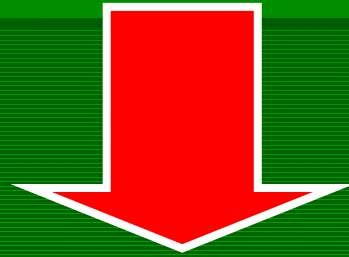


• **Conflicto y Negociación:** **arte y estrategia** **del equilibrio en la empresa**

Liga de Defensa Comercial
11 y 12 de Agosto de 2008 – Sala UPAEP
Lic. María Cerrudo

• ORGANIZACIONES:

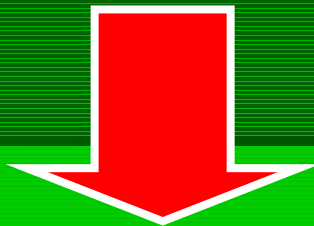


Un problema a explicar

(Crozier)

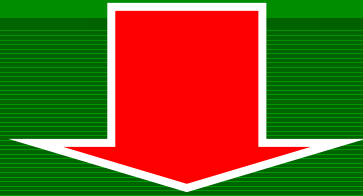
- **REGLAS:**

No controlan la totalidad de los aspectos de una organización



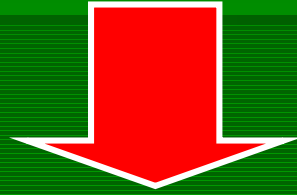
ZONAS DE INCERTIDUMBRE

•ACTORES:



Margen de libertad

• ***NEGOCIAR:***



Tratar un tema con miras a alcanzar un acuerdo.

(Aún cuando el trato no se alcance, se habrá negociado)

• **REQUISITOS:**

- **Voluntad de negociar con la otra parte**
- **Objetivos distintos**
- **Intercambiabilidad de objetivos**

• **NEGOCIAR:**

- **Es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros.**
- **Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.**

(Fisher y Ury)

• **NEGOCIACIÓN:**

- **Hacer que el conflicto funcione de manera que las partes inviertan todas sus capacidades y recursos imaginativos para proporcionar a la otra parte un conjunto de beneficios que ninguno de los dos obtendría si el otro no estuviera presente.**

(Jandt y Gillette)

• **NEGOCIACIÓN**

▪ **Es la actividad dialéctica en la cual las partes que representan intereses discrepantes se comunican e interactúan influenciándose recíprocamente, para lo cual utilizan tanto el poder, como la disposición que pueda existir para aceptarlo (sometiéndose, subordinándose o aceptándolo), con el fin de arribar a un acuerdo mutuamente aceptado que configura, desde entonces, un objetivo común en cuyo logro las partes se comprometen.**

(Aldao Zapiola)

•CLASIFICACIÓN DE LOS SUJETOS NEGOCIADORES:

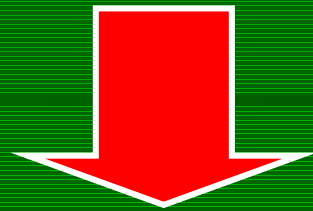
1. SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAS QUE LO CONFORMAN

2. SEGÚN QUE REPRESENTEN A UN TERCERO O A SÍ MISMOS

3. SEGÚN EL NIVEL DE QUIEN REPRESENTAN

•CLASIFICACIÓN ...

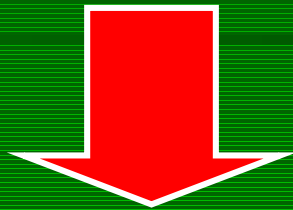
1. SEGÚN EL NÚMERO DE PERSONAS QUE LO CONFORMAN



- Individual
- Grupal

•CLASIFICACIÓN ...

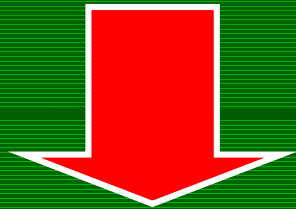
2. SEGÚN QUE REPRESENTEN A UN TERCERO O A SÍ MISMOS



- Representación ajena
- Representación propia

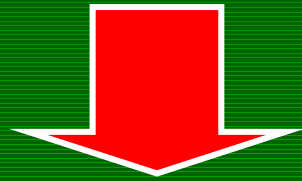
•CLASIFICACIÓN ...

3. SEGÚN EL NIVEL DE QUIEN REPRESENTAN



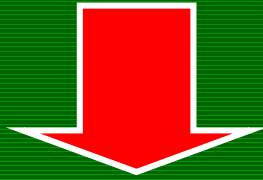
- Personal
- Organizacional
- Nacional

•APTITUDES DESEABLES EN LOS NEGOCIADORES:

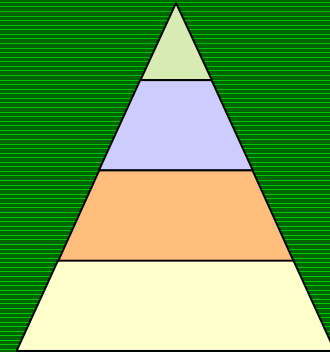


- Anticipadores
- Estratégicos
- Creativos
- Emprendedores
- Cultura flexible
- Pacientes

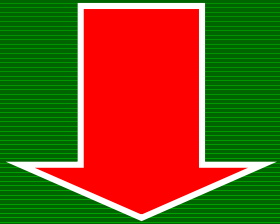
• **NECESIDADES (Maslow)**



- **Estéticas**
- **Saber y comprender**
- **Autorrealización**
- **Estima, afecto, pertenencia**
- **Seguridad**
- **Fisiológicas**

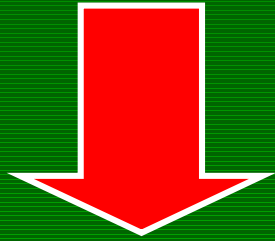


• **CONDUCTAS DEFENSIVAS**



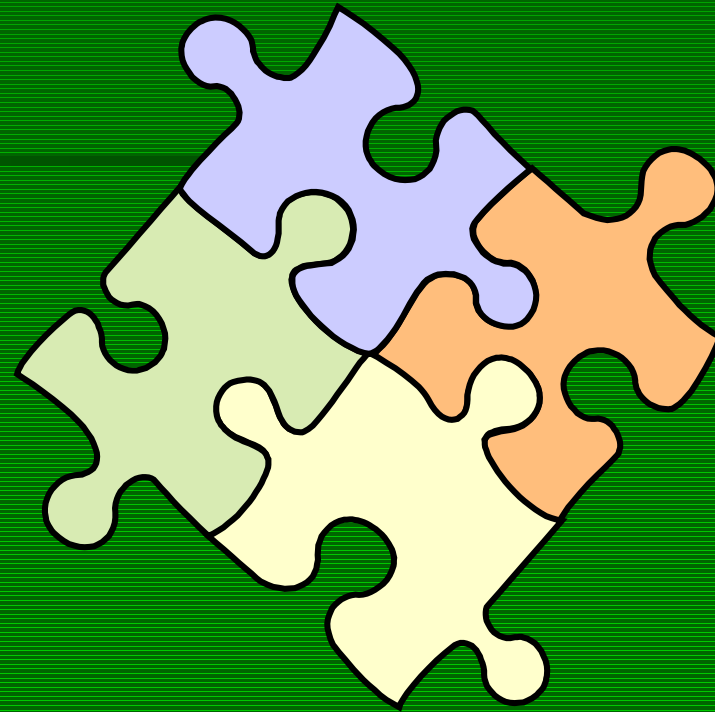
- **Proyección**
- **Introyección (identificación)**
- **Regresión**
- **Conversión (somatización)**

•AUTOMATISMOS:

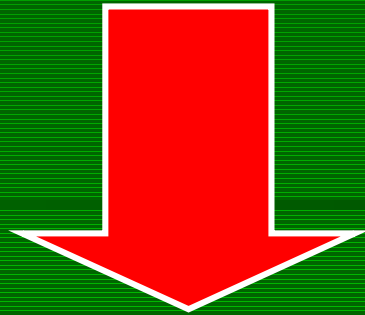


- Pasividad
- Agresividad
- Presuntuosidad
- Fatalismo

• ¿CUÁNDO UNA CONDUCTA ES RACIONAL?

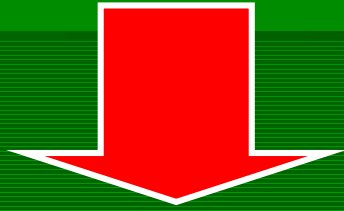


- **CONTENIDO
DE LA NEGOCIACIÓN:
(materia negociable)**



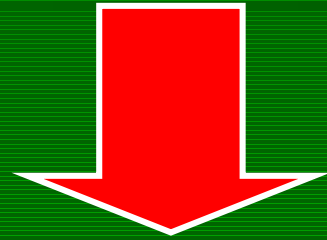
¿Qué se negocia?

• INTERCAMBIABILIDAD:



- Los objetos que constituyen el contenido de la negociación deben ser *intercambiables*, para lo cual deben ser *diferentes* entre sí.

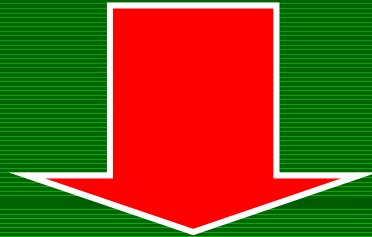
• LUGAR DE LA NEGOCIACIÓN:



- Es importante y necesario ***conocer el terreno*** donde se va a actuar, y siempre es beneficioso ***elegirlo***

•CLASIFICACIÓN:

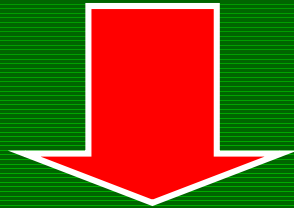
■ DOMINIO DEL LUGAR:



- Lugar propio
- Lugar del oponente
- Lugar neutral

•CLASIFICACIÓN:

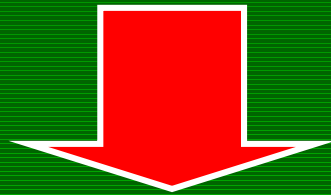
■ MANIOBRA



- Lugar que facilita la maniobra ofensiva
- Lugar que facilita la maniobra defensiva

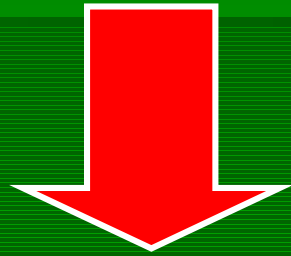
• **CLASIFICACIÓN:**

■ **LOGÍSTICA:**



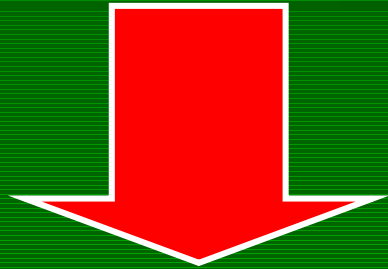
- **Importante infraestructura propia y escasa para el adversario**
- **Importante infraestructura para ambas partes**
- **Escasa infraestructura propia e importante para el adversario**
- **Escasa infraestructura para ambas partes**

• OPORTUNIDAD:



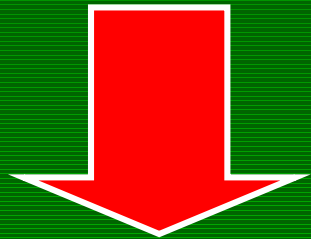
- Circunstancia conveniente para alguna cosa
- Momento en que, al ejecutarse una acción, alcanza su efecto máximo

• ACCIÓN OPORTUNA:



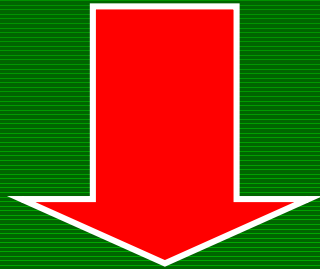
- No es ni prematura
ni tardía

•**CRONOLOGÍA DE LAS OPERACIONES:**



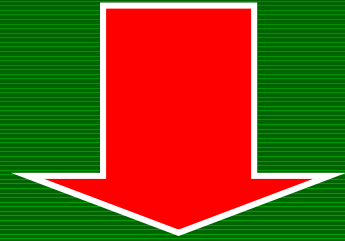
Se deben planear con antelación las acciones y contrarreacciones sobre la base de fases, etapas y maniobras componentes, cada una de las cuales se ubica en determinado lapso.

• ARMONIZACIÓN DE LAS ACCIONES EN EL TIEMPO



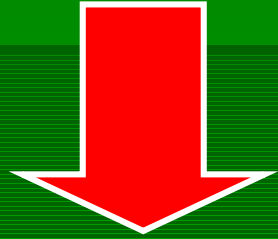
- Simultaneidad
- Sucesión
- Coordinación
- Periodicidad

• **INFORMACIÓN:**



- **Conocimiento acabado de algo**

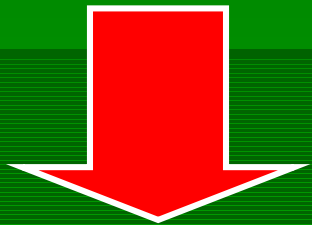
•INTELIGENCIA:



■ Información elaborada, procesada:

- obtención
- registro
- evaluación
- correlación
- integración

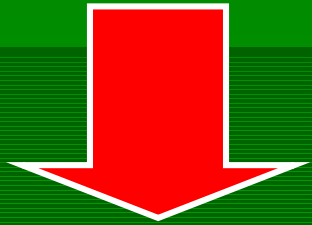
• **PODER:** (definiciones)



- **Probabilidad de imponer la propia voluntad dentro de una relación social, aún contra toda resistencia y cualquiera que sea el fundamento de esa probabilidad**

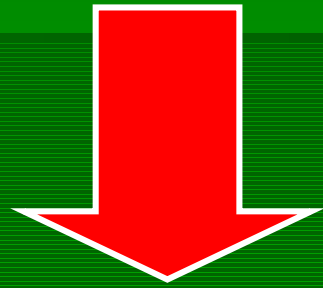
(M. Weber)

• **PODER:** (definiciones)



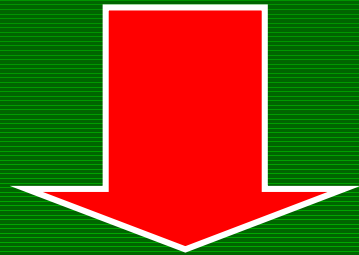
- **Capacidad para producir los efectos deseados (Russell)**
- **Capacidad de un miembro de la organización para inducir o influenciar a otro miembro para que ejecute sus directivas o cumpla con otras normas que él apoya (Etzioni)**

- **PODER:** (clasificación - Etzioni)



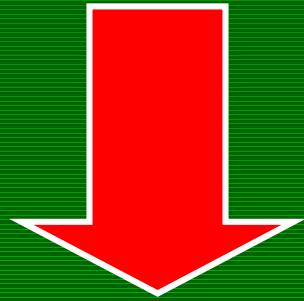
- 1. Poder coercitivo**
- 2. Poder remunerativo**
- 3. Poder normativo**

• **MODELOS de NEGOCIACIÓN:**



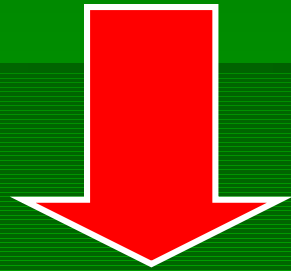
**Aquellos tipos que constituyen
estilos de negociación específicos,
y que, al tener características
propias se diferencian entre sí.**

• **MODELOS de NEGOCIACIÓN:**



- 1. Competitivo**
- 2. Cooperativo**

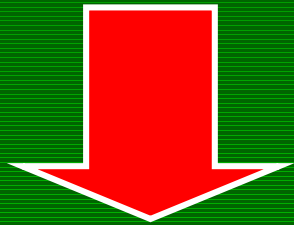
• **MODELO COMPETITIVO:**



- **Ganar a toda costa**
- **Juego de suma cero**
- **“Vale todo”**

• **MODELO COMPETITIVO**

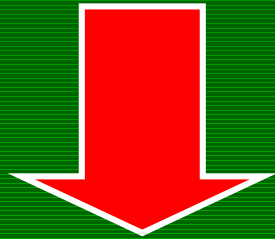
ASPECTOS ESTRATÉGICOS y TÁCTICOS:



- **Posiciones iniciales extremas**
- **Autoridad limitada**
- **Tácticas emocionales**

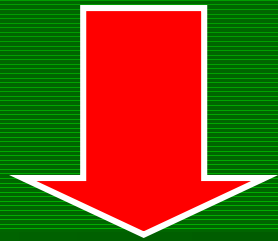
• **MODELO COMPETITIVO**

ASPECTOS ESTRATÉGICOS y TÁCTICOS:



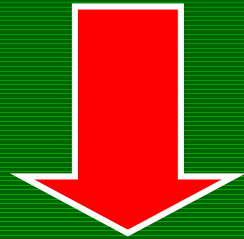
- **Consideración de las concesiones del oponente como debilidades de éste**
- **Mezquindad en las propias concesiones**
- **Ignorancia de fechas límites**

**• POSIBLES ACCIONES
FRENTE A UN NEGOCIADOR
COMPETITIVO:**



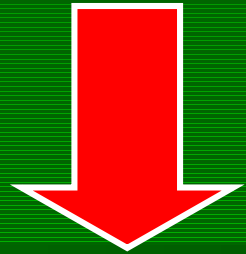
- Abandonar la negociación**
- Aceptar la situación**
- Modificar la situación**

• **MODELO COPERATIVO:**



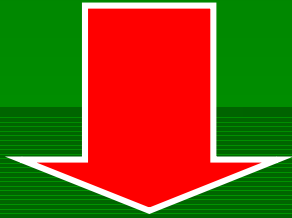
- **Ganar - ganar**

• MODELO COOPERATIVO
ASPECTOS ESTRATÉGICOS y
TÁCTICOS:



- **Lograr confianza mutua**
- **Lograr compromiso de la contraparte**
- **Controlar al adversario**

• **MODELO NEGOCIAR SIN CEDER**

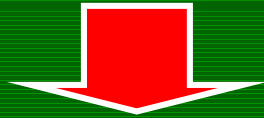


- **Obtenga el sí. El arte de negociar sin ceder**
- **Es una forma básica de conseguir lo que se quiere de otros. Es una comunicación en dos sentidos, designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.**

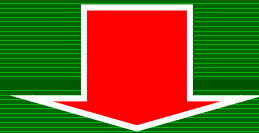
(Fisher – Ury)

• **MODELO NEGOCIAR SIN CEDER**

MÉTODO:

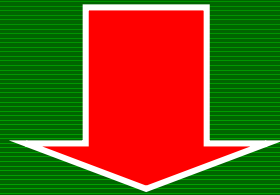


■ RESUELVE PROBLEMAS NO BASÁNDOSE EN EL REGATEO



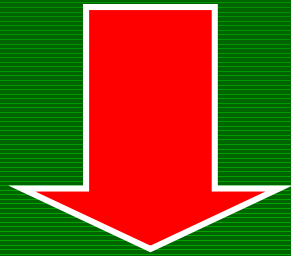
- 1. Separe las personas del problema**
- 2. Céntrese en los intereses, no en las posiciones**
- 3. Genere alternativas para el beneficio mutuo**
- 4. Facilite la toma de decisiones del oponente**
- 5. Insista en criterios objetivos**

• **PROBLEMAS DE LA COMUNICACIÓN:**



- **Los negociadores hablan para el público**
- **Las partes no se escuchan**
- **Malos entendidos**

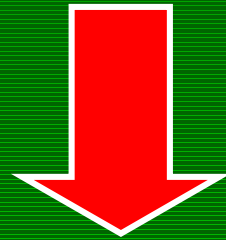
•SUGERENCIAS PARA FOMENTAR LA CREATIVIDAD:



- Separar el momento creativo del decisorio
- Tormenta de ideas
- Enfoques de especialistas

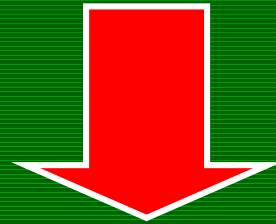
• MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO

MAAN



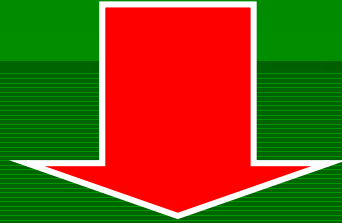
- El poder de negociación relativo entre dos partes es función de qué grado de atractivo tiene para cada parte el no llegar a un acuerdo

• **MAAN - SU DETERMINACIÓN REQUIERE:**



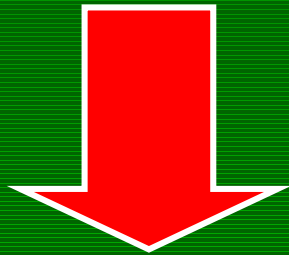
- **Inventar opciones para el caso de fracaso**
- **Mejorar opciones haciéndolas más prácticas**
- **Seleccionar la mejor opción**

• **IMPORTANTE:**



- **Compare cada oferta con su MAAN para seleccionar la mejor oferta**
Conozca o deduzca el MAAN de su oponente y razone en consecuencia
- **No negociar: si ambas partes tienen MAAN muy atractivos, entonces el mejor resultado para ambos puede ser no llegar a un acuerdo**

• ***PLANEAMIENTO de la NEGOCIACIÓN:***



- **Secuencial**
- **Por problemas aislados**

Muchas Gracias.

Lic. María Cerrudo