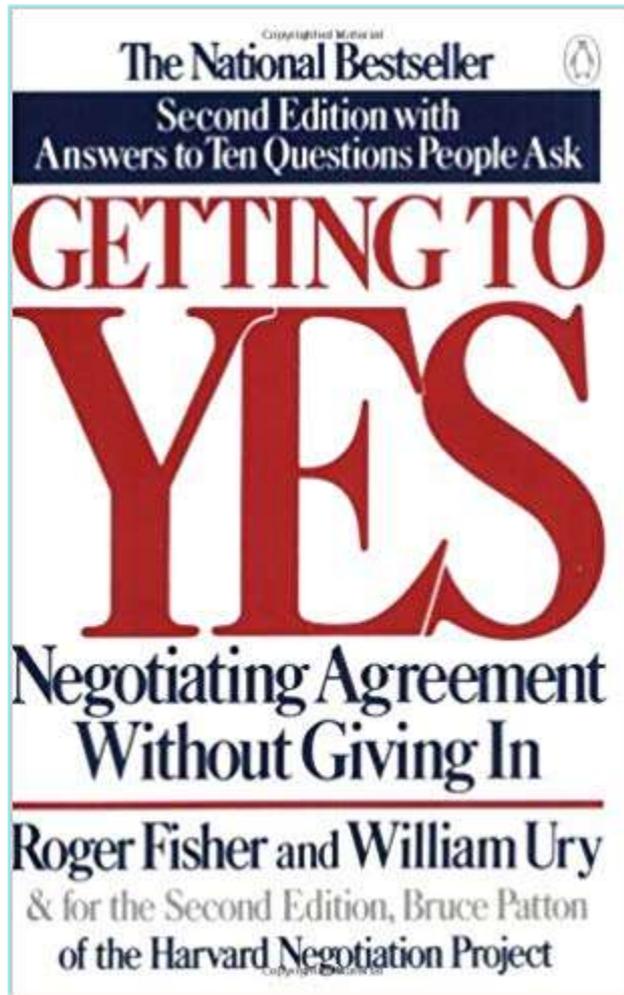
- Para que la solución sea prudente, concilie los intereses, no las posiciones.

Los intereses definen el problema (relación causa-efecto): «El problema básico en una negociación no es el conflicto entre las posiciones, sino el conflicto entre **necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes**».... es decir entre los intereses.

Los intereses motivan a las personas, son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. Su posición es lo que usted decidió, Lo que lo impulsó a decidir son sus intereses.

Tras posiciones opuestas, existen intereses compartidos y compartibles, además de los conflictivos.

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

2. Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.

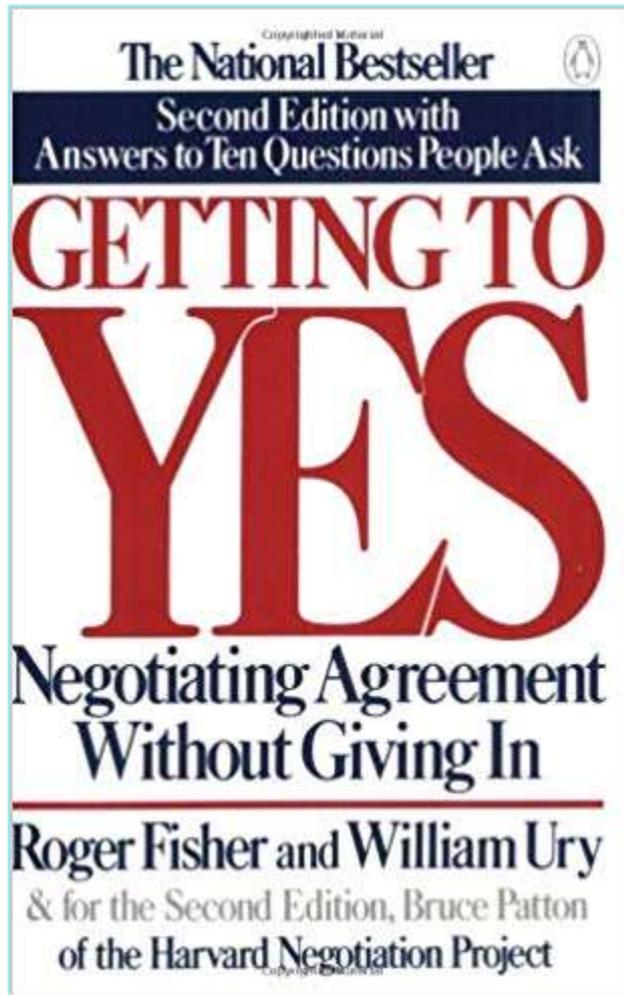
- ¿Cómo se identifican los intereses?.

Por lo general las posiciones son concretas y explícitas, pero los intereses pueden ser implícitos o intangibles.

1. - Sobre la posición del otro, pregúntele ¿por qué?...

2. - Sobre su propia posición, pregúntese ¿por qué no? Aceptar la posición del otro...

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



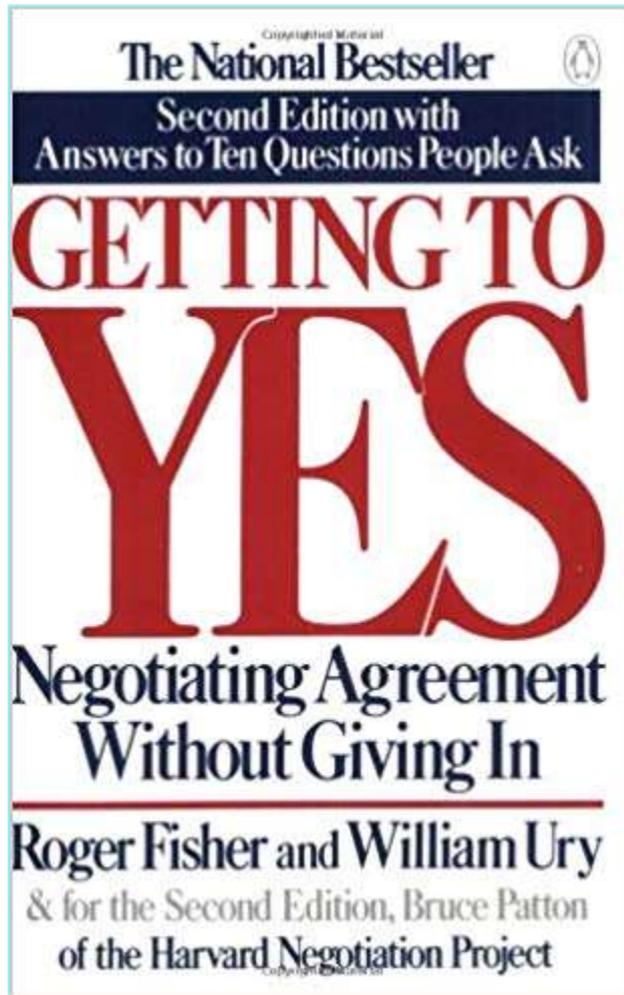
Principios del Método

3. Invente opciones de beneficio mutuo.

Inicie con el diagnóstico: en las negociaciones hay cuatro obstáculos que impiden la invención de un mayor número de opciones de solución:

- El Juicio prematuro sobre las opciones que se inventen
- La búsqueda de una única solución, inhibe las de soluciones creativas.
- La torta es de un solo tamaño (i.e. juego suma cero)
- La creencia de que «la solución del problema de ellos es problema de ellos».

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



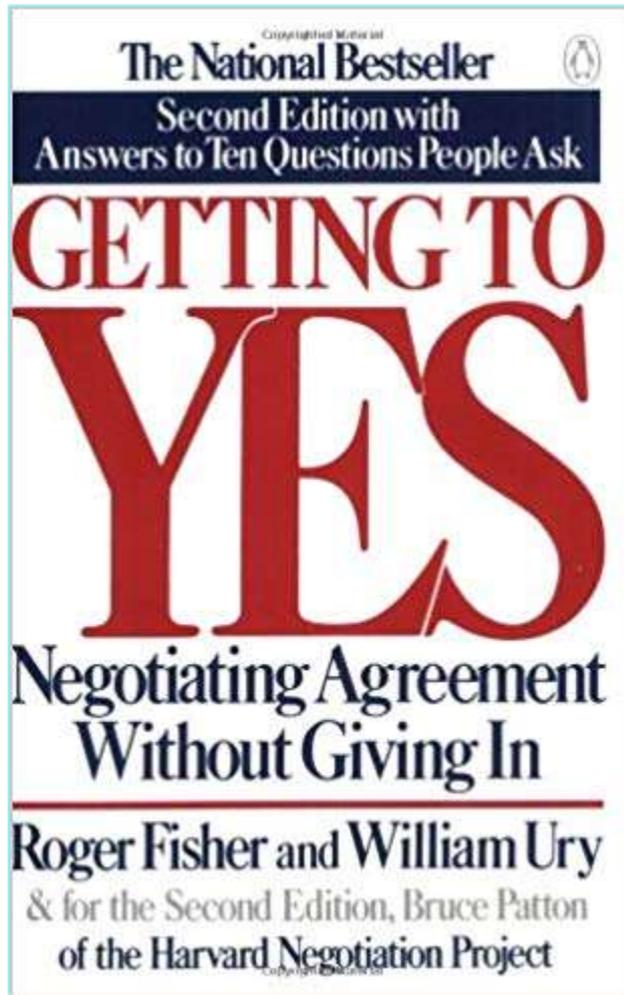
Principios del Método

3. Invente opciones de beneficio mutuo.

El remedio: Para inventar opciones creativas se recomienda

- Separe la invención de la decisión: primero invente, después decida, para evitar los juicios inhibidores (utilice la lluvia de ideas...)
- Amplíe sus opciones (no hay una única mejor respuesta), para crear espacios de negociación con un buen número de ideas que se puedan seleccionar.
- Busque el beneficio mutuo (para aumentar el tamaño de la torta) i) **identificando intereses comunes**, los que (a) están latentes en la negociación, (b) son oportunidades para el futuro y (c) permiten que la negociación sea más fácil y amistosa, y desarrollando opciones creativas ; y ii) **ante las opciones definidas, seleccionando las que prefiero y preguntando a la otra parte cuáles prefiere.**
- Haga que sea fácil para ellos decidir

METODO HARVARD DE NEGOCIACIÓN



Principios del Método

4. Los criterios: insista en usar criterios objetivos.

Mientras más criterios de equidad, eficiencia, o respaldo científico pueda argumentar en su caso, más probable será que se logre un acuerdo final que sea prudente y equitativo.

Los criterios deben ser independiente de la voluntad de las partes. (ej. turnarse, dejar que la otra persona decida, etc.)

Tres elementos básicos para la definición de criterios:

Formule cada aspecto como una forma común de lograr los objetivos

Sea razonable, y escuche razones, respecto de los criterios que puedan ser apropiados, y respete la forma de aplicarlos

Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios