

OLI EN UN LLUM...LA NEGOCIACIÓ

CONFERÈNCIA

Sr. Josep Masdeu Ballart, actuari i doctor en ciències econòmiques.

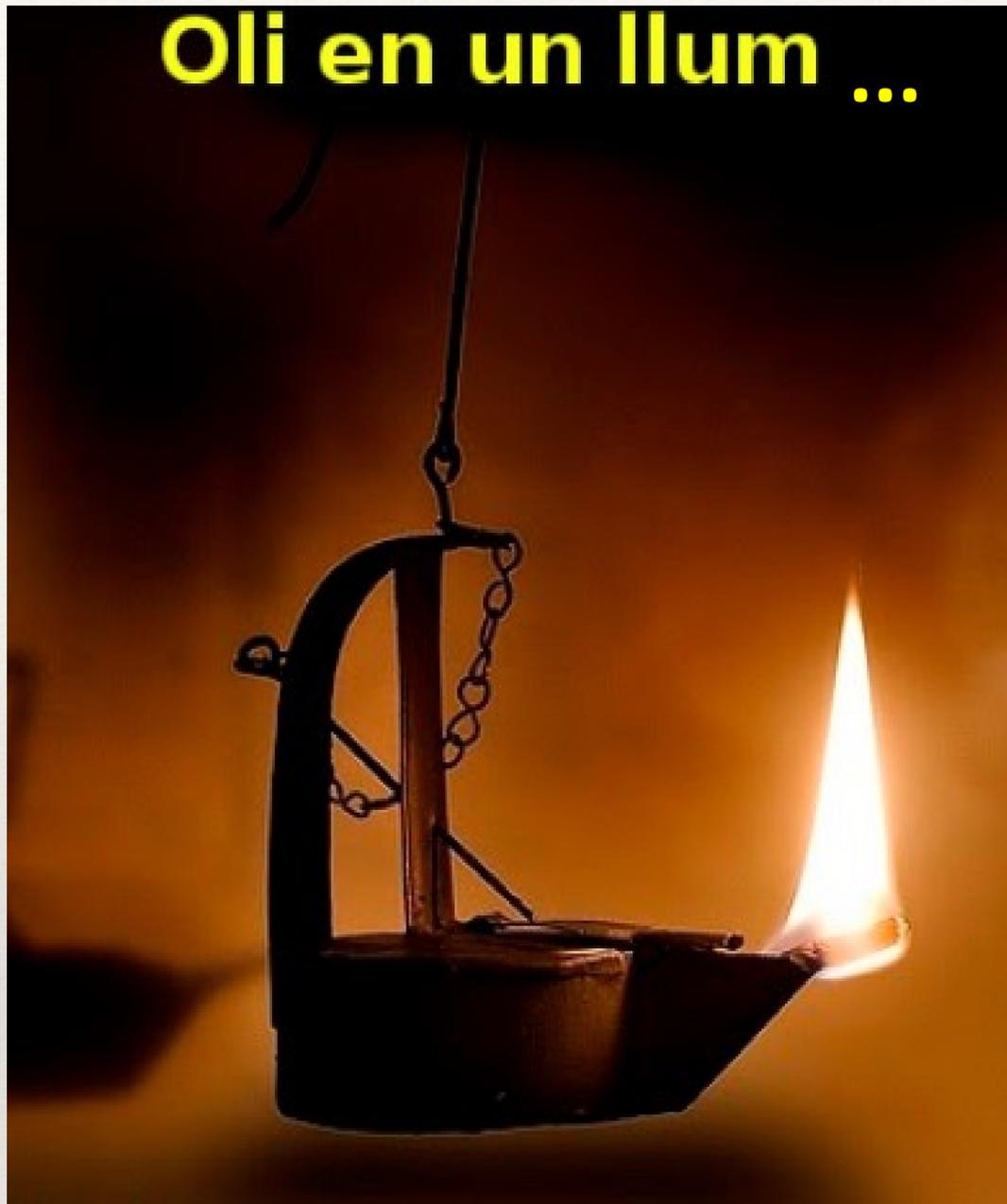
18 de febrer del 2020

Comissió Sènior del Col·legi d'Actuaris de Catalunya.

Comissió Intercol·legial de Sèniors



Oli en un llum ...



18 de febrer de 2020



LA NEGOCIACIÓ...

OLI EN UN LLUM...

*Quelcom molt eficaç per l'assoliment d'un objectiu
o la resolució d'un problema.....*

- ❖ Has begut oli.
- ❖ Escampar-se com una taca d'oli.
- ❖ Com una bassa d'oli.
- ❖ De pa sucad amb oli.
- ❖ Qui oli mesura, els dits se n'unta.
- ❖ Escampar la boira.
- ❖ Ser de l'any de la picor.
- ❖ Fer-se un panxó de riure.
- ❖ Anar a pams.
- ❖ Anar venut, trobar-se venut
- ❖ Està a la quinta forca.



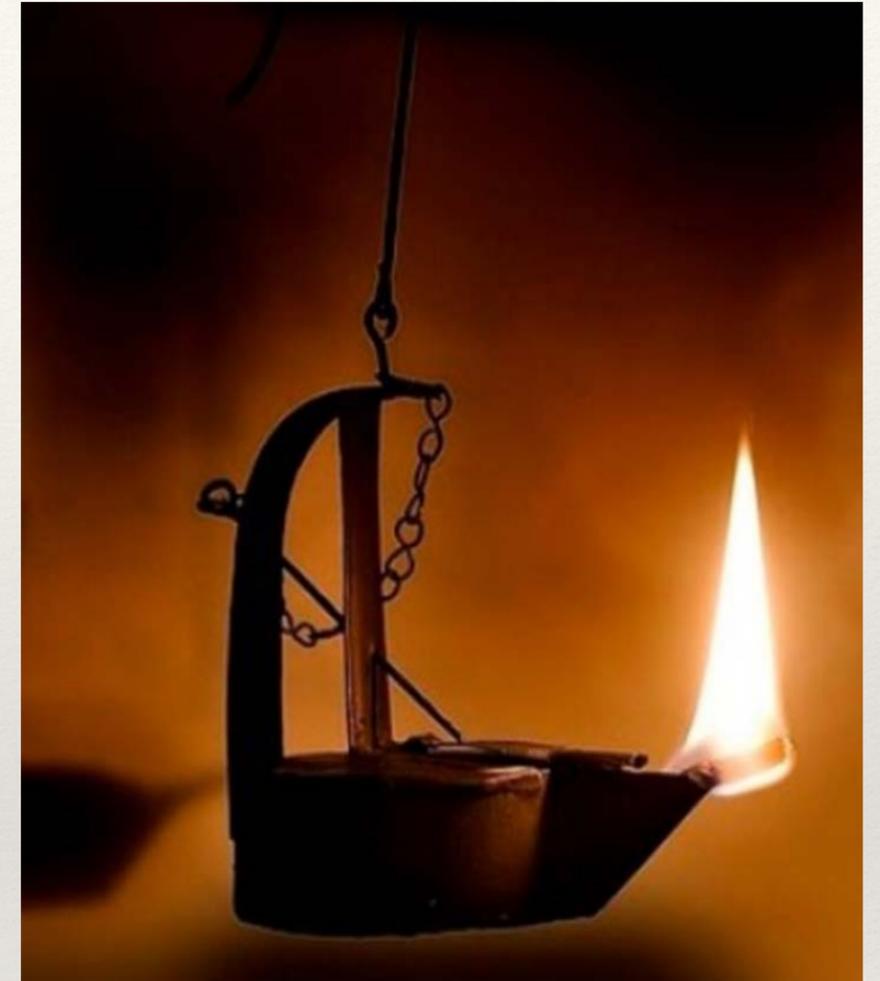
OLI EN UN LLUM.....

En Castellà:

El Aceite es Armero, Relojero y Curandero. (lubricante y medicinal).

Aceite y Romero Frito, Bálsamo Bendito (receta ideal para las llagas, y así lo alerta Cervantes en La Gitanilla).

.....
El refranys son un reflex del sentit comú dels pobles que formen part de la seva tradició i que donen llum per sortir de situacions complexes. Per això he citat pocs referents principalment al oli només com aperitiu del tema central que ara tractarem.



A close-up photograph of two hands shaking in a firm grip, symbolizing a business agreement or negotiation. The hands are positioned in the center of the frame, with fingers interlocked. The person on the left is wearing a light blue dress shirt with a white cuff, and the person on the right is wearing a dark grey suit jacket. The background is a blurred office environment with several other people in business attire, suggesting a professional setting. The lighting is bright and even, highlighting the texture of the skin and the fabric of the clothing.

...LA NEGOCIACIÓN

Negociar es la actividad a la que dedicamos más tiempo, después de dormir.....

- ❖ Así pues mejorar esta actividad, constituye una buena inversión de tiempo, factor esencial en la vida humana, un beneficio adicional que reporta y que no solemos ver, son los costes indirectos del conflicto tales como: tiempo perdido, horas de insomnio, angustia personal etc.. “El tiempo es nuestro mejor tesoro.”
- ❖ Algunos negociadores son buenos y duros reclamadores pero ignoran el valor de la **cooperación/colaboración**, la herramienta más valiosa del proceso de negociación.
- ❖ **La Paz no es la eliminación de las diferencias sino simplemente el manejo constructivo de las mismas.** William Ury. Profesor de negociación de Harvard Law School

FUENTES CIENTÍFICAS Y METODOLOGIA DE LA NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

- ❖ Universidad de Harvard (Facultad de Derecho y Empresariales).
- ❖ Se considera Arte y Ciencia (profesor Howard Raiffa).
- ❖ Profesores como Jim Sebenius y David Lax <The Manager as negotiator>.
- ❖ Fischer R ; Ury B. <Getting to yes>.
- ❖ Stanford Law School (SLS).
- ❖ David Johnson cursos <Negotiation by Design>.
- ❖ Daniel Goleman <Inteligencia Emocional>.
- ❖ William James <Hipótesis sobre el origen, la naturaleza y la transmisión de las emociones >.
- ❖ Jericó, Pilar < Gestión del Talento>.
- ❖ Maxwell, John C. <Las 21 Leyes irrefutables del Liderazgo>.
- ❖ Malaret, Juan, <Negociación en Acción>.
- ❖ Whyte, Roberto, <Negociador 365>.

DEFINICIÓN:



ES UN PROCESO DE INTERACCION POTENCIALMENTE BENEFICIOSO, POR EL QUE DOS O MAS PARTES CON ALGUN CONFLICTO O NO, BUSCAN MEJORAR SUS OPCIONES A TRAVES DE ACCIONES DECIDIDAS CONJUNTAMENTE.

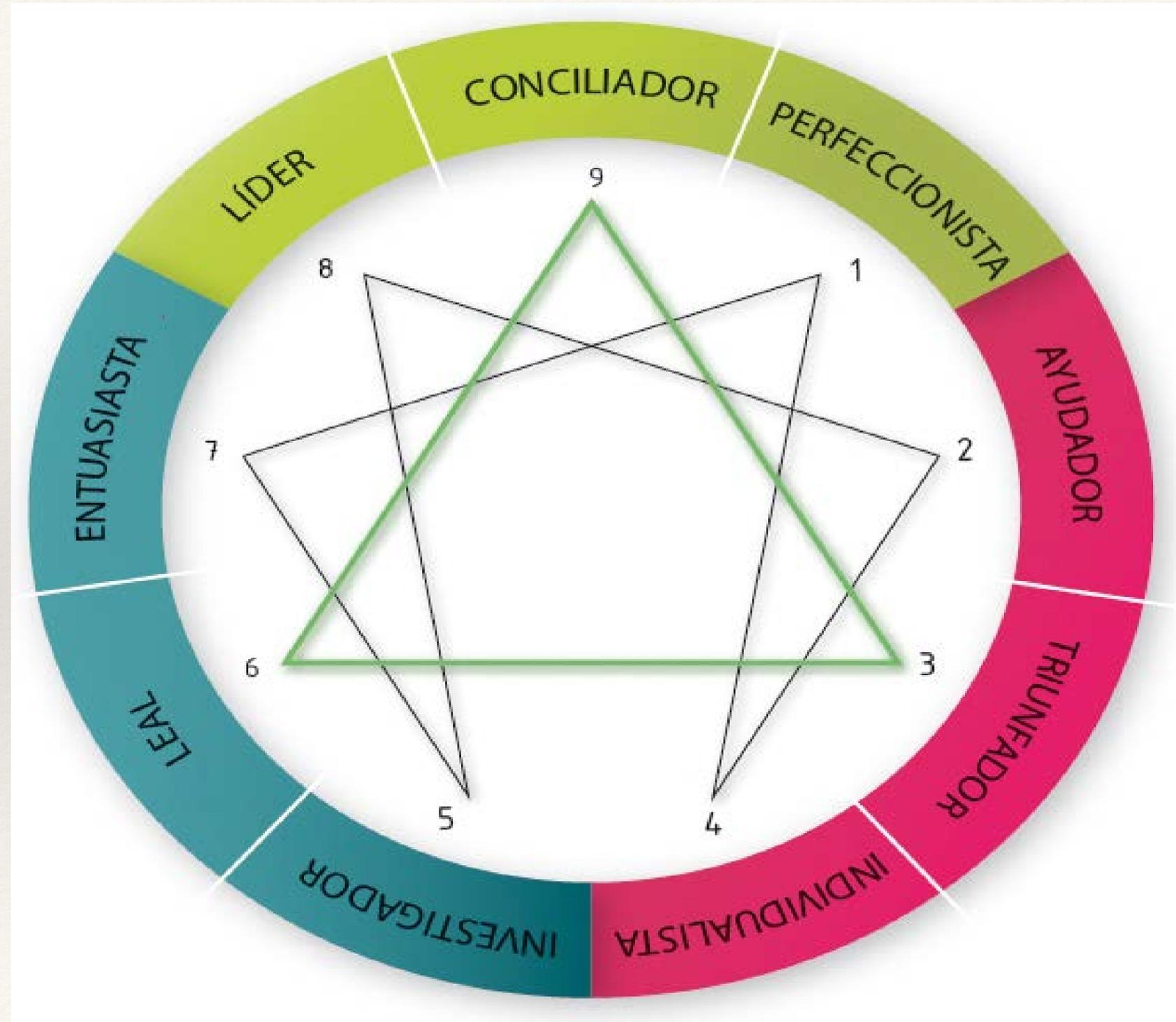
ESENCIA DE LA NEGOCIACIÓN

- Entender el proceso y sus elementos.
- **!!CONOCER SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN Y MEJORARLO!!**
- Aprender a preparar negociaciones en equipo.
- Conocer las estrategias, tácticas y herramientas de la negociación.
- Conocer algunos trucos y saber cómo combatirlos.
- Cómo formular un plan estratégico de negociación para conseguir logros y pasos positivos , antes y durante todo el proceso.

¡CONOCER SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN Y MEJORARLO!

- ❖ Qué hacemos con nuestro tiempo, cómo lo hacemos y en qué lo empleamos. (GT)
- ❖ <Conocer al otro requiere inteligencia, conocerse así mismo sabiduría >(Lao-Tse).
- ❖ El aspecto más importante de un buen negociador es conocerse a sí mismo, entender cuál es su **estilo de negociación** y, sobre todo, en función del autoconocimiento, elegir sus objetivos.
- ❖ < En los negocios, como en la vida, tú no obtienes lo que mereces; obtienes lo que negocias> (Dr. Chester Karrass, icono, Negociación Eficaz curso de gran prestigio y utilidad, otros The Negotiating Game, Give and Take etc..).
- ❖ Incorporar en el negociador tres campos de conocimiento: **COACHING** (diálogo y conversaciones), **MEDITACION** (relajación y visualización) y **ENEAGRAMA** (son los nueve tipos de personalidad).

ENEAGRAMA



¡CONOCER SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN Y MEJORARLO!

Ejemplo ADAN Y EVA. (exposición)

<Quien descubre el quién soy, descubrirá el quién eres> (Pablo Neruda).

Los cuatro invitados en toda negociación:

MIEDO < Sólo puedes ser valiente si se tiene miedo> (Bob Stark)

ROL < Quien es auténtico asume la responsabilidad de ser lo que es y se reconoce libre por ser lo que es> (Jean-Paul Sartre)

CREENCIAS <Somos lo que comemos. Somos lo que creemos>

IDENTIDAD INSTINTIVA. Conservación, Social, Sexual.



¡CONOCER SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN Y MEJORARLO!

1- EL CEREBRO REPTILIANO.

2-EL CEREBRO LIMBICO.

3-EL CEREBRO NEOCORTEX.



Aquí , el Dr. Paul MacLean (neurólogo y psiquiatra que desarrolló la intrigante teoría del "cerebro triuno" para explicar su evolución y para intentar conciliar el comportamiento racional humano con su lado más primitivo y violento), partía de la base de que el cerebro estaba dividido, a su vez, en tres cerebros , con sus propias estructuras de funcionamiento autónomos, que se relacionan entre si siguiendo una jerarquía y funcionalidad.

La moderna neuropsicología reconoce estas partes, pero sin jerarquías ni divisiones. Es interesante hacer un análisis sobre la **COMUNICACIÓN en los tres cerebros.**

Conferència < Com funciona el cervell > del Dr. Oscar Pino López, neuropsicòleg, del 19 de Maig de 2020.

¡CONOCER SU ESTILO DE NEGOCIACIÓN Y MEJORARLO!

Negociación y conflicto:

Negociadores combativos

Negociadores sumisos o complacientes consigo mismos

Negociadores reservados

PUNTO CIEGO DEL NEGOCIADOR < Los ojos son inútiles cuando la mente es ciega > (anónimo).

La mente se protege de la ansiedad disminuyendo la conciencia y creando zonas ciegas. El bloqueo trae como consecuencia el autoengaño. Estos puntos ciegos tienen distintos niveles de afectación en la conducta. (Daniel Goleman). "Inteligencia Emocional" (1995).

William James psicólogo, referente del siglo pasado, daba mucha importancia al estudio de los puntos ciegos para mirar de evitar sus efectos y en nuestro caso en la negociación. "Hipótesis sobre el origen, la naturaleza y la transmisión de las emociones"

EL MARCO CONCEPTUAL ...TRES AREAS

- A. Los 7 elementos del proceso de negociación de la Harvard Negotiation Project: Serán motivo de análisis durante la presente exposición.
- B. Formulación de objetivos propios y el estudio de los posibles de la otra parte. Son la definición de objetivos visibles y ocultos de las partes que intervienen (Teoría del Iceberg) y deben estar diferenciados en corto, medio y largo plazo.
- C. Las estrategias básicas. **CREAR** Valor; **RECLAMAR** Valor; El dilema del Negociador: la elección de **REC. CREAR** .



EL PROCESO ESTRATEGICO DE LA NEGOCIACION

**LOS SIETE ELEMENTOS DEL
PROCESO**

**OBJETIVOS (Descripción del
futuro diseñado)**

ESTRATEGIAS BASICAS

LOS 7 ELEMENTOS DEL PROCESO DE NEGOCIACION DE HARVARD -DERECHO Y DIRECCION DE EMPRESAS-

- 1- Alternativas al no acuerdo. MAAN. BATNA
- 2- Intereses y posiciones.
- 3- Opciones.
- 4- Criterios.
- 5- Relación.
- 6- Comunicación.
- 7- Compromisos.

1. Alternativas al no acuerdo. MAAN. (BATNA) Best Alternative to a Negotiated Agreement

Son los movimientos que una parte u otra pueden realizar por cuenta propia, sin necesidad de que la otra esté de acuerdo.

Es decir lo que las partes pueden hacer sin lograr un acuerdo entre ellas y que además constituye su mejor opción.

No todas las negociaciones terminan con acuerdo.

2. Intereses y posiciones

Intereses :

Se definen intereses en negociación a las necesidades de las partes.

Solo se pueden considerar intereses negociables aquellos que podemos intercambiar con la otra parte.

Existen a grandes rasgos intereses DIFERENTES Y COMUNES.

Sólo los intereses diferentes son la materia prima para conseguir acuerdos en negociación y mediación.

Así pues en negociación sólo son intereses los que las partes pueden intercambiar entre ellas, y no deben confundirse con los objetivos.

2. Intereses y posiciones

Posiciones:

Lo que las partes desearían hacer si tuvieran poder absoluto para ello.

Muy importante en negociación no existe el “por principio” ni “la fuerza de la ley”.

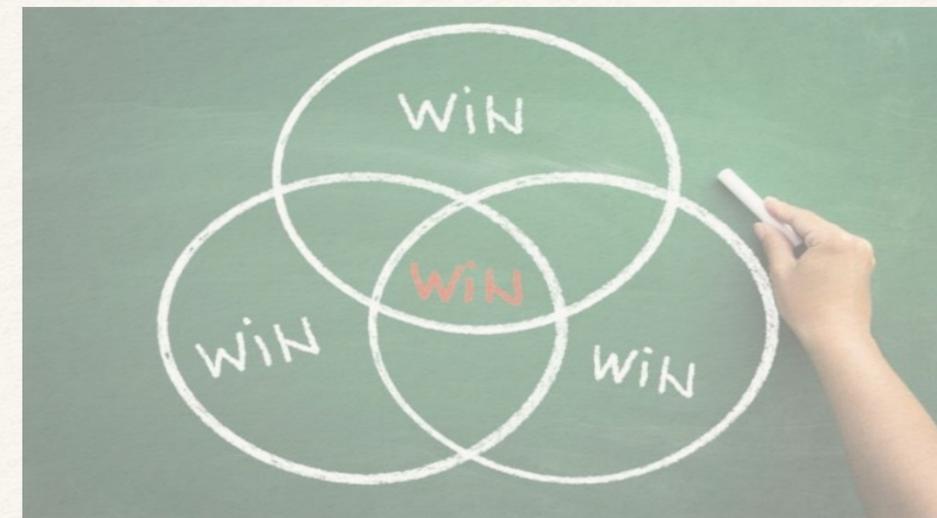
Los deseos e inquietudes son en realidad los intereses.

Los negociadores suponen que todos los intereses son opuestos y no intercambiables.

Centrarse en los intereses, olvidando las posiciones, facilita la creación de valor y la solución de conflictos.

3. Opciones

Estrategias Básicas



Crear Valor. **Negociación integrativa**. Hacer la tarta más grande. Encontrar valor en las diferencias. Ganar-Ganar. Todos ganamos.

Reclamar valor. **Negociación distributiva**. El pastel ya no se puede agrandar más y lo que yo gano es a costa de lo que tu pierdes. Hay que empezar pidiendo mucho, para luego, ir rebajando.

El dilema del negociador. **La elección REC.CREAR**. Como manejar eficazmente y al mismo tiempo los dos procesos anteriores.

El BUEN NEGOCIADOR es aquel que sabe crear sin hacerse vulnerable a los que reclaman, y también reclamar en el momento JUSTO. (La ley 19 del LIDERAZGO de John C. Maxwell “LA LEY DEL MOMENTO OPORTUNO”).

3.1 ESTRATEGIAS BASICAS LA CREACION DE VALOR (ganar-ganar)



Sesiones conjuntas de creación de valor para identificar intereses diferentes.

Organizando sesiones a este fin: con la contraparte, antes de la sesión.

Celebrarse en lugar tranquilo.

Si necesario ambas partes deben quedar de acuerdo en elegir un moderador que goce de prestigio.

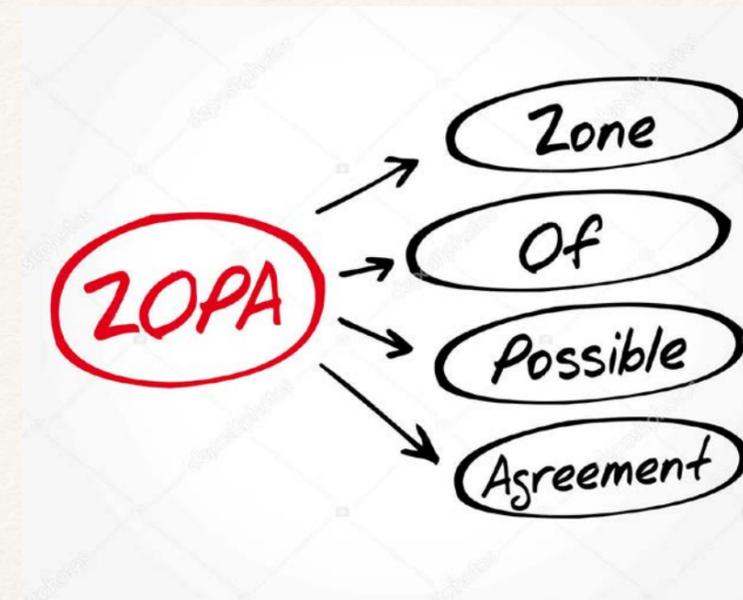
3.2 Estrategias Básicas

La Creación de Valor (ganar-ganar)



1. **Diferencias de intereses. Dividirlos en pequeños tramos.**
2. **Diferencias de probabilidad. Que suba, que baje.**
3. **Diferencias en la aversión al riesgo, a causa de la edad, por ejemplo.**
4. **Diferencias en las preferencias temporales, corto plazo, largo, forma de pago inmediato, a plazos, etc.**
5. **Diferencias en capacidades y habilidades. Una empresa entre los socios: una aporta el capital y otro los conocimientos.**

3.3 Estrategias Básicas Reclamación de Valor (negociación distributiva o de suma cero)



El reclamador de valor parte de la base de que solo es posible negociar arrebatando a la otra parte la mayor porción posible de la tarta.

Así pues la técnica clave será modificar las percepciones de la otra parte sobre sus propias alternativas y las nuestras.

Antes de entrar en las técnicas de modificar las percepciones, es importante conocer el concepto de ZOPA (Zona de posible acuerdo).

3.4 Estrategias Básicas

Reclamación de Valor. Métodos para modificar percepciones

- **Comprometerse en la ZOPA.**
- **Amenazas. Ser creíble. Ser visible. Ser irreversible.**
- **Anclar las percepciones en la ZOPA. Regateo.**
- **Valores sentimentales.**
- **Unir asuntos nuevos.**
- **Engañar.**
- **Utilizar el lenguaje del reclamador.**
- **Teoría del poder.**

4. Criterios (legitimidad)

Los referentes externos de imparcialidad lo constituyen el derecho internacional, los precedentes, la práctica o algún principio como la reciprocidad.

Criterios que se utilizan para establecer que el acuerdo sea justo, sabio o prudente.

5. Relación

Una negociación habrá producido su mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar “**conjuntamente**”.

Los 4 Ases : distancia, punto ciego, lo que el ojo no ve, el objetivo y las circunstancias.

Es importante no mezclar problemas de relación personal con problemas esenciales de la negociación.

Racionalidad. Equilibrar las emociones con la razón. **Inteligencia Emocional.**

Comprensión. Aunque nos malinterpreten, tratar de entenderlos.

Confianza. Ser fiables nosotros aunque traten de engañarnos.

Influir sin coaccionar. Abiertos sólo a la persuasión.

Aceptación. Aceptarlos como dignos de nuestra consideración y estar abiertos a lo que nos pueden enseñar.

6. Comunicación



La negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral.

Separar las personas del problemaSer blando con la persona y duro con el problema. Guante de seda Puño de acero.

En ocasiones hace falta un intérprete. Hay que traducir lo que decimos al mismo lenguaje que nuestros interlocutores.

Escuchar activamente y hacerles saber que estamos escuchando. Hacer preguntas.

La confianza y la aportación se establece mucho más fácilmente cuando las partes se conocen, lo que sería imposible hacer por teléfono o e-mail con extraños.

7. Compromisos

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará.

Durante el proceso de negociación se van tomando compromisos a medida que existen intercambios de intereses y se está preparando el borrador de las conclusiones finales.

Hay que contestar con claridad a estas preguntas: ¿Tenemos autoridad para comprometernos?, ¿Deseamos tenerla?. Si conseguimos el acuerdo, ¿Quiénes harán las tareas?, ¿Hay incentivos para cumplir el acuerdo?

Plan Estratégico de la Negociación

Guías para preparar una negociación

Lo que no está escrito simplemente no existe. Muchos negociadores dicen llevar su plan estratégico de negociación en la “cabeza”.

Etapas de la preparación:

1.- Utilizar los siete elementos como guía de preparación

2.- Decisiones estratégicas más importantes

a) Composición del equipo negociador.

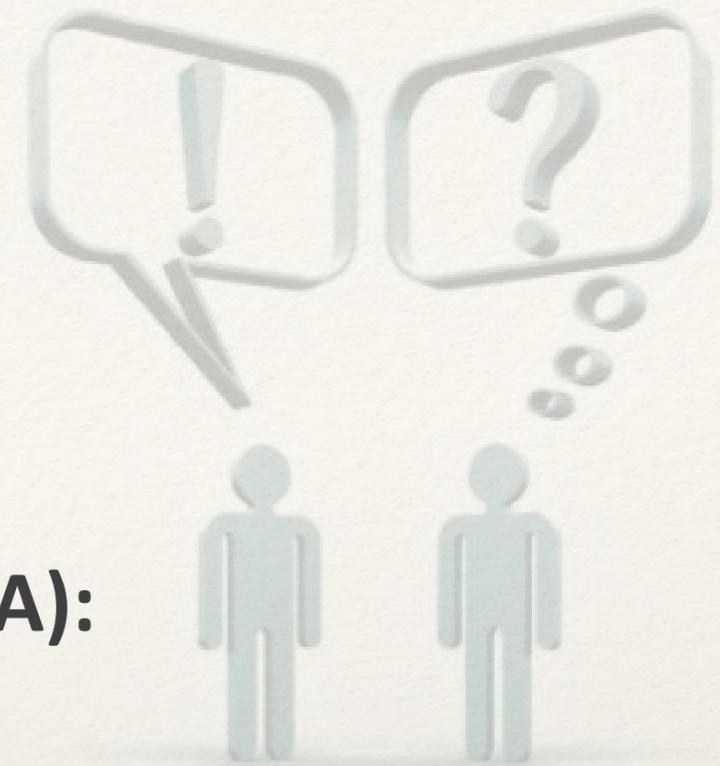
b) Manejo del dilema del negociador.

c) Estilo estratégico. ¿Soy creador reclamador?

d) Situaciones especiales. Difíciles. No quieren negociar.

e) La trampa del negociador por posiciones.

Cómo evitar la trampa de las posiciones y pasar a intereses



A) Empezar por definir la opción real actual de la otra parte (ORA):

- 1.- Identificar a la persona clave .
- 2.- Convertir la posición en pregunta.
- 3.- Una vez tengamos la pregunta que ellos sustentan su posición, hacer columnas del “sí” y del “no”.
- 4.- ¿Cuáles son las consecuencias si ellos dicen “sí”?.
- 5.- ¿Cuáles son las consecuencias de su actual “no”?.

Cómo evitar la trampa de las posiciones y pasar a intereses

B) Descubrir el interés que está detrás de la posición.

- 1.- Comenzar con una pregunta genérica.
- 2.- Hacer columnas de “sí” y “no”.
- 3.- Concentrarse en las consecuencias para cada columna.



La PREPARACION “En Equipo” de Negociaciones “Eficaces”.

Características generales a todos los miembros

- 1 **Confianza mutua.**
- 2 **Comunicaciones espontáneas entre todos los miembros.**
- 3 **Apoyo mutuo.**
- 4 **Especialización de los componentes: Un especialista en Reclamar Valor, un Creador de Valor y el **Líder del Equipo** que debe ser experto en el manejo del Dilema del Negociador.**
- 5 **Habilidad para el trabajo en equipo lo que requiere cierta cualidad innata, mucho entrenamiento y conocer el proceso de la negociación y sus Siete Elementos.**
- 6 **Liderazgo. El líder del equipo debe ejercer de tal y fijar la integración de los miembros como objetivo prioritario.**
Interesante los 6 estilos de liderazgo de Goleman (coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar y formativo).

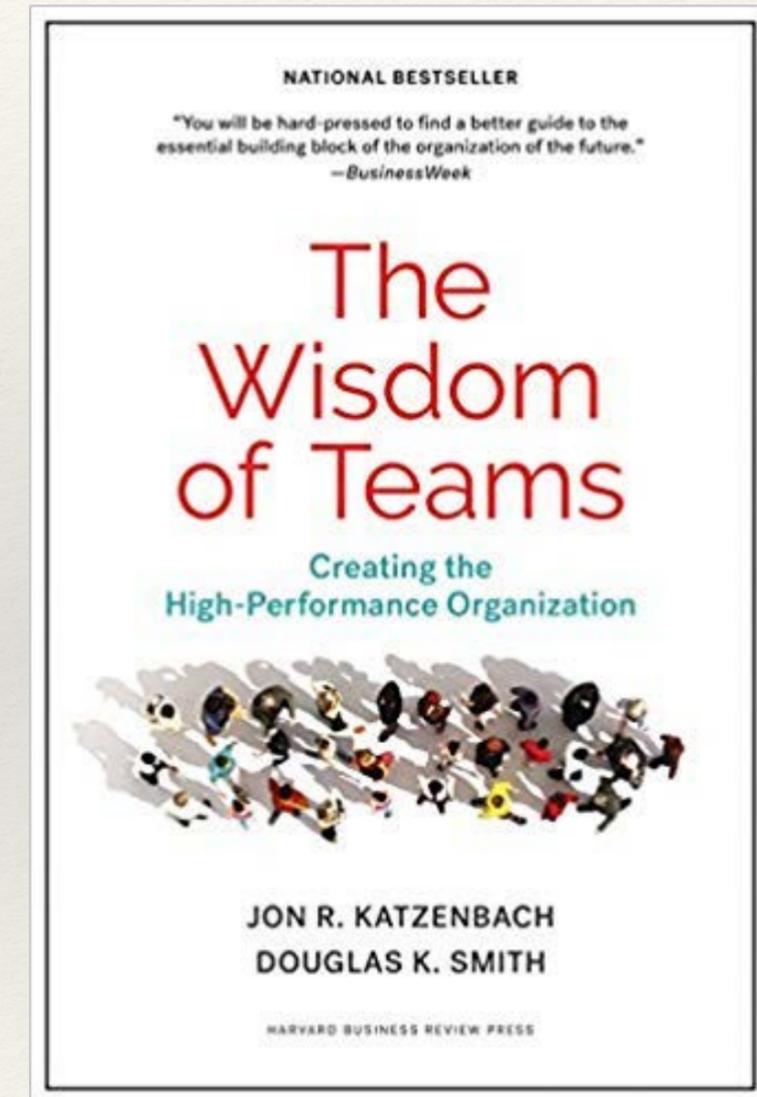
La PREPARACION “En Equipo” de Negociaciones “Eficaces”

Aprender a negociar en “equipo” es una disciplina básica de todo buen negociador.

Definición de equipo negociador:

<< Un equipo es un pequeño número de personas con habilidades complementarias en negociación, comprometido con un propósito común, con objetivos de los que se consideran mutuamente responsables >>.

(John Katzenbach y Douglas K. Smith, La sabiduría de los equipos)



La PREPARACION “En Equipo” de Negociaciones “Eficaces”.

Etapas para la composición del Equipo

1. El Presidente (CEO) o el directivo responsable de que aquella determinada negociación se lleve a cabo, debería reunirse previamente con el **Líder** del equipo negociador para definir los objetivos, las estrategias más importantes así como su MAAN etc. (vistos con anterioridad).
2. El **Líder** debe seleccionar el resto de integrantes del equipo y todo el staff de apoyo. Y ser, si cabe, un negociador hasta el último segundo del proceso.
3. Se reunirán los integrantes del equipo para la agenda de trabajo, asignación de roles, encargos a los staff, recursos necesarios, calendarios y todo lo que precisan para su tarea.
4. Sesiones de preparación con el método de los Siete Elementos, de feed back del equipo después de cada sesión negociadora y hacer un Plan de entrenamiento anual.

La PREPARACION “En Equipo” de Negociaciones “Eficaces”. LA MUJER como miembro de equipos negociadores

Las mujeres son buenas negociadoras, y la noción de trabajo en equipo es un valor típicamente femenino.

Saben escuchar mucho mejor que los hombres. No son jerárquicas y sí muy orientadas al propio proceso.

Entienden por empatizar a <<meterse en la piel de la otra parte>> con más rigor y profundidad que algunos hombres, por lo que su análisis del problema tiene mucha más riqueza.

Finalmente, la mujer ha dedicado desde su existencia más remota a mediar y negociar conflictos en el núcleo familiar, lo que le convierte en verdaderas expertas por sus “cualidades innatas”



PERFIL NEGOCIADORES EXPERTOS VERSUS PROMEDIO O STANDARD EN LA PLANIFICACION Y EN EL FRENTE A FRENTE (EXPERIENCIA)

Los expertos consideran más del doble de las alternativas, de forma especial en los intereses diferentes que podrán ser objeto de intercambio.

Dedican tres veces más atención a la “visión común”.

Realizan el doble de comentarios sobre temas de “largo plazo”.

Rango más amplio en la ZOPA.

Planificación por “temas”. Los standard, la planificación es “secuencial”.

En los desacuerdos primero explican los argumentos y al final, a manera de conclusiones, su desacuerdo. Los standard, actúan al revés.

Evitar las contra propuestas, que pueden generar la espiral “defensa-ataque”.

Favorecer la claridad en el proceso de intercambio y el aseguramiento en la ejecución.

Y después de la negociación analizar los resultados y “aprender de los mismos”.

SE TRATA DE UN BUEN RESULTADO SI EN LA NEGOCIACION:

- El acuerdo es mejor que otras alternativas a no llegar a un acuerdo. Mejorar nuestro MAAN (primer elemento).
- Los intereses quedan satisfechos.
- Se consigue una buena opción que no deje temas valiosos encima de la mesa.
- El acuerdo es considerado justo y razonable según criterios objetivos.
- El compromiso pueda durar.
- Las relaciones entre las partes queda abierto para futuros acuerdos sobre el mismo tema u otros.(empresas).

Oli en un Llum:... Quelcom molt eficaç per l'assoliment d'un objectiu o la resolució d'un problema....

LA MEDIACION

“La mediación puede definirse como el arte de conseguir que dos partes en conflicto lleguen a una solución acorde con sus respectivas necesidades”

“Sea cual sea el tipo de mediación que desarrolle el mediador, en el proceso, que habrá de dirigir con habilidad, tendrá que aplicar técnicas de negociación y psicológicas, para que sean las partes -y esto es lo más importante- las que lleguen al acuerdo”

LA MEDIACION

“La mediación, al igual que el arbitraje, se enmarca dentro de las *Alternative Dispute Resolutions* cuya irrupción y auge se debe en gran parte a los estudiosos de la Harvard Law School que allá por los años sesenta empezaron a analizar qué vías o medios eran eficaces para conseguir **una solución a los conflictos planteados fuera del ámbito judicial**, así como a estudiar las *mejores técnicas de negociación*”

"La mediación puede resultar especialmente fructífera con aquéllos en que las partes están llamadas a continuar manteniendo una relación en el futuro: conflictos de índole familiar, vecinales, de carácter empresarial y político”





CÓMO AUMENTAR TU PODER DE NEGOCIACIÓN

Crea alternativas de forma conjunta

Fijate unos objetivos realistas

Desprende simpatía y causa empatía

Comprende el valor de lo que puedes ofrecer

Mejora tus posibilidades de antemano, en caso que no se diese el acuerdo

Pide lo que quieres a cambio de forma ambiciosa

Expresa comprensión parafraseando las peticiones recibidas

Evite decir no, haz contra ofertas

Interésate por las necesidades de la otra parte negociadora

No criticar nunca las propuestas del otro

Observa las tácticas de la parte contraria. Calificar técnica

Publicita lo que pueda influir en las decisiones del otro

Identifica las dificultades de negociaciones anteriores

No humilles al rival. Define tus alternativas en caso de plan B

La reciprocidad es la base de la negociación. Úsala.

Estáte siempre dispuesto a salir de una negociación sin acuerdo

Si te faltan de respeto, no entres al trapo. Calma

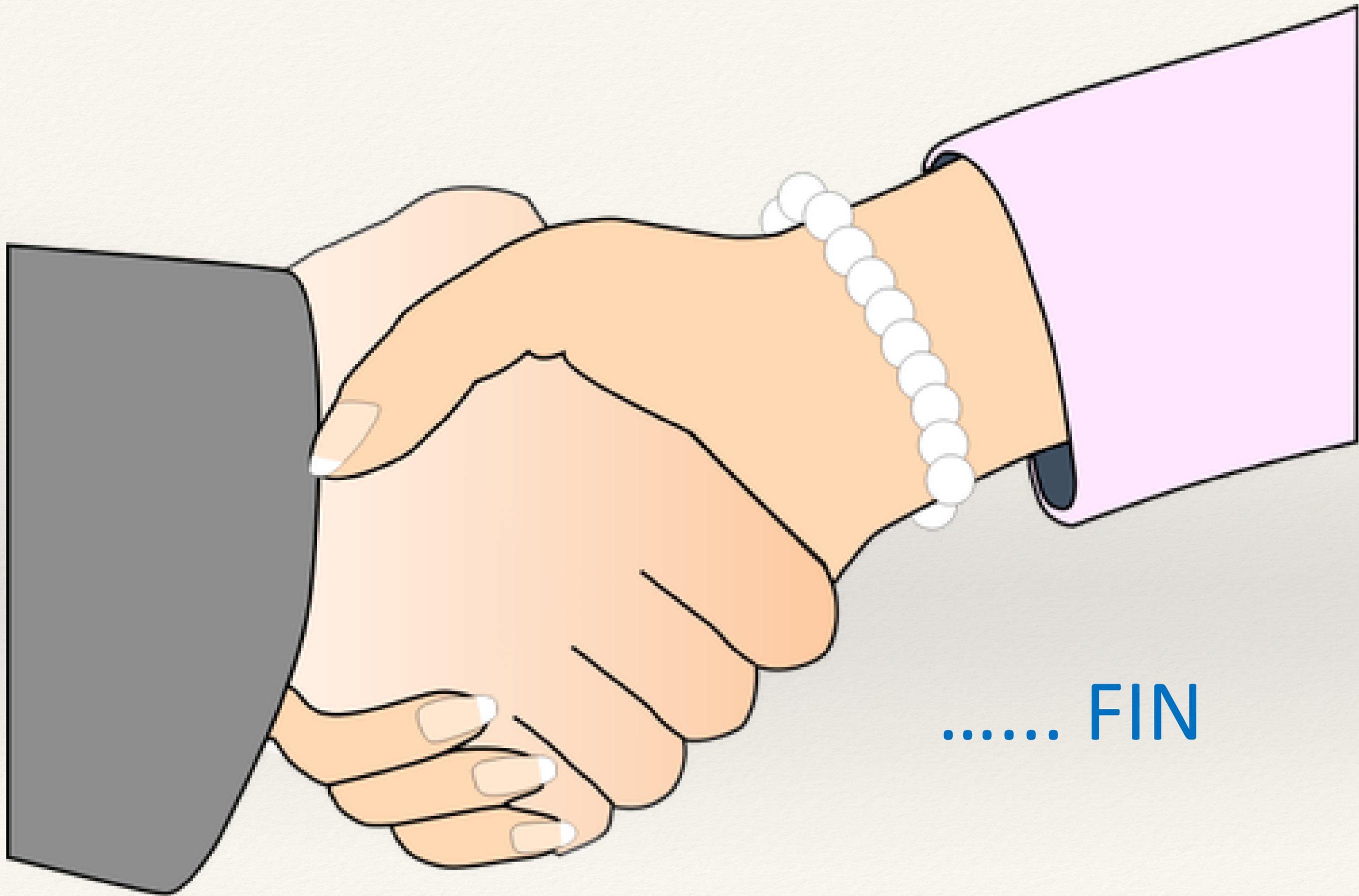
Cierra la negociación de forma generosa

Sé directo

Usa el lenguaje "a mí" no ofensivo

Argumenta tus peticiones

Valora la calidad de la relación, y muéstralo aún más si vas a decir que no



..... FIN