

1° Parcial de Negociaciones Internacionales

Unidad I – introducción a la Negociación

Concepto de negociación y su análisis.

Según Aldao Zapiola:

Negociación es la actividad dialéctica en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose mutuamente, para lo cual utilizan tanto el poder, como la disposición que pueda existir para aceptarlo, con el fin de arribar a un acuerdo.

Actividad Dialéctica : Es un proceso de paso (transcurso) de un opuesto a otro. La síntesis es la combinación de los dos opuestos.

Intercambiabilidad : de los elementos materiales e inmateriales que se proponen como contenido del proceso. El conflicto debe mostrar la posibilidad de conciliar intereses parcialmente discrepantes, mediante el intercambio de tales elementos.

Interacción : Acción recíproca de una parte sobre la otra. El propósito es influirse. Debe existir el poder de una parte y la disposición de la otra para aceptarlo. Es una situación recíproca y la capacidad de influir está en relación directa a la cuota de poder que tenga cada parte.

Comunicación : La interacción influye la comunicación verbal y no verbal. La negociación es por esencia comunicación.

Finalidad : Es la búsqueda de un acuerdo que permita resolver el conflicto. Es necesario que ambas partes asuman el compromiso de procurarlo.

UNIDAD II – ESTRUCTURA DE LA NEGOCIACIÓN

LAS PERSONAS

Negociación individual y negociación en equipos

Es una de las primeras cuestiones que se deben resolver. Según Nieremberg deberá considerarse caso por caso en cada negociación. La elección vendrá determinada por el entorno, las condiciones y el método. Se desarrollara un equipo cuando el negociador individual necesite ayuda.

Ventajas de la Neg. Individual

- Permite confiar toda la responsabilidad en una sola persona.
- Permite decisiones sobre la marcha.
- Evita que el adversario opere actuando sobre los miembros más débiles del equipo obteniendo concesiones no autorizadas.
- Evita que se debilite la propia posición por eventuales diferencias de opinión entre los miembros del equipo (estrategia fragmentada).

Ventajas de la Neg. en Equipo

- Permite atender asuntos complejos mediante la asignación de diferentes roles.
- Permite reunir diferentes capacidades técnicas y lograr un fondo común de opiniones (análisis superior).
- Logra la ventaja psicológica natural que crea la pertenencia a un equipo.
- La inclusión de representantes de distintas áreas permite el alivio de presiones intraorganizacionales.

La decisión suele ser irrevocable, aunque ciertas veces se puede cambiar.

Liderazgo de la negociación

Los equipos negociadores no son democracias. Debe haber un jefe de liderazgo natural pero que escuche al grupo y escuche sus ideas. Según Nieremberg el líder debe aprovechar la capacidad de cada uno de los componentes de su equipo, debe manejar suficiente información sobre los hechos y gestionar los factores que determinen los hechos. Es responsabilidad del líder escoger al equipo negociador. Un equipo sin disciplina puede causar un desastre. Es fundamental la coordinación entre el líder y los miembros del equipo.

EL LUGAR

Según Depré la gente no se encuentra en la misma disposición de ánimo según esté en su propia oficina, en la del otro lado, en un restaurante agradable o en un ruidoso café.

La elección del lugar: valor simbólico y valor efectivo

La elección del lugar necesita de una negociación previa para lograr que ella resulte equitativa para ambas partes.

Valor Simbólico: Ir o venir para negociar implica que existe voluntad negociadora. El que concurre al lugar del otro adopta una actitud de sumisión y ocupa simbólicamente una posición disminuida.

Valor Efectivo: Las particularidades que pueda tener el lugar y los efectos de estas sobre uno (ubicarlo de cara al sol, o de espaldas a una puerta abierta).

La sede de la reunión: alternativas y características

Alternativas

Según el dominio del lugar (ejercicio del poder):

- Lugar propio.
- Lugar del oponente.
- Lugar neutral.

Según la logística (disponibilidad de medios):

- Con importante infraestructura propia y escasa para el oponente.
- Con escasa infraestructura propia e importante para el oponente.
- Con importante infraestructura para ambas partes.
- Con escasa infraestructura para ambas partes.

Características (a tener en cuenta del lugar)

En el territorio propio:

- Proporciona la ventaja psicológica de que el otro venga.
- Proporciona mejor estructura y facilidad para lograr decisiones rápidas en la propia organización.
- Permite la posibilidad de atender otros asuntos.
- Permite ahorrar el tiempo y el costo del viaje.

En territorio del oponente:

- Permite evitar las perturbaciones de la actividad de la propia oficina.
- Permite la posibilidad de sobrepasar al oponente y dirigirse a sus superiores.
- Proporciona mayor facilidad para dar fin a la reunión y retirarse prematuramente.
- La carga de realizar los preparativos de la reunión es de la otra parte.

*Ambientación **sanata***

El análisis de los contextos

El contexto (entorno, escenario) es el medio en que se configura la acción negociadora. Debe ser considerado en sus distintos aspectos: social, económico, político, internacional, etc., evaluando de que modo incide en el resultado del proceso.

LOS ELEMENTOS

Son los medios (recursos) con los que se negocia. Hay tres elementos presentes: Poder, información, Tiempo. Estos responden a la pregunta ¿Con qué? se lleva a cabo una negociación.

PODER

Es la capacidad de influir. Es la aptitud de afectar comportamientos.

Las modalidades del ejercicio del poder son:

- Las partes interactúan influenciándose recíprocamente.
- La interacción se realiza por medio de la comunicación (verbal y no verbal). El propósito de cada acción es influirse.
- Debe existir: poder en una parte y disposición en la otra para aceptarlo. Esta circunstancia es recíproca.

La diferencia de poder la marca las alternativas de cada parte. El poder objetivo deriva primordialmente del hecho de tener alternativas atractivas. El poder subjetivo o psicológico deriva de las creencias de ambas partes. La combinación de las alternativas de cada parte y sus percepciones de la situación crean el equilibrio del poder.

INFORMACION

Es el conocimiento acabado de algo. Inteligencia es la información procesada.

Contenidos de la información

Los principales ítems que se deben indagar o conocer respecto de la contraparte son:

- Objetivos.
- Necesidades.

- Tiempos.
- Nombres, cargos y títulos de los negociadores designados.
- Antecedentes profesionales y personales de cada uno.
- Límite de la autoridad del negociador jefe.
- Presiones organizacionales.
- Antecedentes en negociaciones con la propia empresa.
- Idem con terceros.
- Estado económico – financiero.

Las lagunas en la información. Suposiciones.

Pocas veces se puede contar con la totalidad de la información. Para cubrir estas lagunas se emplean las suposiciones. Estas son afirmaciones o enunciados que se reputan válidos, aún cuando esta validez no pueda comprobarse de momento.

Consideraciones finales

La información es la herramienta de precisión. De ella dependerá nuestra percepción de la realidad y las decisiones que tomaremos.

El fin de la información radica en conocer cuáles son los verdaderos límites de la otra parte.Cuál es el mínimo precio en que venderá el vendedor, o cuál es el máximo del comprador.

TIEMPO

- **Duración**: es el tiempo (época) que transcurre cronológicamente.
- **Oportunidad**: es la circunstancia conveniente para realizar una acción. Acción oportuna es la acción ajustada; no prematura ni tardía.
- **Ritmo**: es la relación que guardan en su duración las distintas acciones.

La maniobra del tiempo: nunca divulgar mi fecha límite y averiguar cual es la del oponente.

UNIDAD III – DESARROLLO DE LA NEGOCIACIÓN

El proceso de negociación consta de tres etapas: 1) diagnóstico; 2) planeamiento; 3) ejecución.

• DIAGNÓSTICO

Tiene por finalidad alcanzar la decisión de la acción a emprender. Puede ser negociación, mediación, arbitraje, instancia judicial, etc. Se debe considerar la relación costo – beneficio.

Para que sea negociación se deben identificar:

Conflicto percibido (intercambiabilidad): existencia de objetivos parcialmente encontrados (intereses discrepantes).

Interdependencia: en qué medida una parte puede arreglárselas sin la otra, o a que costo, o cuán deseablemente.

Interacciones dirigidas a influir la decisión de la otra parte: interacciones de las partes que buscan influenciarse recíprocamente.

Posibilidad de acuerdo: puede finalizar sin conseguir un acuerdo, pero esta posibilidad debe existir.

- **PLANEAMIENTO**

Es la preparación y consideración previa de todos los aspectos que se vinculan a la negociación. 4 Pasos:

ANALIZAR LA SITUACION: determinar que queremos y cómo podemos lograrlo.

- *Identificar metas:* son los objetivos generales que se pretenden alcanzar y describen la finalidad o los propósitos de un individuo o una organización. Esta meta es conveniente traducirla en objetivos específicos. Como resultado tendremos identificados claramente los objetivos generales (metas) de la negociación.
- *Reunir información:* de la información dependerá nuestra percepción de la situación y las decisiones que tomaremos. Acumular la mayor cantidad de información disponible sobre la materia de la negociación y elaborarla para transformarla en inteligencia.
- *Estimar tiempos:* se debe considerar todo lo atinente a los plazos de negociación, los propios y los de la contraparte. (80%–20% y 20%–80%).

ESTABLECER LAS PROPUESTAS DE NEGOCIACIÓN: tiene por finalidad generar diversas alternativas y ofertas que faciliten el logro de acuerdos que satisfagan las necesidades e intereses puestos de manifiesto en la negociación. Aquí hay cierto grado de cooperación como de competencia. Cooperación implica la creación o el aumento conjunto del valor del contenido de la negociación, y Competencia se orienta a mejorar las ventajas individuales.

Creadores de valor: resultados satisfactorios para ambas partes. (Cooperación).

Reclamadores de valor: resultados satisfactorios solo para uno (un ganador y un perdedor). El necesita lo que yo tengo más de lo que yo necesito lo que el tiene. (Competencia).

SELECCIONAR LAS TÁCTICAS: una vez establecidas las propuestas, se seleccionan los métodos o tácticas con las cuales operaremos.

EVALUACION DEL PLAN: consiste en examinar el plan y referirlo al logro del objetivo general (meta) propuesto.

- **EJECUCIÓN**

- Esta se desarrolla a través de las interacciones que realizan las partes durante los eventos de negociación
- Se deben controlar los resultados de cada negociación (ciclo de feedback).
- Se establecen acuerdos que pueden ser parciales o finales.

Ciclo de FeedBack

1. Adquiero más información ¿Cómo? Escucho, Observo, Pregunto.
2. Interpreto esta información ¿Cómo cambia mi estimación inicial sobre los objetivos del otro?
3. Reviso mi propia estrategia ¿Qué debo hacer de manera diferente?
4. Pongo en ejecución mi nueva estrategia ajustando la planificación.