

CURSO DE TEORÍAS Y HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN

Agosto de 2010
Asunción, Paraguay

INFORME DEL CURSO

Publicación del DAPMDER N° 08/10

PRESENTACIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) presenta el informe ejecutivo del “**Curso de Teorías y Herramientas de Negociación**”, elaborado por técnicos del Departamento de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (DAPMDER)¹.

El proyecto consistió en brindar capacitación en teorías y herramientas de negociación a funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores del Paraguay, para lo cual se contó con el apoyo de la empresa consultora CMI International Group, experta en la Metodología Harvard para los procesos de negociación.

El presente documento presenta una síntesis de la cooperación brindada por la ALADI, las actividades desarrolladas por el instructor del curso y la evaluación de los resultados por parte del organismo beneficiario de la cooperación.

La presente capacitación forma parte de las actividades desarrolladas por la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los PMDER

Montevideo, octubre de 2010

¹ Los conceptos vertidos en los materiales preparados por los expositores que aparecen en los Anexos son de exclusiva responsabilidad del autor y no reflejan necesariamente los criterios de la Secretaría General.



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
2.	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	5
3.	PARTICIPANTES	6
4.	DESARROLLO TEMÁTICO	6
5.	INFORME DEL INSTRUCTOR.....	7
6.	EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE.....	8
7.	ANEXOS.....	8



1. INTRODUCCIÓN

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), presenta el informe correspondiente al **“Curso de Teorías y Herramientas de Negociación”**. Dicho taller, fue desarrollado de acuerdo al Programa de Actividades de la Secretaría General de la ALADI, en el marco del Sistema de Apoyo a los Países de Menor Desarrollo Económico Relativo (PMDER), a solicitud de la Representación Permanente de Paraguay ante la ALADI como parte del Programa de Actividades de la Asociación y fue formulado por el Ministerio de Relaciones Exteriores del Paraguay.

La capacitación fue organizada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y la Academia Diplomática de Paraguay, en coordinación con el Departamento de Apoyo a los PMDER de la Secretaría General de ALADI.

2. OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN

La finalidad del taller es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, así como darle herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

Los objetivos específicos son:

- ✓ Aumentar la percepción de los participantes sobre el tema negociación.
 - La omnipresencia de la negociación.
 - La importancia del proceso (cómo negociamos).
 - Nuestros comportamientos negociadores y las suposiciones que lo sostienen.
- ✓ Proporcionar una teoría válida en la práctica (algunas herramientas para pensar sobre negociación).
 - Las variables básicas que sirven para organizar conceptos.
 - Herramientas diagnósticas.
 - Un vocabulario común para facilitar la preparación, la negociación y las revisiones.

- ✓ Ofrecer algunas "reglas prácticas".

No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.

- ✓ Incrementar las habilidades de los participantes.
 - Ampliar su repertorio.
 - Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
 - Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
 - Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
 - Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- ✓ Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
 - Diagnosticar lo que un negociador difícil está intentando hacer.

- Responder en lugar de reaccionar.
 - Manejar la situación difícil “Cambiando el juego”.
- ✓ Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.
 - Tomar partido de situaciones nuevas.
 - Aprender a enfrentar lo inesperado.
 - ✓ Aplicación del Modelo a situaciones reales.
 - El objetivo de la sesión de aplicación, es darle al grupo que ha sido entrenado con la metodología de negociación, la oportunidad de utilizar sus conocimientos y las herramientas adquiridas, no ya con casos ficticios, sino con situaciones reales, propias de la Organización.

3. PARTICIPANTES

El desarrollo del curso estuvo a cargo de la empresa CMI, consultora especializada en negociación, manejo de relaciones significativas y resolución de conflictos, basado en la metodología del Proyecto Harvard. El instructor del curso, Sr. Gonzalo Robaina Piegas, cuenta con vasta experiencia en trabajos de capacitación y consultoría en más de 17 países de Latinoamérica, EEUU y Europa, y ha dictado numerosas charlas y conferencias en temas relativos al manejo de la negociación y de las relaciones humanas en el ámbito de las organizaciones en distintas universidades del continente americano.

El taller contó con la participación de 25 funcionarios del Ministerio de Relaciones Exteriores. Un gran número de participantes están involucrados en procesos de negociación llevados a cabo en el ámbito del Mercosur.

Desde el principio del taller manifestaron un gran interés por desarrollar habilidades para negociar, persuadir, resolver conflictos y construir relaciones de largo plazo. Asimismo reconocieron la importancia de contar con una metodología que les permita preparar, conducir y evaluar en forma sistemática y profesional sus procesos de negociación. Por tales motivos es que a lo largo de toda la actividad mostraron una alta sensibilidad hacia los temas tratados y un compromiso permanente con cada uno de las instancias del taller.

4. DESARROLLO TEMÁTICO

DÍA 1

BLOQUE 1 (4 hs.)

- Introducción y propósitos del taller.
- Ejercicio de fijación de precios.
- Cómo medimos el éxito de una negociación.
- Elementos claves del proceso negociador.

BLOQUE 2 (4 hs.)

- Negociando El contrato de servicios.
 - Preparación estructurada.
 - Negociación uno a uno.

- Revisión.

DÍA 2

BLOQUE 3 (4 hs.)

- Sesión de preguntas y respuestas.
- Cómo lograr el éxito en una negociación: Algunas recomendaciones prácticas y reglas de sentido común.
- Sistemas o estilos negociadores.
- Negociando con negociadores difíciles.
- Aplicación y análisis de casos.

BLOQUE 4 (4 hs.)

- Negociando Disputa de Socios.
 - Preparación estructurada.
 - Negociación (dos a dos).
 - Revisión.
- El verdadero poder en una negociación.

CIERRE: Desafíos a la implementación.

Como seguir adelante. Auto-recomendaciones.

DÍA 3

BLOQUE 5 (7 hs.)

- Aplicación del Modelo a casos reales planteados por los participantes

5. INFORME DEL INSTRUCTOR

La metodología de trabajo en el taller, combinando los conceptos teóricos con los ejercicios, dinámicas y casos prácticos, permitió sensibilizar a los participantes acerca de la relevancia de prepararse antes de negociar. Al mismo tiempo pudieron encontrar en la metodología un paradigma poderoso y eficiente para conducir y evaluar los resultados obtenidos en sus negociaciones.

Es claro que por delante se abre, para este grupo, un auspicioso camino y un estimulante desafío de continuar profesionalizando y sistematizando la forma en que conducen sus negociaciones internas y externas.

El trabajo realizado en la preparación de casos reales de los participantes, utilizando la metodología, permitió que todos pudieran experimentar y capitalizar los beneficios de prepararse en grupo y de apoyarse en el rigor de un método ampliamente comprobado.

Luego del taller los participantes recibieron un informe que recogía los puntos de aprendizaje y las reflexiones que se plantearon a lo largo de la actividad. Así mismo cada uno de los participantes recibió de CMI International Group una contraseña personal y

confidencial que le permitirá disponer de un software para preparar y documentar la preparación de sus futuras negociaciones.

6. EVALUACIÓN DE LA CONTRAPARTE

El evento fue evaluado desde el Ministerio de Relaciones Exteriores de Paraguay, como muy satisfactorio. En tal sentido, fueron resaltados la capacidad de comunicación y el profesionalismo del instructor del curso.

7. ANEXOS

Anexo 1. Manual Workshop en Negociación de CMI

Anexo 2. Informe de evaluación de CMI

Anexo 3. Informe de la contraparte: Ministerio de Relaciones Exteriores

ANEXOS

ANEXO 1. MANUAL WORKSHOP DE NEGOCIACIÓN DE CMI

WORKSHOP DE NEGOCIACIÓN

Contenidos

Información sobre CMI International Group	2
Curriculum vitae del consultor	8

Presentaciones

Introducción y objetivos	9
¿Cómo medimos el éxito en la negociación?	12
Reglas prácticas para conducir negociaciones	19
Un proceso sistemático de preparación	42
Tratando con negociadores difíciles	58
Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo	66
El poder en la negociación	71
Retos de implementación	73

Materiales Adicionales

Herramientas	77
Herramienta de preparación on line	85
Bibliografía	97
Otros talleres	99



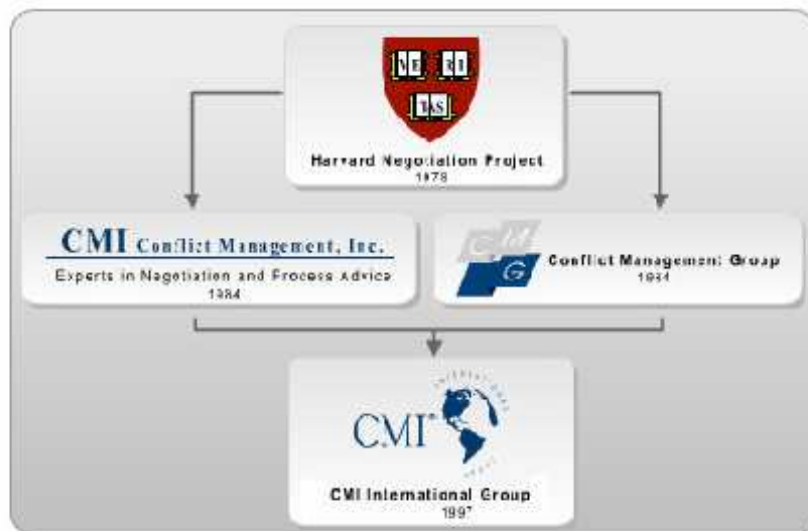
LA EMPRESA

¿Quiénes somos?

CMI International Group es una consultora internacional especializada en negociación, manejo de relaciones significativas y resolución de conflictos.

Nuestra oficina central está ubicada en Cambridge, Massachusetts. Contamos con oficinas locales en Uruguay y Argentina, y representaciones comerciales en varios países de América Latina y en Europa.

Origen



CMIIG tiene sus orígenes en el Harvard Negotiation Project, el centro y la teoría de negociación más reconocidos del mundo en los últimos 25 años.

Nuestras antecesoras, Conflict Management Inc. (CMI) y Conflict Management Group (CMG) han sido las organizaciones pioneras en llevar dicha teoría a la práctica en el mundo de los negocios y la política.

En 1997 nace **CMI International Group**, que amalgama la experiencia práctica de CMI y CMG con los últimos desarrollos del Harvard Negotiation Project, con el objetivo de brindar los mejores servicios y difundir la metodología de negociación.



¿Qué entendemos por negociación?

Nuestro concepto de negociación, abarca todos los ámbitos del relacionamiento entre las personas.

No sólo estamos negociando cuando hay un contrato de por medio y temas de dinero a resolver, si bien es el concepto más generalizado de negociación.

Lo cierto es que la vida es una negociación permanente y en ese sentido, resaltamos no sólo qué se está negociando sino CÓMO lo hacemos y apostamos siempre a mejorar los resultados, a través de una mayor comprensión del impacto de la dimensión humana y de los procesos.

¿Qué hacemos y cómo trabajamos?

En CMI International Group, concentramos nuestros esfuerzos en brindar el mejor asesoramiento y entrenamiento en lo que somos expertos: negociación y manejo de relaciones significativas, en nada más.

Nos enfocamos sólo en lo que sabemos hacer y en lo que somos los mejores.

Nuestro soporte técnico y científico combina la metodología del Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard, creado por el Prof. Roger Fisher y sus colegas, con el aporte de modelos y herramientas provenientes de las nuevas ciencias de la conducta.

CMIIG estructura su relación con los clientes a través de proyectos específicos que le garanticen a aquellos, obtener siempre un valor agregado de los servicios prestados.

Nuestro trabajo comienza entendiendo su organización y ajustando nuestros recursos a la medida de sus necesidades.

Nuestra experiencia y dedicación focalizada le asegura a nuestros clientes estar recibiendo el mejor servicio y valor agregado, razón por la cual, mantenemos con ellos, provechosas relaciones de largo plazo.

Nuestros servicios

Lejos de imponer una solución predefinida, creemos que cada problema merece una solución específica; por eso, uno de nuestros mayores orgullos es nuestra habilidad de responder a las necesidades de nuestros clientes en forma flexible y, sobre todo, realista.

Dentro de las áreas de su competencia, CMI International Group ofrece servicios de la más alta calidad en:

Consultoría

- Preparación, conducción y evaluación de negociaciones.
- Facilitación de reuniones y mediación de conflictos externos e internos.
- Coaching de negociaciones.

WORKSHOP DE NEGOCIACIÓN

Contenidos

Información sobre CMI International Group	2
Currículum vitae del consultor	8

Presentaciones

Introducción y objetivos	9
¿Cómo medimos el éxito en la negociación?	12
Reglas prácticas para conducir negociaciones	19
Un proceso sistemático de preparación	42
Tratando con negociadores difíciles	58
Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo	66
El poder en la negociación	71
Retos de implementación	73

Materiales Adicionales

Herramientas	77
Herramienta de preparación on line	85
Bibliografía	97
Otros talleres	99



- Manejo de negociaciones y conflictos en proyectos de desarrollo, implementación de sistemas integrados de información y en procesos de cambio en general (HUMANWARE).
- Incremento de la cooperación interna.
- Trabajo en equipo (teambuilding).
- Obtención del mayor valor posible de sus alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones.

Capacitación

Brindamos entrenamiento en negociación y manejo de relaciones significativas con metodologías y herramientas de probada eficiencia.

Lo hacemos a través de: talleres **abiertos** a todo público, de diseños estándar (que se realizan en los diferentes países donde tenemos oficinas o representación); Workshops en las instalaciones de la **Universidad de Harvard** y talleres en formato **in company**, creados a la medida de las necesidades del cliente, con escenarios, herramientas y casos propios.

Nuestros productos:

- Negociación. Teoría y Herramientas del Proyecto de Negociación de Harvard.
- Negociación Avanzada. Nuevos paradigmas de influencia y persuasión.
- Conversaciones difíciles.
- Administración del tiempo: negociando con uno mismo.
- Humanware: Gestión del factor humano en los proyectos de cambio.
- Presentaciones orales efectivas.

¿Por qué nosotros?

Utilizamos modelos de probada eficacia y eficiencia; contamos con la experiencia de las actividades desarrolladas -desde hace más de veinte años, en el mundo entero y en los ámbitos de actividad más diversos-; trasladamos -a nuestros clientes- el fruto de ese aprendizaje y porque queremos seguir aprendiendo como ayudarlos.



Algunos de nuestros clientes no confidenciales

Nuestros clientes constituyen un amplio espectro de entidades provenientes del sector privado y público, comprendiendo desde pequeñas compañías y asociaciones hasta algunas de las corporaciones multinacionales más grandes del mundo.

- Aapresid (Argentina)
- Abengoa (Perú)
- ABN AMRO Bank (Uruguay)
- Abbott (Guatemala)
- Accenture (Argentina)
- Acción Internacional (USA)
- Acodike (Uruguay)
- Agronegocios del Plata – ADP - (Uruguay)
- Agroservicios Pampeanos - ASP (Argentina)
- AIVA Broker de Inversiones (Uruguay)
- ALADI (Uruguay)
- Algorta - Procter & Gamble (Uruguay)
- Alico (Uruguay)
- Almirall (México)
- Alterra (Costa Rica)
- Ancap (Uruguay)
- Andinatel (Ecuador)
- Antel (Uruguay)
- ARTech Consultores (Uruguay)
- Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Experimentación Agrícola (AACREA) (Argentina)
- Asociación Colombiana de Cultivadores de Café (Colombia)
- Asociación de Bodegas Exportadoras (Uruguay)
- Asociación de Gerentes de Guatemala (Guatemala)
- Asociación Nacional de Jóvenes Empresarios (Rep. Dominicana)
- Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen(Brasil)
- Banco Bancomer (México)
- Banco BCI (Chile)
- Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) (Honduras)
- Banco de Estado (Chile)
- Banco de Seguros del Estado (Uruguay)
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (USA)
- Banco Mundial (USA)
- Banco Nacional de Costa Rica (Costa Rica)
- Banco Nacional de México (México)
- Banco Popular (Rep. Dominicana)
- Banco Santander (México)
- Banco Sol (Bolivia)
- Banco Solidario (Ecuador)
- Banco Supervielle (Argentina)
- Banistmo - Primer Banco del Istmo (Panamá)
- BankBoston (Uruguay)
- Bellsouth (USA)
- Bellsouth (Ecuador)
- Bellsouth (Venezuela)
- BGV Servicios Financieros (Uruguay)
- Boston Public School (USA)
- British American Tobacco (Argentina)
- British American Tobacco (Uruguay)
- Buxis (Uruguay)
- Cablemas (México)
- Cámara de Comercio de Barranquilla (Colombia)
- Cámara de Comercio de Bogotá (Colombia)
- Cámara de Comercio de Costa Rica (Costa Rica)
- Cámara de Comercio de Guayaquil (Ecuador)
- Cámara de Comercio de La Paz (Bolivia)
- Cámara de Comercio de Lima (Perú)
- Cámara de Comercio de Quito (Ecuador)
- Cámara de Comercio de Santa Cruz de la Sierra (Bolivia)
- Cámara de Industrias (Uruguay)
- Cámara Inmobiliaria (Uruguay)
- Canal 10 Saeta TV (Uruguay)
- CANTV (Venezuela)
- Cargill (Argentina)
- Carrier (Argentina)
- CEMEX (Rep. Dominicana)
- Centro Canadiense para Estudio Internacionales y Cooperación (Guatemala)
- Centro para el Estudio del Cobre y Minerales (Chile)
- Centro para Estudios Nacionales (Colombia)
- Cerro Vanguardia (Argentina)
- CFE Com. Federal de Electricidad (México)
- Clarín (Argentina)
- Coca Cola - Grupo Tampico (México)
- Cocrexur (Uruguay)
- CODELCO - Corporación Nacional del Cobre (Chile)
- CODETEL (Rep. Dominicana)
- CODETEL (Chile)
- COFAC (Uruguay)
- Colbún Machicura Compañía Eléctrica (Chile)
- Colegio de Abogados de Copiapó (Chile)
- Colegio de Abogados de Pichincha (Ecuador)
- Comisión para la Conciliación Nacional (Colombia)
- Comisión Técnica Mixta De Salto Grande (Uruguay)

Derechos Reservados © por CMI International Group

5



- Compañía Colombiana de Carbón (Colombia)
- Compañía Colombiana de Petróleo (Colombia)
- Compañía de Petróleos de Venezuela (PDVSA) (Venezuela)
- Compañía Nacional de Minería (Chile)
- Conecell Cellular (Ecuador)
- Consorci Sanitari (España)
- Cooperativa Eléctrica (Rep. Dominicana)
- Corporación BANEX (Costa Rica)
- COTAS (Bolivia)
- Danone (Uruguay)
- De Larrobla y Asociados (Uruguay)
- Departamento de Seguros de Florida (USA)
- Deutsche Bank (España)
- Discount Bank (Uruguay)
- Discovery Networks Latin American/Iberia (USA)
- Dupont (Argentina)
- Ecopetrol (Colombia)
- EGH - Empresa de Generación Hidroeléctrica Dominicana (Rep. Dominicana)
- El País (Uruguay)
- Empresa Nacional de Petróleo (ENAP) (Chile)
- ENDESA (Chile)
- Enersis (Chile)
- Enlaces Prebón (México)
- Estudio Jurídico Guyer & Regules (Uruguay)
- EXXON (Colombia)
- Facio & Cañas Abogados (Costa Rica)
- Falabella (Chile)
- Farabundo Martí Frente de Liberación Nacional (El Salvador)
- Fargo Compañía de Alimentos (Argentina)
- FASA Financiera Automotriz (Panamá)
- Fedefruta (Chile)
- Federación Uruguaya de Ahorros y Préstamos Cooperativos (Uruguay)
- Ferrere Estudio de Profesionales (Uruguay)
- Florida International University (USA)
- Fucrea (Uruguay)
- Fuerzas Multinacionales de Paz - Naciones Unidas (Uruguay)
- Fumaya S.A. (Uruguay)
- Fundación Chile (Chile)
- Fundación Latinoamericana para el Futuro (Ecuador)
- G.I.E. (Uruguay)
- Garino Hermanos (Uruguay)
- General American (Argentina)
- General Mills (Argentina)
- Glebe (Argentina)
- Gobierno de Colombia (Colombia)
- Gobierno de Costa Rica (Costa Rica)
- Gobierno de Ecuador (Ecuador)
- Gobierno de El Salvador (El Salvador)
- Gobierno de Guatemala (Guatemala)
- Goldfarb (Uruguay)
- Grupo Bavaria (Colombia)
- Grupo Financiero Serfin (México)
- Hewlett Packard (Argentina)
- Howarth Soluciones Tecnológicas (Uruguay)
- HSM Cultura y Desarrollo, LLC (Brasil)
- Ibersis (Uruguay)
- IBM (USA)
- IBM (Uruguay)
- ICE Instituto Costarricense de Electricidad (Costa Rica)
- Industria Papelera Uruguaya (Uruguay)
- INFOCORP (Uruguay)
- INIA - Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (Uruguay)
- Inmobiliaria Del Rey (Uruguay)
- Irish Sugar (Irlanda)
- IUUSA (Uruguay)
- J.P. Morgan (Argentina)
- J.P. Morgan (USA)
- Key Factor (España)
- Kimberly Clark (Argentina)
- KUO (México)
- La Redención (Argentina)
- La Universal (Rep. Dominicana)
- Leadership Florida (USA)
- Loma Negra (Argentina)
- Los Grobo (Argentina)
- L'Oreal (Argentina)
- L'Oreal (Uruguay)
- Marsh (Argentina)
- McGraw-Hill (México)
- Memory Computación (Uruguay)
- Mercado Papelero (Uruguay)
- MercaSID (Rep. Dominicana)
- Mercer Management Consulting (USA)
- Mi Banco (Perú)
- Microsoft (España)
- Ministerio de Comercio Exterior (Colombia)
- Ministerio de Educación (Ecuador)
- Ministerio de Relaciones Exteriores (Colombia)
- Ministerio de Relaciones Exteriores (Bolivia)
- Ministerio de RREE - Escuela de Diplomáticos (Chile)
- Molinos Río de la Plata (Argentina)
- Motores de Reynosa (México)
- MOVICOM Bellsouth (Uruguay)

Derechos Reservados © por CMI International Group

6



- Nidera (Argentina)
- Nobleza - Piccardo (Argentina)
- Novartis (México)
- Novartis (Argentina)
- Pacifictel (Ecuador)
- Pemex (México)
- Pepsi Cola (Argentina)
- Peugeot (Argentina)
- Pfaizer (Argentina)
- Philips (Argentina)
- Plata Card (Uruguay)
- Price Waterhouse (Argentina)
- Price Waterhouse (USA)
- Procuraduría General de la Nación (Ecuador)
- Produbanco (Ecuador)
- Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (USA)
- Prosegur (Argentina)
- Puerto de Coronel (Chile)
- Public Broadcasting System (USA)
- RCI (Uruguay)
- Repremar Shipping Services (Uruguay)
- Ricoh(Colombia)
- Riogas S.A. (Uruguay)
- Ron Santa Teresa (Venezuela)
- Saceem (Uruguay)
- SAP (Chile)
- SAP (Argentina)
- SAP Andina y del Caribe (Latinoamérica y el Caribe)
- Sara Lee (Uruguay)
- Servicio Nacional de Aduanas (Chile)
- SHELL (Uruguay)
- Skanska (Argentina)
- Sociedad Rural de Río Negro (Uruguay)
- Sprinters Di Ticaret Ltd. (Turquía)
- Sudy Lever (Uruguay)
- Supermercados DISCO (Uruguay)
- Syngenta (Uruguay)
- Syngenta (Argentina)
- Telcel Bellsouth (Venezuela)
- Telecom (Argentina)
- Telefónica Movil (Chile)
- Teyma (Uruguay)
- Tramil (Uruguay)
- Transportadora de Gas del Sur (TGS) (Argentina)
- Ultrafemme (México)
- Universidad de San Francisco de Quito (Ecuador)
- Unilever (Argentina)
- Unión de Importadores de Paraguay (Paraguay)
- Unión Fenosa (Guatemala)
- Unión Industrial Paraguaya (Paraguay)
- United Distillers Vintage (UDV) (Reino Unido)
- Universidad Anahuac (México)
- Universidad Andrés Bello (Chile)
- Universidad Católica (Bolivia)
- Universidad de Barcelona (España)
- Universidad de Mayab (México)
- Universidad de San Carlos (Guatemala)
- Universidad de Talca (Chile)
- Universidad Francisco de Vitoria (España)
- Universidad UPSA (Bolivia)
- VenAmChamb (Venezuela)
- VERIZON (Rep. Dominicana)
- VF Corporation (México)
- VF Corporation (Honduras)
- VISA Internacional - Región de Latinoamérica y el Caribe (USA)
- Volkswagen (Argentina)
- Wal- Mart Centroamérica (Costa Rica)
- Wal-Mart Bienes Raíces- Centroamérica- Costa Rica (Costa Rica)
- Werner Wernheim - Servicio Oficial VW (Uruguay)



CURRÍCULUM VITAE DEL CONSULTOR

Este taller está a cargo de:

GONZALO ROBAINA PIEGAS

Es Director de CMI International Group. Psicólogo graduado en la Universidad Católica del Uruguay. Realizó su especialización en Psicología Laboral en la misma Universidad. Adquirió su formación en Negociación en Estados Unidos (CMIIG en la Universidad de Harvard). Luego realizó un entrenamiento para entrenadores en negociación en CMI International Group (Cambridge, USA).

Ha desarrollado trabajos de capacitación y consultoría en más de 17 países de Latinoamérica, EEUU y Europa, para diversas organizaciones entre las que se encuentran Coca Cola, SAP, Verizon, Deutsche Bank, Banco Santander, IBM, L'Oreal, SHELL, Lloyd's TSB Bank, Movicom Bell South, Banco JP Morgan, Pemex, ABN Amro Bank, Nextel, Petróleos de Venezuela (PDVSA), Corporación Banex, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Bank Boston, BBVA, Fuerzas Multinacionales de paz de las Naciones Unidas, Telecom, Telefónica Móvil, CFE de México, entre muchas otras.

Ha dictado numerosas charlas y conferencias en temas relativos al manejo de la negociación y de las relaciones humanas en el ámbito de las organizaciones en distintas universidades del continente americano. También ha sido profesor de la Universidad de la República de Uruguay y de diversos centros de capacitación empresarial de América Latina.

Forma parte del equipo de profesores que tienen a su cargo la conducción de los Workshops de Negociación que CMI International Group organiza y lleva a cabo en la Universidad de Harvard (Cambridge, USA), con la participación de profesores como Roger Fisher, Bruce Patton, Brian Mandell y Michael Watkins entre otros.



INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS



Nuestro papel

- Compartir "herramientas" prácticas
- Proponer un lenguaje común para analizar el proceso de negociación
- Facilitar la reflexión sobre dicho proceso
- Dar a cada participante la oportunidad de aprender de los demás

Objetivos del taller

1. Aumentar su percepción sobre:
 - ✓ La omnipresencia de la negociación
 - ✓ El proceso
 - ✓ Los diferentes sistemas
2. Proporcionar un marco analítico:
 - ✓ Conceptos organizadores
 - ✓ Catálogo de diagnóstico
 - ✓ Recomendaciones generales
3. Apreciar y mejorar su destreza:
 - ✓ Enriquecer su repertorio
4. Ayudarle a seguir mejorando



Nuestro método

- Presentación
- Práctica
- Revisión
- Aplicación

Nuestro enfoque

- ¿Cómo lograron alcanzar un acuerdo?
- ¿Qué ideas y acciones les resultaron eficaces?
- ¿Qué preparación encontraron útil?



¿CÓMO MEDIMOS EL ÉXITO EN UNA NEGOCIACIÓN?



¿Cómo mide usted el éxito?

- ¿Quién ha hecho más concesiones?
- ¿Lo hizo "ir más allá" de su límite?
- ¿Le cobró hasta el último centavo?
- ¿Quedaron igualmente amargados?
- ¿Evitó un conflicto?
- ¿Llegó a un acuerdo?

Negociaciones complejas

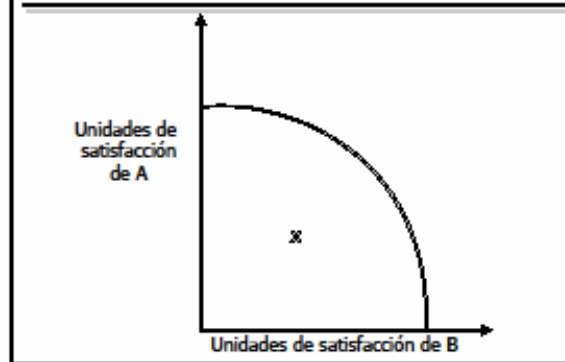
- Se repiten a través del tiempo
- Múltiples asuntos
- Múltiples partes
- Intra – extra organizacional
- Factores tangibles:
 - ✓ Precios
 - ✓ Beneficios
 - ✓ Etc.
- Factores intangibles:
 - ✓ Confianza
 - ✓ Reputación
 - ✓ Precedente



Negociación: un buen resultado

1. Mejor que sus **ALTERNATIVAS** (MAAN)
2. Los **INTERESES** quedan satisfechos:
 - ✓ Los nuestros, bien.
 - ✓ Los de ellos, también bien (como mínimo, aceptable).
 - ✓ Los de otros, en forma tolerable.
3. Sin desperdicio: una buena **OPCIÓN**.
4. **LEGÍTIMO**: no se han aprovechado de Ud.
5. Un **COMPROMISO** inteligente.
6. El proceso es eficaz: buena **COMUNICACIÓN**.
7. El proceso mejora las **RELACIONES**.

La frontera de Pareto





Opciones y alternativas: una diferencia clave

Opciones

- Posibles soluciones presentadas a la otra parte que me permitirán resolver mi problema o alcanzar mi meta:
 - ✓ En la negociación
 - ✓ Con la cooperación y el consentimiento de la otra parte

Alternativas

- Medidas que puedo tomar para resolver mi problema o alcanzar mi meta:
 - ✓ Fuera de la negociación
 - ✓ Sin el consentimiento de la otra parte, si no logramos un acuerdo

Preguntas sobre el proceso

- ¿Es esto una negociación?
- ¿Qué forma toma la negociación?
- ¿Quiénes son las partes interesadas? ¿Presentes? ¿Ausentes?
- ¿Cuáles son sus intereses?
- ¿Cómo se transmite la información?
- ¿Cuáles son las interacciones personales?
- ¿Qué papel representa cada persona?



LOS SIETE ELEMENTOS

Alternativas

Son las posibilidades de retirarse que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Es decir, es lo que una parte u otra puede hacer por cuenta propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general, ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para ella que su "MAAN" (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Intereses

Es el término que utilizamos para describir lo que realmente buscan las partes. Detrás de las posiciones de las partes, están sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores. Cuando los otros factores son iguales, el convenio es mejor en la medida en que satisfaga los intereses de las partes.

Opciones

Empleamos este término para identificar toda la gama de posibilidades que tienen las partes llegar a un acuerdo. Nos referimos a las opciones que están "sobre la mesa de negociación", o a las que pudieran ponerse sobre ella. Por ejemplo, en el caso de las hermanas que se peleaban por una naranja, éstas son algunas opciones: "Podríamos decidir que usted se quede con la naranja, que yo me quede con ella, que la cortemos por la mitad, o podríamos decidir que yo me quede con la cáscara para hornear un pastel y que usted se coma la pulpa." En general, un acuerdo resulta más beneficioso si incorpora la mejor de muchas opciones. Sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar alguna de las partes.

Legitimidad

Cuando los otros factores son iguales, un acuerdo es mejor en la medida en la que a cada parte le parezca justo. Una referencia externa, un criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes determinará si es justo. Entre las normas externas de legitimidad están las leyes y los reglamentos, los estándares de la industria, la práctica habitual, o algún principio de aceptación general tal como la reciprocidad o los precedentes.

Compromisos

Los compromisos son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o dejará de hacer. Los compromisos pueden ser planteados durante el curso de una negociación o pueden ser incorporados en un acuerdo al que se llegó al final de la negociación. En general, un acuerdo será mejor en la medida en que las promesas que se hayan hecho hayan sido planeadas y descritas adecuadamente, de manera tal que resulten prácticas, durables, fácilmente comprensibles por quienes deben cumplirlas y, de ser necesario, susceptibles de verificación.

Comunicación

Cuando los otros factores son iguales, un resultado será mejor si se lo logra con eficiencia, sin perder tiempo y esfuerzo. La negociación eficaz requiere de una efectiva comunicación bilateral.



Relación

Una negociación habrá producido un mejor resultado siempre que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar en forma conjunta. Las negociaciones más importantes se hacen con las personas o las instituciones con las cuales hemos negociado antes y negociaremos de nuevo. Entre los elementos de una relación, la capacidad de resolver bien las diferencias es crucial. El grado de calidad de un resultado negociado es la proporcional a la calidad de la relación de trabajo resultante: ¿son ahora las partes más o menos capaces de abordar las diferencias futuras? En general, una buena relación de trabajo permite a las partes manejar adecuadamente sus diferencias.

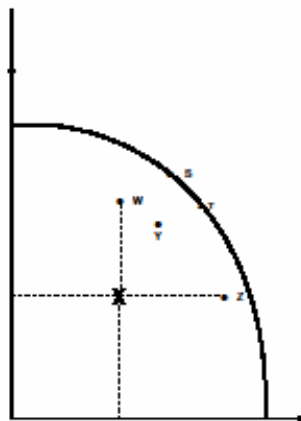


LA FRONTERA DE PARETO

Vilfredo Pareto, economista italiano (1848 – 1923) definió la medida de un resultado óptimo como la situación en la que a nadie podría irle mejor sin que a alguien le vaya peor. En tanto alguien pueda mejorar su resultado sin perjudicar a otro, la situación no llegaría a lo óptimo. Esto no significa que una situación siempre sea "justa", sino que no hay desperdicio.

En una gráfica sencilla, las unidades de satisfacción de A pueden representarse en dirección "norte" a partir de cero en una línea vertical. Las unidades de satisfacción de B pueden representarse como un incremento horizontal hacia el "este" del punto cero. Cualquier resultado dado puede localizarse en un punto (por ejemplo "X") dependiendo de cuan satisfecha esté cada una de las dos partes. A medida que el resultado se desplaza más al "noreste" (por ejemplo "Y" comparada con "X"), aumenta la satisfacción infinita en una transacción dada. Existe un límite (representado por la línea curva) más allá del cual sería imposible mejorar el resultado para cualquiera de las partes.

Un resultado en punto marcado "X" no llega al óptimo: por hipótesis, podría ser mejor para A (en cualquier punto "norte" o "noreste" de "X" hasta la línea curva) sin ser menos satisfactorio para B (por ejemplo "W"). O podría ser mejor para B (en cualquier punto al "este" o "noreste" de X hacia la línea curva) sin ser menos satisfactorio para A (por ejemplo "Z"). Sólo cuando el resultado está en la Curva de Pareto entre sus puntos más al norte y más al este es un resultado óptimo en el sentido de que no puede ser mejor para una parte sin ser peor para la otra (por ejemplo, "S" o "T").





REGLAS PRÁCTICAS PARA CONDUCIR NEGOCIACIONES



El dilema común

Blando en todo

- "Tenemos que hablar"
- Insisto en mantener la amistad
- Empiezo con una posición razonable
- Hago concesiones con generosidad
- Ofrezco / "Haré..."

Duro en todo

- "No tenemos que hablar"
- Insisto en mi postura
- Empiezo con una posición extrema
- Soy obstinado al hacer concesiones
- Amenazo / "No haré..."

Por qué ambos tienen razón

Blando

- Está bien hablar
- La relación es importante
- Hay poder en ser razonable
- Está bien ser flexible
- Las ofertas son buenas

Duro

- Está bien retirarse
- La sustancia es importante
- Hay poder en andarse
- Está bien ser firme
- Es prudente mostrar los límites



Errores comunes

- Pasar por alto las **alternativas**
- Suponer que hay que elegir entre **relación o** sustancia
- Centrarse en las posiciones, pasar por alto los **intereses**
- Mezclar el proceso de generar ideas con el proceso de decidir entre ellas, limitando las **opciones**

Errores comunes

- No dar importancia a la **legitimidad**: lo que las partes deberían hacer
- **Comunicación** en un solo sentido: hablar hacia ellos
- **Comprometerse** antes de escuchar



Una salida del dilema común	
Blando	Duro
"Tenemos que hablar": los participantes son amigos; el objetivo es un acuerdo	"No tenemos que hablar": los participantes son adversarios; el objetivo es ganar
SOLUCIÓN EN BASE A PRINCIPIOS Depende de su MAAN . Los participantes buscan solucionar el problema. El objetivo es un buen resultado	

Una salida del dilema común	
Blando	Duro
Hago concesiones para cultivar la relación (blando con las personas y el problema)	Exijo concesiones como condición de la relación (duro con las personas y el problema)
SOLUCIÓN EN BASE A PRINCIPIOS Distinga entre la relación y la sustancia: Sea blando con las personas y duro con el problema	



Una salida del dilema común	
Blando	Duro
Empiezo con una posición razonable	Empiezo con una posición extrema
SOLUCIÓN EN BASE A PRINCIPIOS Evite posiciones, clarifique intereses. Escuche.	

Una salida del dilema común	
Blando	Duro
Concedo generosamente	Concedo difícilmente
SOLUCIÓN EN BASE A PRINCIPIOS No conceda nada. Invente opciones.	



Una salida del dilema común	
Blando	Duro
Ofrezco. Evito una batalla	Amenazo. Gano la batalla

SOLUCIÓN EN BASE A PRINCIPIOS
Indague. ¿Por qué? **Aplice criterios objetivos.**

Algunas recomendaciones generales
<ul style="list-style-type: none">• Clarifique los intereses, no las posiciones<ul style="list-style-type: none">✓ Pregunte: ¿para qué?✓ Explique para qué pregunta✓ Hable de sus intereses✓ Hable de los que supone son los intereses de ellos✓ Ponga una opción sobre la mesa✓ Pregunte cómo la MAAN de ellos es mejor para sus intereses que la opción que usted propone



Algunas recomendaciones generales

- **Genere mejores opciones**
 - ✓ Separe el proceso de idear del proceso de decidir
 - ✓ Busque opciones de beneficio mutuo
 - ✓ Pida ayuda para generar ideas
 - ✓ Acérquese a la frontera de Pareto
 - ✓ Deje en claro que no se está comprometiendo

Algunas recomendaciones generales

- **Maximice la legitimidad**
 - ✓ Considere la prueba de la reciprocidad
 - ✓ Use patrones independientes
 - ✓ Manténgase abierto a la razón
 - ✓ Utilice los criterios como espada
 - ✓ Utilice los criterios como escudo



Algunas recomendaciones generales

- **Desarrolle su MAAN, considere la de ellos**
 - ✓ No negocie sin contar con una MAAN, haga todo lo posible por mejorarla
 - ✓ Suponga la MAAN de ellos, haga todo lo posible por desmejorarla
 - ✓ Muestre su MAAN o hable de la de ellos, solamente cuando sea necesario

Algunas recomendaciones generales

- **Atienda a la comunicación**
 - ✓ Escuche activamente y demuestre que ha escuchado
 - ✓ Piense en las cuatro "P": Propósito, Producto, Personas, Proceso
 - ✓ Cuestione sus suposiciones

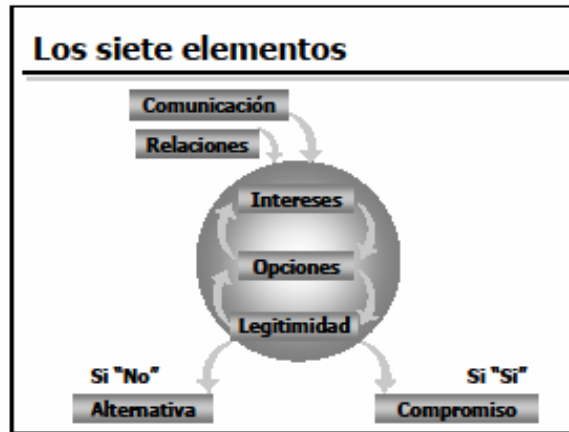


Algunas recomendaciones generales

- **Ocúpese de la relación y la sustancia**
 - ✓ Suave con la gente, duro con el problema
 - ✓ Distinga su valor como ser humano, de la razón de sus opiniones o comportamiento
 - ✓ Hable por usted mismo, no por ellos
 - ✓ Considere si debe consultar antes de decidir

Algunas recomendaciones generales

- **Comprométase con cuidado**
 - ✓ Comprométase al principio con el proceso
 - ✓ Investigue y considere todo lo necesario
 - ✓ Comprométase al final con la sustancia



Marco para toda negociación

Utilice los siete elementos para:

- ✓ Prepararse para una negociación
- ✓ Negociar
- ✓ Repasar y analizar negociaciones



INTERESES

Tratar de entender lo que en realidad quieren las partes

Premisa utilizable: Centrarse en los intereses en lugar de las posiciones aumenta nuestras posibilidades de alcanzar un buen resultado.

1. Los negociadores tienden a centrarse en las posiciones, no en los intereses.

Muchas partes suponen que el proceso de negociación consiste únicamente en la presentación de *su* solución al principio de la negociación, seguida la defensa de su posición y el ataque a la de la otra parte. En este juego, cada parte busca "ganar" logrando un acuerdo que refleje más su posición inicial. Sin embargo, el problema básico en la negociación no radica en las posiciones conflictivas, sino en el conflicto entre las necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes. Tales deseos e inquietudes son intereses.

2. Los negociadores suponen que todos los intereses son opuestos. En efecto, a menudo las posiciones se oponen, sin embargo con frecuencia centrándose en las posiciones, los negociadores suponen que como las posiciones de las otras partes se oponen, sus intereses también deben ser opuestos. Si una parte tiene interés en defenderse, entonces la otra debe tener interés en atacarla. No obstante, en muchas negociaciones, un examen detenido de los intereses fundamentales revelará la existencia de muchos más intereses compartidos o compatibles que opuestos.

3. Centrarse en los intereses facilita la solución creativa de problemas. Por lo general, para cada interés hay varias posiciones posibles que podrían satisfacerlo. Cuando buscamos los intereses motivadores tras las posiciones, a menudo podemos encontrar una posición alternativa que satisficará tanto nuestros intereses como los de ellos. Por ejemplo, una nación puede afirmar la posición de que debe trazarse una frontera en cierto lugar; los intereses que están detrás de esta posición pueden incluir la seguridad nacional, el acceso a los recursos minerales o asuntos de soberanía. Si las partes ven lo que hay detrás de sus posturas y se enfocan en sus intereses, puede lograrse un acuerdo que concilie las posturas aparentemente contradictorias. Una nación podría retener la soberanía sobre la tierra, mientras la otra podría retener los derechos a los recursos minerales. Es mucho más fácil dar cabida a los intereses en un paquete mutuamente aceptable que dar cabida a las posiciones.

4. Considerar las siguientes pautas:

- a) **Al prepararse, concentrarse en los intereses.** Primero, aclarar nuestros propios intereses. Segundo, y quizá lo más importante, tratar de entender los intereses de la otra parte. Utilizar estos dos pasos nos hará aumentar nuestra comprensión del problema y nos ayudará a idear soluciones que no solo podrán satisfacer nuestros intereses, sino también los intereses de la otra parte.
- b) **Enfocar el análisis de la negociación en los intereses no en las posiciones.** Es difícil descubrir una solución creativa que satisfaga los intereses de las distintas partes, si los intereses de cada uno no se analizan explícitamente.
- c) **Considerar las posiciones como si fuesen claves.** Si ellos siguen hablando sobre posiciones a pesar de sus esfuerzos en contrario, pídeles ayuda para entender qué los impulsa a tomar esta posición. Pregúnteles "¿por qué?".



- d) **Utilizar el liderazgo.** Prepárese para asumir el liderazgo al hablar sobre algunos de sus propios intereses. Si no está dispuesto a hablar sobre sus propias necesidades, deseos, inquietudes y temores, ¿por qué esperar que ellos estén dispuestos a hacerlo?



OPCIONES

Buscar opciones que satisfagan los intereses pertinentes

Premisa utilizable: A las partes que intervienen en una negociación les beneficia idear opciones para provecho mutuo.

1. **El problema: los resultados son inferiores a lo que deberían ser.** Con demasiada frecuencia actuamos como las hermanas que se peleaban por una naranja. Al final decidieron dividir a la mitad la naranja; una de las hermanas tomó su mitad, se comió la pulpa y tiró la cascara, mientras que la otra tiró la pulpa y usó la cascara de su mitad para hornear un pastel.
2. **El juicio "disyuntivo" es tentador y destructivo.** Con frecuencia, los negociadores aceptan la primera solución sobre la cual se puede acordar con la otra parte, sin buscar mejorar la solución. Asumen que cuando encuentran una opción que satisfaga sus intereses, y que parezca razonable, no es necesario explorar más opciones. Por último, esta suposición nos resta facultades, ya que nos conduce a dejar la mitad de una naranja sin usar en la mesa – no vamos a obtener algo que no les cueste nada a ellos y ellos no obtienen nada que no nos cueste algo a nosotros.
3. **La inventiva puede parecer peligrosa.** Ya sea que se invente con gente de nuestro bando o del suyo, nuestra actividad creativa se puede ver limitada por temores razonables. Con la gente de nuestro bando, se puede temer a los críticos que podrían juzgar severamente una nueva idea y hacernos aparecer como tontos. Con la gente de la contraparte se teme que al idear nuevas opciones se podrá revelar información que impidiera nuestra postura de negociación.
4. **Considerar las siguientes pautas:**
 - a) **Asumir que el pastel se puede agrandar.** En cualquier negociación es prudente actuar bajo la hipótesis de que existen posibles acuerdos que benefician a ambas partes. A ambas partes les interesa dividirse un pastel más grande. Cómo lograr que el pastel se haga más grande es un problema compartido. En la preparación, generar tantas opciones como sea posible y agrandar la lista de opciones durante la negociación.
 - b) **Usar nuestra comprensión de los intereses pertinentes para guiar nuestra inventiva.** Enfocar nuestra inventiva hacia las formas que satisfagan los intereses, no las posiciones. En vez de dividir la diferencia entre las posiciones opuestas, se debe enfocar en los intereses compartidos y diferentes que se puedan conciliar. Recordar que es en beneficio propio ayudar a crear una opción que satisfaga los intereses legítimos de la otra parte, ya que si nuestras ideas no están dirigidas a lo que les inquieta, por lo menos en parte, no tendrán ninguna razón para apoyarlas.
 - c) **Separar el proceso de inventiva del proceso de decisión.** Tanto en la preparación como en la negociación en sí, arreglar sesiones de lluvia de ideas en las cuales no se permitan ni compromisos ni críticas. Aquí podría ser útil un facilitador que tenga la obligación explícita de detener cualquier movimiento de crítica o compromiso cuando se presente. Para realizar el propósito de estas sesiones, tratar de tener un salón independiente para llevarlas a cabo, un "salón de inventiva". Intentar desarrollar una amplia gama de posibles ideas. Alentar la



lluvia de ideas aparentemente locas, ya que estas pueden estimular otras ideas realizables pero no consideradas. Dedicar un poco de tiempo después de las sesiones de inventiva para evaluar la amplia gama de ideas que han surgido, para seleccionar algunas de ellas y desarrollarlas posteriormente.



ALTERNATIVAS

Premisa utilizable: Determinar y desarrollar su mejor alternativa, a un acuerdo negociado, le protege de malos resultados y le ayuda a lograr mejores acuerdos.

1. **Problema:** La gente llega a acuerdos que después lamenta. Esta reacción viene, usualmente, de una de dos causas. Se puede sentir presionado a aceptar una oferta demasiado rápido. Quizás se sienta que se podría haber obtenido un mejor acuerdo si hubiera actuado con más determinación o cautela. Se puede angustiar pensando que no recibió lo que debería haber recibido porque la otra parte le pareció muy poderosa o persuasiva.
2. **Causa:** Con frecuencia, los negociadores deciden aceptar un acuerdo según las perspectivas o posibilidades "en la mesa". En varias fases de una negociación, hay que decidir si se debería o no llegar a un acuerdo. Cuando la otra parte a) le hace una oferta, b) amenaza marcharse de la negociación, o c) le dice, "tómalo o déjalo", tiene que responder. Para facilitar la decisión sobre el quedarse o retirarse de una negociación, muchos negociadores tienden a considerar solamente los resultados potenciales de ellas. Considera lo que se podría conseguir con más regateo, y se compara esto a la oferta sobre la mesa. Sin embargo, esta evaluación requiere que estime la influencia de cada parte en una amplia gama de negociaciones hipotéticas. Toda evaluación de este tipo es necesariamente subjetiva e imperfecta. La evaluación puede darle excesiva confianza o desconfianza aumentando la posibilidad de adoptar decisiones de las cuales se arrepienta en el futuro.
3. **Aproximación al problema: Analice las alternativas de cada parte a un acuerdo negociado.** Considere las consecuencias de marcharse de la negociación. Pregúntese a sí mismo, "¿Qué haré si no llegamos a un acuerdo?" Cuál es mi "mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)?" Para protegerse de un acuerdo que nunca debiera haber aceptado, compare la oferta sobre la mesa con su MAAN. Cuando se esté preparando, investigue todas las posibles alternativas a un acuerdo negociado. ¿Qué puede hacer sin el acuerdo de la otra parte? Haga una lista similar para la otra parte. Identifique el MAAN de la otra parte para desarrollar propuestas aceptables y para superar las situaciones en las cuales un exceso de confianza le impida a la otra parte aceptar una buena oferta. Una vez que conozca su MAAN, puede identificar con más precisión cuando conviene rechazar el acuerdo. Considere cómo mejorar su MAAN porque, la disposición de cada parte a marcharse de las negociaciones determina, en gran parte, su poder en estas. Estar listo, en realidad, para retirarse de la negociación le ayudará a presentar sus intereses con más fuerza.
4. **Considerar las siguientes:**
 - a) **Dedicar recursos al mejorar su MAAN.** Verifique que lo que parece ser su MAAN es, realista. Si puede mejorar su MAAN a un costo razonable, hágalo. Dedicar recursos para hacer su MAAN más atractivo asegurará un mejor resultado, que lleguen o no a un acuerdo negociado.
 - b) **Considerar maneras de desmejorar el MAAN de la otra parte.** Para bajar las expectativas de la otra parte, podría ser útil comunicarles lo que conocemos de su MAAN. Se puede tomar pasos para cambiar el MAAN de la otra parte, cuando le parece ser suficientemente bueno para impedirle a la otra de negociar en serio.



Se debe tener cuidado que la implementación de esta estrategia no parezca ilegítima ni dañe su relación con la otra parte.

- c) **Calcular la posibilidad de retirarse.** Si los MAAN de ambas partes son atractivos para ellos, conviene reconsiderar si las negociaciones son apropiadas.



CRITERIOS DE LEGITIMIDAD

Usar los criterios de legitimidad como el medio predilecto de persuasión

1. **¿Sobre qué base decidiremos los asuntos?** Un elemento esencial en cualquier negociación es la forma en que las partes deciden qué hacer en asuntos en donde cada una propone un enfoque diferente. Pueden decidir con base en el **poder** (¿se puede **forzar** a la otra parte a ceder?) o con base en la **legitimidad** (¿se puede **persuadir** a la otra parte que su propuesta es justa y adecuada, según normas o criterios independientes del deseo de cualquiera de las partes?). A menudo los negociadores deciden los asuntos en una "lucha de voluntad" que amenaza tanto el logro de un acuerdo como la relación.

2. **La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad.** Los seres humanos parecen estar programados para desear la equidad: ya sea en el caso de ejecutivos que discuten los términos de un contrato o en el de las superpotencias que tratan de decidir los niveles apropiados de reducción armamentista, ninguna de las partes que intervienen en una negociación quiere que se le trate injustamente.

En el caso especial de negociaciones complejas o multilaterales, el uso de criterios ayuda a que las partes lleguen eficazmente a convenios duraderos y prudentes, fortaleciendo al mismo tiempo su relación de trabajo. Por el contrario, el apoyarse en el poder para decidir los problemas tiende a premiar la intransigencia, a producir resultados arbitrarios, a dañar la relación de trabajo ya a establecer un mal precedente con respecto a la manera en la cual se va a decidir el próximo asunto.

3. **¿Cuándo podría ser útil la legitimidad? Una vez que las partes decidan tentativamente qué** podrían hacer (reducir el número de misiles de cierto tipo, cambiar un producto por otro, etc.), deben decidir **cómo** hacerlo (¿cuántos misiles?, ¿qué cantidad del producto X "equivaldrá" al producto Y?, etc.).

Los criterios de justicia, tales como el derecho internacional, los principios de reciprocidad o de la nación más favorecida, el precedente, la opinión de una parte neutral, etc., pueden usarse para:

- **Persuadir** a otros cuál es la respuesta apropiada; y
- **Protegerse** contra la coacción.

4. **Usar la legitimidad en forma firme pero flexible**

a) **Formular cada asunto como una búsqueda de normas legítimas.** En lugar de preguntar lo que la otra parte está dispuesta a hacer ("Si reducimos nuestros misiles en un 30%, ¿en cuanto reducirán los suyos?") pregunte cómo debe decidirse el asunto ("¿Qué principio debemos usar para decidir el volumen comparativo de reducción en misiles? ¿Por qué?"). Es más fácil ceder criterios y principios que ceder a la otra parte.

b) **Razonar y estar abierto al razonamiento.** En la preparación, busque una variedad de normas que pudieran aplicarse y prepárese para respaldar las que parezcan más apropiadas. En la negociación, empiece con el argumento más favorable para nosotros, sobre el cuál estaríamos dispuestos a debatir ante un árbitro imparcial. Si la otra parte presenta argumentos persuasivos de que otro enfoque es más apropiado, reconozca la legitimidad de su argumento.



- c) **No ceder a la presión, sólo ante un principio.** Si cedemos a la presión ilegítima de la otra parte, estamos recompensando el mal comportamiento de ella y alentándola a repetirlo. Sin embargo, si tratan de persuadirnos usando argumentos razonados y nos hace cambiar nuestro enfoque, entonces estamos demostrándoles que la legitimidad funciona y los alentamos a continuar usándola.
- d) **Preparar cuidadosamente.** Para hallar normas aplicables que sean persuasivas *para la otra parte*, puede ser necesaria una búsqueda creativa y exhaustiva. No es necesario que los criterios de equidad sean los mismos para ambas partes. Puede ser útil la búsqueda de *diferentes* criterios para persuadir a las partes que una opción es más justa. Si las partes pueden explicar cómo un acuerdo es justo utilizando criterios diferentes, podrán evitar una pelea sobre criterios.
- e) **Estudiar el razonamiento de la otra parte.** Para convertir una negociación por posiciones a una basada en la legitimidad, responda a las demandas de la otra parte preguntándoles cuál es el razonamiento que sustenta su propuesta ("Han propuesto que troquemos una tonelada métrica del producto X por tres toneladas métricas del producto Y. ¿Por qué sería justa esta proporción? Si estuvieran en mi lugar, ¿cómo justificarían la aceptación de esta proporción ante mis superiores?").



LA RELACIÓN DE TRABAJO

Ser incondicionalmente constructivo en las relaciones

Toda negociación es una pequeña parte de una relación en curso entre dos o más partes. Esta relación de trabajo es el patrón de comportamiento a través del cual manejan sus diferencias. Algunos pueden tratar sus diferencias a través de la lucha armada, otros mediante negociación dura y hostil, otros a través de resolución de problemas en forma cooperativa. El propósito será establecer una buena relación de trabajo, en donde se pueda manejar cualquier problema que surja entre las personas o instituciones.

1. Un problema común: Muchas relaciones funcionan deficientemente. Las relaciones de trabajo con frecuencia se deterioran al surgir problemas serios. Cuando los problemas llegan a ser especialmente graves, como en la situación actual entre los israelíes y los palestinos en el Medio Oriente, la relación puede romperse por completo. Las decisiones se toman emocionalmente y no racionalmente, por eso, ninguna de las partes escucha o trata de entender a la otra. Cada una de las partes desconfía de la otra y trata de persuadir a la otra a través de la coacción. A veces se llega hasta a desconocer la legitimidad de las partes, empeorando las relaciones o abandonando las negociaciones.

Estas relaciones se rompen justo cuando más las necesitamos para resolver diferencias importantes. Cuando dos partes cuentan con una buena relación de trabajo, son capaces de manejar las disputas más graves al mismo tiempo que conservan la confianza en su habilidad para resolver futuras disputas. La relación de trabajo entre las partes busca satisfacer los intereses de cada una y fortalecer el proceso de resolución de conflictos para el siguiente problema.

2. ¿Por qué muchas relaciones funcionan deficientemente? Los problemas en las relaciones se deben a la forma en que tratamos a otros: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o engañosamente. Los problemas esenciales son objeto de negociaciones separadas: los niveles de armamentos, el precio del trigo, los términos de un tratado de verificación. Es posible catalogar la mayoría de los problemas de relación en seis categorías: (1) el equilibrio entre la emoción y la razón; (2) el nivel de comprensión elemental; (3) el grado y la naturaleza de la comunicación; (4) el grado de confianza; (5) el nivel de coacción como método de influencia y (6) el grado de aceptación de legitimidad de la contraparte negociadora.

Las relaciones funcionan en forma deficiente cuando las partes mezclan los problemas de relación con los problemas esenciales. Con frecuencia, dejan que las inquietudes a corto plazo dominen su interés en una relación a largo plazo. Es posible que lleguen a manejar esos intereses a corto plazo en forma coercitiva y emocional, afectando así su habilidad para manejar otros asuntos de forma constructiva. En otras ocasiones pueden hacer que la relación dependa de concesiones esenciales: "A menos que acepten eliminar la SDI (esencia), nos negaremos a negociar sobre armamentos estratégicos (relación)". O, "no mejoraremos nuestras relaciones con Vietnam (relación) hasta que cumplan nuestras demandas sobre prisioneros de guerra (esencia)". Cuando la relación misma depende de concesiones esenciales, la relación no podrá solucionar esos problemas esenciales.

También tienden a concertar sobre la conducta de la relación misma, por eso tratan los problemas de relación en la misma forma que los esenciales.



Con frecuencia esto conduce a una batalla de ojo por ojo que daña la relación.

Racionalidad: Como la ira domina su juicio, también dominará el mío.

Comprensión: Como me malinterpretan, yo los malinterpretaré haciendo la peor interpretación de sus acciones.

Comunicación: Si ustedes no me escuchan, yo no los escucharé.

Confiabilidad: Si violan los convenios, yo tampoco seré confiable.

Modos no coercitivos de influencia: Como tratan de coaccionarme yo también trataré de coaccionarlos.

Aceptación: Como denigran mis intereses y opiniones, yo denigraré los suyos.

Todos pueden comportarse de esta manera porque desean castigar a otro y así persuadirlo de que se comporte mejor. Pero si cada uno deja que su propia conducta refleje su interpretación parcial sobre la conducta del otro, es posible que nunca se rompa el patrón de interacción hostil.

3. ¿Cómo pueden mejorarse las relaciones de trabajo?

a. **Separar los problemas de relación de los problemas esenciales.** Ya que al mezclar la esencia con el proceso se daña la relación de trabajo, el primer paso para una mejor relación es separar los problemas de relación de los esenciales y tratar cada uno en forma independiente.

b. **Ser incondicionalmente constructivo sobre los problemas de relación.** Cada uno de los negociadores actuará de forma tal que se fortalezcan todos los elementos de la relación de trabajo sin sacrificar las inquietudes esenciales y sin importar el comportamiento del otro.

Racionalidad: Aun si ellos actúan emocionalmente, equilibrar las emociones con la razón.

Comprensión: Aun si nos malinterpretan, tratar de entenderlos.

Comunicación: Aun si no escuchan, consultarles antes de decidir sobre asuntos que les afectan.

Confiabilidad: Aun si tratan engañarnos, ser confiables.

Modos no coercitivos de influencia: Aun si tratan de coaccionarnos, no ceder a la coacción ni tratar de coaccionarlos; permanecer abiertos a la persuasión y tratar de persuadirlos.

Aceptación: Aun si repudian y rechazan nuestras inquietudes como algo indigno de tomarse en cuenta, aceptarlos como dignos de nuestra consideración, preocuparnos por ellos y estar abiertos a lo que nos puedan enseñar.

Todo negociador puede seguir estas directrices sin sacrificar sus intereses esenciales y sin importar cuál sea el comportamiento del otro. Al seguir estas directrices, los negociadores aumentarán su capacidad para tratar las diferencias de manera que sirvan a los intereses de ambos.



COMUNICACIÓN

Premisa utilizable: Las partes en una negociación se benefician de la creación y mantenimiento de la clara comunicación en dos sentidos.

1. **Problema:** Los malos entendidos son frecuentes en las negociaciones. Durante una negociación, la comunicación muchas veces es como enviar señales de humo con un viento fuerte. Las dificultades en la comunicación representa un problema serio porque la comunicación es el nervio de la negociación. La mala comunicación impide el avance y destruye las negociaciones y las relaciones en la misma manera que los coágulos de sangre bloquean la circulación y causan ataques cardíacos.
2. **Causa:** Cuando un negociador se comunica, por lo general se concentra en decir a otras personas lo que piensa. Tendemos a concentrarnos sobre lo que pensamos que estamos diciendo, en vez de dirigirnos a lo que los receptores están oyendo. Es posible que la otra parte no oiga el mensaje que intentamos enviar. Así mismo, con frecuencia, no entendemos bien el mensaje de ellos. Por consiguiente, al no entenderse, ambas partes disminuyen su capacidad de solucionar eficazmente los problemas.
3. **Aproximándose al problema:** Trate de lograr la comunicación en dos sentidos. La comunicación en dos sentidos significa que ambas partes están escuchando así como hablando. Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta que esté escuchado y entendido. Si queremos comunicarnos productivamente, tenemos que escuchar y dar a entender a la otra parte que hemos oído su mensaje. La práctica de escuchar activamente mejora nuestra habilidad para comunicarnos sin malentendido. Además, nuestros propósitos tendrán más peso con la otra parte, si podemos expresar su punto de vista. Si podemos demostrar a la otra parte que hemos entendido su punto de vista, será más fácil para ellos escuchar el nuestro.
4. **Considerar las siguientes pautas:**
 - a) Comunicarse a pesar de los desacuerdos.
 - b) Escuchar activamente, y dejarlos saber que estamos escuchando. Escuchar atentamente lo que la otra parte está diciendo para estar seguros de que entendemos su punto de vista, sin señalarles que estamos necesariamente de acuerdo con ellos. Para demostrarles que los hemos oído y que hemos tomado en serio su punto de vista, también debemos hacer preguntas y pedir la clarificación de toda ambigüedad. Finalmente, para verificar el contenido del mensaje, debemos repetir y parafrasear lo que escuchamos para saber si es acertado.
 - c) Piense en lo que oirán. Tratar de ponerse en los zapatos de la otra parte para entender su punto de vista. Establecer la comunicación de forma tal que las percepciones de ellos afectará su interpretación de nuestro mensaje.
 - d) Considerar consultar a la otra parte antes de decidir. Cuando conviene, considerar avisar a la otra parte y pedir su consejo antes de tomar decisiones sobre los problemas que les afectan. Modelar la comunicación en dos sentidos, sin renunciar a la autoridad completa para tomar decisiones.
 - e) Diseñar cuidadosamente los canales de comunicación. Aclarar qué canales de comunicación se utilizarán y para qué propósito. Así se evita el uso de muchos canales para la misma actividad (ej., la toma de decisiones), y se evita que se



dirija a múltiples audiencias. Considerar el uso de canales privados para resolver entre dos personas, los problemas de la negociación.

- f) Hablar por nosotros mismos no por ellos. Hablar de lo que hemos observado o experimentado, evitando acusarlos o decirles lo que están pensando.



COMPROMISO

Premisa utilizable: Abstenerse de hacer compromisos sobre la sustancia hasta el final del proceso, mejora la eficiencia de las negociaciones y la calidad del resultado.

1. **Problema:** La gente a menudo se encuentra encerrada en compromisos durante las negociaciones: Cada parte toma una posición y entonces sigue tratando de ganar concesiones por regateo. Cada parte adopta al principio posiciones extremas y concede lentamente. Por eso, las partes pasan la mayoría de su tiempo y esfuerzo determinando si un acuerdo es posible, en vez de usar el tiempo y esfuerzo inventando el mejor acuerdo posible. La presión que cada parte hace a la otra para que cambie su posición tiende a crear resentimiento y daños en la relación de trabajo. Cuando demasiada atención se está prestando a las posiciones, los intereses básicos resultan ignorados. El acuerdo final, si eventualmente llega a materializarse, probablemente no estará bien conformado.
2. **Causa:** Muchas personas tienden a dirigirse a un solo elemento, el acuerdo. Se puede asumir que debido a que el propósito de las negociaciones es establecer un acuerdo, usted deberá dirigirse a eso primero. Sin embargo, usted no va a perseguir promesas inefectivas, imprácticas, sin claridad, o por debajo de lo óptimo. La calidad de la promesa es lo más importante, y es raro que esa calidad se pueda juzgar prematuramente en una negociación. Con nuevos problemas aparecen nuevos compromisos. Las ideas razonables pueden no ser operacionales, y frecuentemente, las promesas prematuras llegar a ser promesas pobres.
3. **Acercamiento al problema:** Posponga para el final de los compromisos los temas sustanciales. El mejor momento de hacer promesas sobre problemas sustanciales es después de que todos los intereses se han comprendido y muchas opciones están sobre la mesa. Además debe existir claridad acerca de la selección de criterios para decidir los términos del acuerdo. Mientras usted prepara una conferencia, debería determinar si las partes han llegado o no a una etapa en que están listos para hacer compromisos. Si, más temprano en el proceso, ciertos acuerdos parecen necesarios o deseables, las partes deberían considerar promesas de un tipo menos obligatorio. Frecuentemente, los acuerdos provisionales o condicionales son los más apropiados.
4. **Considerar las siguientes pautas:**
 - a) **Clarifique con sus colegas su pensamiento sobre los compromisos.** Es importante que usted sepa e informe claramente a las otras partes cuando usted está haciendo promesas obligatorias y cuando está pidiendo a otros que las hagan. Las negociaciones se mueven con más eficacia cuando cada persona sabe lo que se espera que debe producir. Cuando sea posible, pruebe sus presunciones sobre que tipos de promesas son deseables.
 - b) **Prepare posibles promesas.** Ayuda tener uno o más borradores para enfocar la discusión o para presentarlos cuando los participantes decidan buscar un acuerdo. Estos borradores son mejor vistos como posibles opciones que todos pueden criticar, en vez de acuerdos finales.
 - c) **Adopte el proceso que aplaze promesas sustantivas para el final.** Proponga que nadie debería hacer compromisos hasta que todas las partes estén de acuerdo que la negociación ha alcanzado la etapa de promesa. Las declaraciones de intención hechas antes deberán considerarse promocionales.



UN PROCESO SISTEMÁTICO DE PREPARACIÓN



PREPARÁNDOSE PARA NEGOCIAR

Introducción

Muchas personas sobresalen en creatividad e improvisación cuando negocian. Para muchos, la preparación no es una parte importante del proceso de la negociación. Negocian por intuición, sin preparación. Sin embargo, un nuevo punto de vista más amplio del proceso de la negociación está ganando terreno. Tener una intuición aguda es importante para obtener éxito en las negociaciones. Todavía, los ejecutivos de negocios, líderes gubernamentales y otros profesionales que negocian temas complejos combinan sus instintos esenciales con la preparación sistemática. Cada día más y más gente está reconociendo que una preparación cuidadosa es un ingrediente clave para obtener éxito en las negociaciones.

Las personas no se preparan para negociar por tres razones: 1) no ven un valor importante en la preparación; 2) están demasiado ocupadas para invertir su limitado tiempo en la preparación o 3) no saben como prepararse para la negociación de un modo que produzca resultados. Comúnmente asumen que no es necesaria la preparación cuando negocian en situaciones de bajo riesgo o sienten que conocen suficiente sobre la sustancia del tema como para improvisar. Desafortunadamente, los negociadores no preparados ceden la iniciativa en las negociaciones con sus contrapartes mucho mejor preparadas y priven a todos de su creatividad. Otros negociadores, quienes sienten que la preparación lleva mucho tiempo, fallan al no reconocer que una buena preparación significa conversaciones eficientes en la mesa de negociaciones y generalmente un ahorro global de tiempo. Finalmente, muchos negociadores eligen confiar estrictamente en sus instintos simplemente porque no conocen cómo luce una preparación efectiva.

Este artículo está escrito para ese grupo emergente de negociadores modernos que reconocen el valor de la preparación y encontrarían el tiempo para prepararla si solamente supieran como hacerlo bien. Aporta a los profesionales lineamientos prácticos para prepararse para cualquier negociación. Se incluyen herramientas prácticas de preparación, necesarias para negociaciones eficaces y eficientes. La aplicación de las ideas y herramientas que siguen ayudarán a toda persona a prepararse sistemática y ampliamente para cualquier negociación.

La conexión entre preparación y negociación es generalmente incomprendida y subestimada. A menudo, los problemas que surgen en muchas negociaciones son la consecuencia de la falta de preparación por parte de una o más partes. Los lineamientos de preparación que siguen son "teoría para practicantes". Han sido probados en muchas situaciones por algunos de los más expertos negociadores en el mundo. Pensamos que también le ayudarán a Usted!

¿APURADO?

Una buena preparación no requiere mucho tiempo. Pensamiento claro y unos pocos minutos de atención focalizada, mejorarán radicalmente su efectividad. Una aproximación sistemática lo ayudará a dominar aun más el proceso de la negociación y a entender completamente los puntos claves que están en juego. Una premisa básica en nuestras recomendaciones es que en cualquier negociación hay siete elementos a considerar.



Estos siete elementos son intereses, opciones, alternativas, legitimidad, comunicación, relación y compromiso.

Intereses

Los intereses no son las posiciones; las posiciones son las exigencias de las partes. Ocultas bajo las posiciones se encuentran las razones por las cuales se exige algo: necesidades, preocupaciones, deseos, esperanzas y miedos. Cuanto mejor un acuerdo satisface los intereses de las partes, mejor es el trato.

Opciones

Las opciones son todas las posibilidades sobre las cuales las partes podrían llegar a un acuerdo. Las opciones están o deberían ponerse "sobre la mesa". Un acuerdo es bueno si es el mejor de muchas opciones, especialmente si explota todo el potencial de mutuas ganancias en la situación.

Alternativas

Las alternativas son todas las posibilidades de retirarse de la negociación que tiene cada una de las partes si no se alcanza un acuerdo. En general, ninguna parte aceptaría algo peor que su "MAAN" (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

Legitimidad

La legitimidad refiere a la percepción de justicia en un acuerdo. Un acuerdo dejará a ambas partes sintiendo que han sido tratados con justicia en la medida en que se base en criterios o en principios más allá de la voluntad de cada parte. Estos criterios externos de justicia incluyen leyes y regulaciones, estándares industriales, prácticas corrientes o algunos principios generales como reciprocidad y precedentes.

Comunicación

La calidad de la comunicación en una negociación depende tanto del nivel de mutua comprensión como de la eficiencia en el proceso. En una comunicación de buena calidad, los mensajes son comprendidos por los receptores con el significado deseado por los emisores. Esto es, las partes se entienden una a la otra, aún cuando estén en desacuerdo. Una comunicación de alta calidad es también eficiente cuando los negociadores minimizan los recursos empleados en llegar a un acuerdo o deciden discontinuar las negociaciones.

Relaciones

Muchas negociaciones importantes se realizan con gente o instituciones con las que hemos negociado antes y, probablemente negociaremos en el futuro. En general, una sólida relación de trabajo habilita a las partes para manejar bien sus diferencias. Toda transacción debería mejorar más que dañar la habilidad de las partes para trabajar juntas nuevamente.



Compromiso

Los compromisos son las declaraciones orales o escritas sobre lo que cada parte hará o no hará. Estos pueden hacerse durante el curso de la negociación o pueden concretarse en un acuerdo alcanzado al final de la misma.

En general, un acuerdo será mejor en la medida que las promesas hechas hayan sido bien planeadas, bien forjadas, de modo que los acuerdos sean prácticos, durables, fácilmente comprensibles por todos aquellos que deben cumplirlos y, verificables si es necesario.

El tiempo es siempre un recurso escaso para los ejecutivos ocupados. Con esto en mente, hemos clasificado nuestras técnicas de preparación estructurada en tres categorías:

Preparación rápida, es una rápida mirada del mapa de la negociación; ayudaría a tener un sentido sobre lo que es la negociación y hacia donde debería ir.

Preparación prioritaria, es útil cuando es necesario centrarse solamente en ciertos elementos de la negociación.

Preparación completa, es una preparación amplia, útil en negociaciones complejas.

Preparación rápida

La preparación rápida tiene el propósito de proporcionar una ayuda rápida cuando se está frente a una negociación breve o se está corto de tiempo. Es un buen modo de comenzar a avanzar hacia una preparación más profunda y por sí misma puede ser suficiente para las negociaciones telefónicas de cinco minutos. La preparación rápida requeriría sólo unos pocos minutos para sistematizar su pensamiento y clarificar sus ideas y sentimientos hacia la negociación.

La preparación rápida se concentra sólo en cuatro de los siete elementos de la negociación: intereses, opciones, alternativas y legitimidad. La preparación rápida se basa en la respuesta a las siguientes cinco preguntas antes de entrar a la negociación:

Intereses: ¿Qué es lo que realmente me preocupa (mis deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y miedos)? ¿Qué pienso sobre lo que realmente le preocupa a la otra parte (sus deseos, necesidades, inquietudes, esperanzas y miedos)?

Opciones: ¿Cuáles son todos los posibles acuerdos que podríamos alcanzar?.

Alternativas: ¿Qué puedo hacer para obtener lo que quiero de otros, si en la presente negociación no alcanzo un acuerdo?.

Legitimidad: ¿Cuáles son los criterios externos o precedentes que podrían convencer a uno o a ambos que el acuerdo propuesto es justo?.



Preparación prioritaria

No todas las negociaciones son iguales. Los elementos en juego pueden variar en importancia, dependiendo de la situación. Podrían haber negociaciones donde las partes desconfían una de la otra y negociaciones donde el problema es una de muchas cuestiones complejas. En algunas negociaciones es útil concentrar el tiempo de preparación en pocos elementos claves más que completar un análisis de los siete elementos. Con el objeto de conocer cuales son los elementos en los que debe concentrarse, hacer un diagnóstico de la negociación que está encarando lo ayudará a invertir mejor su tiempo.

Sugerimos las siguientes preguntas para ayudarlo con este proceso:

Intereses: ¿Estamos disputando sobre nuestras posiciones?. ¿Por qué?. ¿He priorizado las cuestiones?. ¿Tengo confusiones sobre ellas?. ¿He considerado qué haría yo si estuviera en sus zapatos?.

Opciones: Se muestra la situación como si alguno debe ganar y el otro perder?. ¿Hemos llegado a un punto muerto?. ¿Son compatibles los intereses?. ¿Deberíamos explorar conjuntamente las posibilidades de una tormenta de ideas?.

Alternativas: ¿Siento que debo llegar a un acuerdo?. ¿Supongo que ellos también?. ¿Siento que uno de nosotros es más poderoso?. ¿Conozco lo que cada uno de nosotros haría si no hay acuerdo?.

Legitimidad: ¿Tengo alguna preocupación especial acerca de que puedo ser engañado?. ¿Soy tratado injustamente?. ¿Deberá alguno de nosotros explicar a los otros porqué estamos de acuerdo en lo que sea que hay que estar de acuerdo?.

Comunicación: ¿Estoy listo para escuchar empáticamente todo lo que ellos digan?. ¿Sé a lo que quiero estar atento?. ¿Sé como hablar de un modo que haga que los otros quieran escuchar?.

Relaciones: ¿Existe una gran posibilidad de que la relación de trabajo sea dificultosa?. ¿Podría ser difícil para mí hablar de dinero con ellos?. ¿Podría negociación dañar nuestra relación?.

Compromiso: ¿Me estoy aproximando al momento de tomar una decisión?. ¿Hay más para hacer luego que ambos dijimos "sí"?. ¿Tengo claro quién tiene la autoridad para hacer los compromisos?.

Si una o más de estas preguntas parecen ser básicas para su negociación, usted debería centrar su preparación en los elementos correspondientes. El proceso antes descrito puede ser usado para seleccionar los elementos sobre los cuales debe prepararse con más profundidad.

Preparación completa

Cuando lo que está en juego en una negociación próxima es valioso, la preparación cobra una mayor importancia. Como mínimo recomendamos hacer o la **Preparación rápida** o la **Preparación prioritaria**. Para algunas negociaciones, sin embargo, estos dos abordajes pueden ser un buen comienzo pero no son suficientes.



Para negociaciones complejas, de alto valor y alto riesgo, es esencial una preparación completa que considere en profundidad cada uno de los siete elementos. Siguen a continuación algunos lineamientos para completar una preparación profunda de la negociación.

Intereses

Todos los que van a una negociación tienen intereses. Los intereses son diferentes de las posiciones, estas últimas son solo una manera de satisfacer los primeros. Si Ud. permanece demasiado apegado a su posición, limitará muchas otras maneras con las cuales lograr sus intereses. Por lo tanto, argumentar una posición desvía el foco de la negociación del principal objetivo: satisfacer los intereses de cada parte.

La mayoría de las personas se centran en posiciones en lugar de intereses, encerrándose en sus demandas iniciales. La demanda inicial se convierte en el foco de la negociación, distrayendo a las partes del verdadero objetivo: sus intereses. Un abordaje posicional ahoga la creatividad y crea tensión entre relación y sustancia.

Cuando una parte sólo piensa en lo que ella quiere, probablemente los intereses de la otra parte no se alcancen aceptablemente, quedando sin motivación para cerrar un trato. Pensar sobre los intereses de la otra parte no significa que una parte deba defender o pelear por la otra, pero el entender los intereses de los otros ayuda a ambas partes a crear un acuerdo mutuamente aceptable.

Trabajar productivamente con intereses, significa buscarlos detrás de las posiciones de la otra parte y también de las nuestras. La meta es buscar diferentes modos con los cuales satisfacer los intereses en la mesa y una manera de hacerlo es explorar los intereses subyacentes.

Proceso de tres pasos para centrarse en los intereses:

1. Entender mejor los intereses, comenzando por identificar todas las partes involucradas, directa o indirectamente. Todas las personas o grupos (integrantes de un grupo, amigos, familia, jefe, etc.) que pueden ser afectados por la negociación podrían tener alguna influencia en sus resultados. Consecuentemente, es bueno considerar desde el comienzo todas las personas o grupos involucrados, para evitar sorpresas en el futuro.
2. Luego de identificar todas las personas involucradas, es tiempo de clarificar los intereses de cada parte (los suyos, los de ellos y los de terceras partes). Preguntar *¿Qué me/le/les preocupa?* aún como un ejercicio de adivinanza, lo ayudará a establecer los intereses de las diferentes partes. Luego, agrupe los intereses por afinidad.
3. Habiendo clarificado todos los intereses, deberíamos examinar cada uno de ellos. Por cada uno de los intereses, pregunte *¿por qué?* y *¿con qué propósito?* hasta descubrir los intereses reales subyacentes. Asignar cien puntos entre los intereses en proporción a su importancia relativa, ayuda a priorizarlos y a estimar cómo la otra parte prioriza los suyos.



Opciones

Las opciones son los diferentes modos o soluciones con los cuales los intereses pueden ser satisfechos. Normalmente, un negociador defenderá una posición cuando no está preparado para tratar o proponer diferentes ideas que puedan satisfacer sus intereses igualmente bien o aún mejor.

Otro error consiste en ver las negociaciones como un ejercicio para resolver las diferencias o alcanzar el consenso, conduciendo a las partes a soluciones de "mínimo denominador común", perdiéndose la oportunidad de crear valor, más allá de las diferencias.

Para evitar estos errores comunes, el negociador podría cambiar su mentalidad de "¿Cómo puedo ganar la mayor parte?" a "¿Cómo podríamos hacer más juntos?". El tener una clara comprensión de los intereses en juego, ayudará a los negociadores a crear más valor y, en consecuencia, mejores opciones.

Algunas maneras de crear valor son:

- Crear economías de escala si las partes comparten habilidades y recursos.
- Unir diferentes habilidades y recursos para crear algo que ninguno podría hacer solo.
- Considerar opciones para compartir beneficios en todas las situaciones, en vez de buscar beneficios independientes o separados.

Algunas de las diferencias que más comúnmente permiten la creación de valor son:

Riesgo: Algunas personas aceptarían dinero para asumirlo, otros pagarían para evitarlo.

Oportunidad: Lo que es caro hoy puede ser barato mañana (luego de la liquidación de Navidad).

Percepciones: El mantener un secreto y no crear un precedente puede permitir el pago de un precio más alto.

Valor marginal: Alguien que hace zapatos podría querer cambiar un par de zapatos extra por alimento, en vez de tener docenas de pares y morir de hambre.

Un proceso de dos pasos para crear mejores opciones

1. Crear opciones para alcanzar los intereses. El negociador debería realizar una lista de todos los intereses propios y los de las demás partes en orden de importancia relativa. Luego tratar de desarrollar opciones posibles que concuerden con todos los intereses.

2. Maximizar ganancias conjuntas. Inventariar todas las habilidades y recursos que tienen cada una de las partes y tratar de explorar tanto sus similitudes como diferencias para crear valor como se muestra más arriba.

Alternativas

Diferentes de las opciones, las alternativas son soluciones para sus intereses fuera de la negociación. No todas las negociaciones alcanzan un acuerdo, por lo cual, hacer uso de su alternativa es un final probable para cualquier negociación. Una alternativa puede ser mejor o peor que un acuerdo negociado, por lo tanto, un acuerdo negociado será bueno si satisface sus intereses mejor que sus alternativas. Una buena preparación



significa evaluar su MAAN -Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado- para determinar cuanto mejor satisface sus intereses.

Muchas personas tienden a ignorar su MAAN y entran a la negociación sin saber qué harán si no alcanzan un acuerdo. Otros asumen que conocen cual es su MAAN y pierden su oportunidad de pensar más creativamente sobre ella.

Como por ejemplo los sindicatos que en general piensan en la huelga como su MAAN y fallan en considerar el poder del lobby, de las relaciones públicas, retrasos en el trabajo, trabajo a reglamento, como alternativas a sus negociaciones.

La MAAN puede ser una herramienta poderosa si es usada apropiadamente. Conozca su MAAN y considere la de ellos. Conocer su MAAN no es un arma de presión para hacerlos ceder, sino que lo ayuda a centrarse en lo que usted realmente quiere, los diferentes modos para conseguirlo y es una alarma o defensa contra los malos acuerdos. A pesar de que usted nunca puede estar seguro sobre cual es la MAAN de ellos, es bueno considerarla para entender mejor cuáles son sus posibilidades de irse de la negociación.

Otra estrategia es fortalecer su MAAN. Usted garantizará un mejor resultado independiente de la negociación: si se va, tiene una buena MAAN esperándolo y, si alcanza un acuerdo, tendrá que ser mejor que su reciente fortalecida MAAN.

Cuatro pasos del proceso para entender sus alternativas:

1. Piense en todas sus alternativas a un acuerdo negociado. Haga una lista de sus intereses y lo que podría hacer para satisfacerlos fuera de la negociación. Es útil pensar los pro y los contra de todas las posibles alternativas.
2. Haga lo mismo para la otra parte.
3. Elija su MAAN entre sus alternativas. Considere porqué ésta es su MAAN y algunos pasos concretos para mejorarla antes de ir a la negociación.
4. Estime la MAAN entre las alternativas de los otros. Considere lo que haría usted en su lugar. Pregúntese de qué manera legítima podría empeorar la MAAN de ellos.

Legitimidad

Inevitablemente los intereses entran en conflicto. Está probado que para ser más persuasivo hay que tener argumentos justos más que ser obstinado. No se pretende, ingenuamente, que los argumentos justos sean agradables, ellos trabajan efectivamente como una espada para persuadir y como un escudo para protegernos de ser injustamente tratados. Resultados justos provienen muchas veces de criterios externos de justicia. Esos criterios externos otorgan legitimidad al proceso y evitan enfrentamientos de voluntades entre las partes. También facilitan la explicación que los negociadores tienen que dar a sus representados.

Muchos negociadores ignoran la legitimidad completamente y tienen que usar amenazas, engaños, mentiras o aumentar las concesiones para conseguir lo que quieren. Muchos más fallan al pensar cómo la otra parte explicará aceptablemente el acuerdo a sus representados. Fallan al pensar sobre aquello que socava las posibilidades de un acuerdo que sea impuesto voluntariamente. Muchos otros negociadores consideran la legitimidad, en una sola línea de pensamiento objetivo.



Estos negociadores comúnmente quedan ligados y posicionados hacia sus argumentos exclusivos, cambiando sólo el objeto de su lucha de voluntades (mi argumento por el suyo).

Los negociadores deberían desarrollar una gama de criterios justos en vez de tener una sola respuesta correcta. Conscientes del hecho que justicia no significa necesariamente igualdad, deberían considerar un proceso "justo" cada vez que sea difícil encontrar criterios externos o principios.

Procesos "justos" son maneras de decidir que tienen un atractivo intrínseco para ambas partes, porque lo sienten razonable o parecen evitar desventajas injustas para cualquiera de ellas. Prepárese para dar a la otra parte criterios que también buscarán legitimar y persuadir a sus representados, de manera que ellos accedan complacientemente al acuerdo.

Tres pasos en la preparación para aumentar su legitimidad.

1. Descubra criterios externos que puedan ser usados como espada y como escudo. Realice una lista de los temas sustantivos específicos en la negociación y los posibles criterios relacionados con ellos. Luego, ordene los criterios comenzando por el menos favorable hasta llegar al más favorable. Finalmente, anote otros criterios que requieran ser buscados más adelante.
2. Prepárese para usar la justicia del proceso para llegar a una respuesta persuasiva, si no está de acuerdo sobre ninguna respuesta. Luego pruebe el test de la reciprocidad, analizando la conveniencia de aplicar los criterios de la otra parte cuando ellos están en una situación similar a la suya.
3. Ofrézcales un modo atractivo y argumentos elegantes para explicar el acuerdo a sus representados.

Comunicación

En una negociación, la comunicación es el arte y la ciencia de escuchar y hablar efectivamente. Con una buena comunicación, los malentendidos se evitan y las negociaciones se vuelven más fáciles y más eficientes. Si nosotros invertimos tiempo pensando en maneras efectivas y claras de comunicar nuestros mensajes y escuchar los de ellos, la negociación será probablemente más rápida y simple.

La gente suele ensayar frases como preparación a la comunicación, lo cual contribuye a causar rigidez, obstaculizando la perspectiva y atención hacia la conversación. Otro error es ignorar los puntos ciegos o el impacto -diferente al que se pretende- que nuestros mensajes (tanto palabras como acciones) tendrán sobre los otros. Nadie será capaz de predecir siempre todos los diferentes impactos que sus mensajes puedan tener. Por otro lado, ser consciente de este fenómeno es ya un gran paso hacia la minimización de sus efectos negativos en la negociación.



El negociador debería prepararse para una comunicación en dos sentidos. Los negociadores a menudo descuidan la preparación para escuchar. No saben que esperan escuchar de las otras partes o como reconocer un mensaje diferente que confirme o cuestione sus suposiciones. El hablar requiere encontrar modos que inviten y hagan más fácil a las otras partes el escucharlo. Esto requiere reencuadrar los planteamientos hasta que usted comunique precisamente lo que pretende.

Dos pasos en la preparación para comunicarse mejor:

1. Cuestione sus suposiciones e identifique la información a escuchar. Sea consciente de sus suposiciones haciendo una lista de ellas. Luego, anote algunas informaciones posibles de la contraparte a las que debe prestar atención y que puedan ayudarlo a cuestionar sus suposiciones.
2. Reencadre sus planteamientos para ayudarlos a comprender. Anote aquellos de sus planteos que con más probabilidad muestren sus intereses. Trate de ver como su contraparte podría oír su planteo, diciendo "Si, pero..." Por último, trate de replantear sus intereses tantas veces como sea necesario hasta que compruebe que ellos lo oirán mejor.

Relaciones

Frecuentemente, el elemento que en una negociación causa más ansiedad es la relación de trabajo. Tener una buena relación de trabajo significa que la gente tiene la habilidad de manejar sus diferencias eficientemente, no requiriéndose que las diferentes partes gusten una de la otra o compartan algún valor o interés. Algunos de los pasos para construir una relación de trabajo efectiva consisten en aumentar la mutua comprensión, construir la confianza y el respeto, alentar la persuasión mutua (no la coerción), permitiéndonos mantener razón y emoción en balance y mejorar la comunicación.

Las personas frecuentemente confunden relación y sustancia y tratan de resolver los problemas de relación con concesiones en la sustancia o viceversa. No funciona el tratar de resolver la relación a través de la sustancia o la sustancia a través de la relación. La consecuencia más probable de fallar al tratar cada cuestión por sí misma (ej. problemas de relación con soluciones de relación) será el enseñar a la otra parte a manipular la relación con el objetivo de conseguir concesiones en la sustancia.

Asumir que las relaciones están "dadas" y cualquiera sea el problema que suceda es "culpa de los otros", facilita que usted se libere de la responsabilidad de mejorar la situación. Asumir que usted no tiene control sobre las relaciones y siempre culpar a los otros por cada problema, no solo es improductivo: es contradictorio: es contradictorio: Cada uno tiene algún nivel de responsabilidad de hacer una relación productiva o no.

Un negociador debería prepararse para tratar la relación (fiabilidad, aceptación mutua, emociones, etc.) y sustancia (dinero, término, fechas y condiciones) independientemente. Primero, identificando cuáles son las cuestiones de relación y cuáles las de sustancia, luego resolviendo cómo manejar cada cuestión por sus méritos. Otro paso útil que un negociador podría adoptar, es ser incondicionalmente constructivo para mejorar la relación. Asumiendo responsabilidad sobre la relación, hasta cierto punto, usted también está tomando un control parcial sobre ella.



El ser incondicionalmente constructivo significa hacer aquellas cosas que ayuden a mejorar la relación, aún cuando no se reciba reciprocidad de la otra parte.

Son necesarios dos pasos para mejorar su relación:

1. Separar las cuestiones de relación de las cuestiones de sustancia, empezando por la descripción de su relación con la mayor cantidad posible de adjetivos. Luego, separar los diferentes problemas en dos listas distintas, una para la relación y otra para la sustancia. Luego de esto, liste separadamente posibles soluciones para cada cuestión.
2. Prepárese para construir una relación con un buen funcionamiento. Inicialmente, anote "*¿Qué está mal ahora?*" como las causas de desentendimientos, desconfianza, sentimientos de coerción, falta de respeto, irritación. Luego agréguele "*que puedo yo hacer...*" como entenderlos mejor, demostrar fiabilidad, concentrarse en la persuasión, mostrar respeto y equilibrar razón con emoción.

Compromiso

Los compromisos se hacen al finalizar la negociación si las partes no deciden retirarse. Los buenos compromisos son claros, bien diseñados y durables. Para esbozar mejores compromisos los negociadores deberían llegar a la mesa con una idea acerca de donde les gustaría llegar. Esta idea lo guiará para trazar un plan para conseguirlo. Por ello, el conocer lo que usted quiere realizar en cada reunión, significará una gran diferencia con lo que usted discute y cómo lo discute.

Habitualmente la gente hace compromisos sin conocer lo que significa "hecho". Asumen que cada uno conoce el objeto de la reunión, y consecuentemente fallan en determinar las acciones necesarias para llegar a un acuerdo. Muchas personas no preparadas descubren al final de la negociación que había muchas más cuestiones que las pocas que se habían anticipado, y al mismo tiempo descubren que las partes tenían diferentes expectativas sobre lo que debería ser el producto de la reunión. Sin saber donde y como llegar, al negociador le faltarán datos sobre la secuencia de hechos requeridos para alcanzar un acuerdo. Una decisión no siempre se traduce en una acción. Los pasos necesarios para implementarlo tienen que ser bien pensados hasta el final.

Una buena preparación para una negociación debería incluir un plan para acuerdos operacionales, con una completa pero flexible lista de cuestiones y consideraciones sobre lo que realmente supone implementar los acuerdos que surgirán de estas cuestiones. Antes de cada reunión, clarifique su propósito, producto y proceso, de modo que las personas puedan conseguir lo que quieren.

Así, no habrá gasto de tiempo y energía hablando sobre cuestiones que no están relacionadas específicamente con la reunión. Finalmente, planea el proceso para alcanzar un compromiso. Planea la secuencia de reuniones o cuestiones de una negociación para aumentar la coordinación y la comunicación. Redacte un borrador durable y operacional de un acuerdo y como podría implementarlo. Realizar una secuencia de los pasos necesarios, lo ayudará a organizarse para alcanzar el compromiso que desea.



Compromiso: los dos pasos para su preparación:

1. Identifique las cuestiones que deben ser incluidas en el acuerdo. Describa al propósito global y el producto esperado en la negociación (incluyendo un borrador operacional y durable de un acuerdo). Luego, realice una lista incluyendo el propósito específico y el producto tangible de la próxima reunión, si la hay.
2. Planee los pasos hacia el acuerdo descubriendo desde el principio quienes son los reales tomadores de decisiones. En segundo lugar, encuentre la información necesaria para concluir el acuerdo, los expertos que es necesario consultar, los posibles obstáculos y los modos de manejarlos. Finalmente, ponga sobre el papel los pasos necesarios para llegar al acuerdo a cumplir y lo que se pretende de cada reunión:
 - I) Acuerdos tentativos sobre los temas
 - II) Clarificación de intereses
 - III) Discusión de opciones
 - IV) Proyectar la estructura de un acuerdo
 - V) Articular un borrador de un posible acuerdo
 - VI) Texto final para ser firmado

De la preparación a la negociación: preparándose para el acuerdo

A pesar de que este artículo se centra en la preparación de la negociación, tenemos una palabra final respecto de la negociación en sí misma. Nuestro mejor consejo es que maneje la negociación como si fuera una sesión conjunta de preparación. La negociación entonces se convertirá en una reunión de resolución de problemas comunes donde las partes podrían usar las herramientas de preparación descritas aquí para encontrar los mejores resultados posibles para todas ellas. Aún cuando esta aproximación conjunta no sea posible y sólo una de las partes esté bien preparada, la inversión en preparación valdrá la pena al conseguir mejores resultados negociados. Con su preparación, puede ayudar a su contraparte a prepararse para el acuerdo.

Conclusión

Es difícil cambiar el modo en que hacemos las cosas, poner en práctica nuevas ideas en el mundo real o probar sólo una nueva. Con el objetivo de obtener el mayor valor de este artículo, hay algunas cosas simples que se pueden hacer para incrementar sus habilidades de preparación de la negociación.

- Luego de la negociación, pregúntese "¿Qué funcionó bien para mí/para ellos?" y "¿Qué podría hacer/podrían hacer diferente la próxima vez?".
- Practique a su propio ritmo de aprendizaje, comenzando con casos de bajo riesgo o simplemente trabaje uno de los siete elementos a la vez.
- Trate de obtener ayuda de un colega que esté también interesado/a en mejorar sus habilidades de negociación, de modo que pueda tener alguien que lo ayude a perfeccionarse.



Algunos conceptos sobre la preparación de la negociación

Toda la capacitación para la negociación es una preparación par ésta. Las lecturas, ejercicios, técnicas de cuantificación, conceptos, estudios y análisis de mercado, etc., tienen como finalidad ayudar a los participantes a prepararse mejor para futuras negociaciones. Para cualquier negociación dada, la naturaleza y calidad del trabajo preparativo dependerán del tiempo disponible, el número de personas que están de "nuestro lado", la importancia del asunto, la información existente, etc. Cada negociador desarrollará su propia serie de listas de verificación y herramientas que emplearán en la preparación. Buscamos diseñar el mejor juego de herramientas y técnicas de preparación. Los siguientes elementos son indicativos de algunas cosas en que usted puede reflexionar al prepararse para negociar con un cliente, con sus colegas o fuera del ámbito laboral.

1) Aclaración de NUESTROS propósitos/intereses:

A) Identificación de nuestros intereses y su importancia:

- ¿Resultados sustanciales inmediatos de esta transacción?.
- ¿Metas en las relaciones?. ¿Precedentes?.
- ¿Poder y metas de la reputación?.

2) Aclaración de SUS intereses. ¿Quiénes son ellos?

A) Nuestra evaluación de sus inquietudes:

- ¿A corto plazo?. ¿A largo plazo?. ¿Elementos de la relación?.
- Cuadro de situación actualmente percibida:
 - ✓ ¿Qué creen que pedimos?.
 - ✓ ¿Cuáles son para ellos las consecuencias de decir sí?.

B) Inversión de papeles:

- ¿Cómo me sentiría en su lugar?.
- ¿Cuáles serían mis inquietudes?.
- ¿Por qué pensaría yo que estaba en "lo correcto"?.

3) OPCIONES

A) Posibles productos de la negociación.

- Una amplia gama de resultados posibles.
 - ✓ ¿Hay soluciones excelentes para ambos?.
 - ✓ ¿Cuáles son algunos posibles resultados malos para nosotros?.
 - ✓ ¿Qué resultados podrían querer o esperar?.
- Identificar algunas posibilidades objetivas.



- Establecer como meta el balance general: ¿podrían decir "sí"?
 - ✓ ¿Podríamos decir "sí"?
 - ✓ ¿Qué solución preliminar a todo el problema podría proponer un mediador? (transformar todos los problemas en posibles respuestas).
 - ✓ ¿Cuál es el resultado más favorable para nosotros que un mediador perjudicado podría proponer y justificar?
 - ✓ ¿Cuál pudiera ser el fallo de un juez si este asunto fuera a los tribunales?

B) Posibles productos de la primera junta:

- Aportar posibles resultados aconsejables.
- Aportar resultados que ellos pudieran querer o esperar.
- Seleccionar una gama de decisiones viables.
- Identificar algunos resultados no referentes a decisiones que pudiéramos querer producir.
 - ✓ Cambios en su percepción.
 - (a) ¿De qué?.
 - (b) ¿A qué?.
 - ✓ ¿Qué información quisiéramos?
 - (a) ¿Aprender?
 - (b) ¿Comunicar?.

4) MAAN: Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado

A) Nuestro MAAN

- Algunas posibles alternativas a un acuerdo.
- ¿Cuáles son algunas cosas que quisiéramos hacer?
 - ✓ ¿Podemos enterarnos fácilmente de estas posibilidades?
 - ✓ ¿Parece lo más atractivo?
 - ✓ ¿Qué tan buenas son?
 - (a) Si hay litigio, hacer una rigurosa valoración del árbol de decisiones.
 - (b) Si se deja a un cliente, haga un claro análisis de costos marginales/beneficios.
 - ✓ ¿Qué podríamos hacer para mejorar nuestra MAAN?
 - (a) ¿Vale la pena hacerlo?
 - ✓ Selección tentativa de nuestra alternativa óptima.
 - (a) Pensemos cómo compararemos esto con las opciones que surgen en la negociación.

B) Su MAAN

- Nuestra evaluación de sus alternativas.
- ¿Qué información deberemos buscar durante la negociación?
- ¿Cómo ven ellos probablemente su MAAN?
- ¿Cómo la vemos?
- ¿Podrían mejorarla?
- ¿Podríamos cambiarla?. ¿Cómo?



- ¿Son objetivos para evaluar su MAAN?

5) CRITERIOS: normas, principios y justificación objetiva para posibles resultados.

- A) Aporte e investigue una amplia gama de criterios.
- Tendencia de la industria, precedente, valor de mercado, opinión de los expertos, la ley, etc.
 - ¿Qué normas se sugirieron previamente?
 - ¿Qué hemos sugerido o considerado previamente?
- B) Convertir estos criterios y argumentos en opciones específicas.
- C) Seleccionar los criterios que queramos presentar o estemos dispuestos a aceptar.
- ¿Son demasiado extremos?
 - ¿Dañan nuestra credibilidad?
 - ¿Es factible desalentarlas?
 - ¿Es formal nuestra justificación?
 - ¿Podría aceptarlos un árbitro imparcial?
 - ¿Cómo nos desentendemos de estos sin perjuicio?
 - ¿Serían injustos o justos los resultados?
 - ¿Son suficientemente favorables para nuestros intereses?
- D) Seleccionar una teoría inicial sobre cómo debería resolverse el asunto y una gama de criterios "de apoyo".
- Cerciorarse de:
 - ✓ Que cada uno puede justificarse desahogadamente,
 - ✓ Que cada uno produce una opción real,
 - ✓ Que tenemos una teoría de cómo dejar ese criterio si queremos.

6) AUTORIDAD, PAPELES EN EL EQUIPO, DIRECTRICES DEL EQUIPO

- A) Aclarar la autoridad negociadora del negociador.
- B) Aclarar los papeles de los clientes o cualesquiera otros que estén presentes.
- C) Aclarar "las reglas" de comportamiento dentro del grupo v. gr. cualquier miembro puede pedir una consulta privada o un descanso.
- D) Entender qué tipo de compromisos pueden y deberán celebrar las partes.

7) CAPACIDAD: ¿Debemos hacer algo más para aumentar nuestra capacidad?

- A) Conocimientos (¿hay más datos que deberíamos tratar de conseguir?)
- B) Buena relación (¿cómo cumplidos u otras tácticas?)
- C) Opciones de autoayuda. ¿Deberemos cambiar los hechos o hacer ofrecimientos? ¿Mejorar la equidad de nuestra posición?
- D) Soluciones excelentes. ¿Podrían los expertos imparciales encontrar ideas mejores?



- E) Poder de legitimidad:
- ¿Podemos dar a su negociador más apariencia de legitimidad?.
 - ¿Podemos aumentar nuestra legitimidad ante componentes importantes?.
 - ¿Son importantes para ellos o para nosotros?.
- F) Capacidad de compromiso
- ¿Estamos preparados para hacer un ofrecimiento obligatorio y atractivo?.
 - ¿Será una "oportunidad que se desvanece"?.
 - ¿Hay compromisos negativos que deberemos contraer? v. gr:
 - ✓ "No podemos responder a las amenazas".
 - ✓ "No podemos aceptar cifras que no tienen justificación".
- G) Capacidad de comunicación eficiente. ¿Qué podemos hacer para mejorar la comunicación?.
- H) Capacidad de una buena relación de trabajo.
- ¿Podemos mejorar la interacción?.
 - ¿Hemos pensado en separar a las personas del problema?.
- 8) ACCESORIOS ESCRITOS**
- A) ¿Con qué mapas, cuadros, tablas, ejecuciones de programas o cálculos queremos contar?. ¿Con ofrecimientos preliminares, otros bosquejos, estadísticas?.
- B) Recordatorios para nosotros mismos?
- V. gr. "mantenerse abierto".
 - ¿Tendremos oportunidad para consultar?.
 - "El acuerdo no siempre es el mejor resultado (desenlace)".
 - "Relajarse".
 - "Escuchar".
- 9) ESTRATEGIA GENERAL PARA LA NEGOCIACIÓN**
- A) Cómo iniciar.
- B) Cómo establecer la agenda.
- C) Cómo proceder hacia el compromiso.
- D) Cómo preparar el terreno para la continuación, el seguimiento o la aplicación.



TRATANDO CON NEGOCIADORES DIFÍCILES



ALTERNATIVAS
Cuando trate con un negociador difícil

- Introduzca los otros seis elementos que la otra parte está ignorando
- Si lo amenaza con su alternativa, considere:
 - ✓ dar un examen de realidad a sus alternativas: "¿Cómo me sentiría si ustedes decidieran litigar?"
 - ✓ preguntar cómo los objetivos de ellos satisfacen sus intereses
 - ✓ preguntar por qué los objetivos de ellos son legítimos (criterios)

ALTERNATIVAS
Cuando trate con un negociador difícil

- Evalúe sus propios intereses
 - ✓ Considere retirarse de la negociación si sus alternativas satisfacen sus intereses mejor que el acuerdo sobre la mesa
 - ✓ Si Usted tiene una MAAN débil, negocie con otra parte o invite a una tercera persona
- Negocie sobre el proceso



OPCIONES **Cuando trate con un negociador difícil**

- Registre en una lista su posición como una de las muchas opciones a ser consideradas
- No defienda sus ideas, inquiera sobre las de ellos
 - ✓ dé lugar a las críticas y al consejo
 - ✓ utilice sesiones de tormenta de ideas (brainstorming)
- Presente propuestas que inviten al "sí", opciones que satisfagan las preocupaciones o problemas de ellos, mientras satisfacen sus propios intereses
- Negocie sobre el proceso

INTERESES **Cuando trate con un negociador difícil**

- No ataque sus posiciones, busque detrás de sus intereses
- Si ellos rehusan discutir sus intereses:
 - ✓ explique por qué usted está preguntando
 - ✓ imagine por qué ellos no están compartiendo sus intereses (miedo a que revelarlos los perjudique o los debilite) y trate de dirigirse a los intereses que están bajo sus temores
 - ✓ modele la conducta que usted quiera, comparta sus intereses
 - ✓ negocie sobre el proceso



INTERESES
Cuando trate con un negociador difícil

- Anticipe los intereses del otro lado
 - ✓ "Corrijame si estoy equivocado, pero no le importa a Usted que...", o
 - ✓ "Cuando traté de ponerme en su lugar, pensé que para usted sería importante... Dígame por favor lo que me falta considerar".

LEGITIMIDAD
Cuando trate con un negociador difícil

- Establezca el foco de la discusión sobre normas externas o principios de equidad, en vez de sobre la voluntad de las partes
- No permita que la discusión llegue a ser una lucha sobre qué criterios son justos: los nuestros o los suyos; considere muchos; intente encontrar los criterios que parecen más aplicables a esta situación
- Manténgase abierto a los argumentos basados en la razón, pero no se someta a coerción



LEGITIMIDAD
Cuando trate con un negociador difícil

- Use la prueba de reciprocidad (Si se les pidiera a ellos que hicieran lo que ellos le piden hacer a Ud., ¿lo aceptarían como justo?)
- Asegúrese de que los criterios que propone también satisfagan la prueba de reciprocidad
- Considere el uso de una tercera parte neutral o de una organización, cuyo prestigio sea reconocido por ambas partes para resolver disputas sobre la aplicabilidad de criterios
- Negocie sobre el proceso

RELACION
Cuando trate con un negociador difícil

- Reformule un ataque contra usted como un ataque contra el problema
- Reformule la discusión como un ataque conjunto contra el problema
- Si existen antecedentes de desconfianza o malos sentimientos, hable explícitamente sobre éstos con la intención de cambiar las relaciones futuras



RELACION
Cuando trate con un negociador difícil

- Desarrolle reglas básicas sobre cómo negociará
 - ✓ incluya penalidades o incentivos en el acuerdo para hacer que el interés de ambas partes sea mantener los compromisos adquiridos
 - ✓ Negocie sobre el proceso

COMUNICACIÓN
Cuando trate con un negociador difícil

- Evite atribuciones; hable por sí mismo, no por ellos
- Use el poder legítimo del silencio
 - ✓ haga preguntas y deténgase
 - ✓ si es necesario, pregunte otra vez
- Negocie sobre el proceso de la comunicación



COMPROMISO
Cuando trate con un negociador difícil

- Clarifique por qué está postergando comprometerse...no tiene suficiente información
- Sea explícito acerca de la información que necesita para poder hacer un compromiso
- Separe explícitamente:
 - ✓ el proceso de pensar en grupo (brainstorming) para estudiar posibilidades
 - ✓ el proceso de decidir conjuntamente qué compromisos adoptarán

COMPROMISO
Cuando trate con un negociador difícil

- Cuando usted esté listo para comprometerse a algo, sea claro sobre:
 - ✓ a qué se compromete hace; resuma el compromiso o exprese de nuevo; mejor aún, escríbalo
 - ✓ sea claro sobre quién va a hacer qué, cuándo, por qué, por cuánto tiempo, y por cuánto, etc
- Negocie sobre el proceso



PROCESO
Cuando trate con un negociador difícil

- Cuando la conducta de la otra parte esté interfiriendo con su habilidad de dirigirse y tratar efectivamente con la sustancia de la negociación, deje de negociar sobre ella. Negocie sobre cómo van a tratarse las partes (la relación).
- Explícitamente ponga de lado los temas sustanciales: "Me gustaría tomar un receso para discutir precios y, tal vez, podamos discutir cómo nos estamos comunicando".

PROCESO
Cuando trate con un negociador difícil

- Describa la conducta y su efecto en sus metas para negociar o en sus intereses, y sugiera opciones de proceso, como:
 - ✓ "No me siento escuchado; cada vez que empiezo a hablar me interrumpen".
 - ✓ "Me siento presionado, tal vez deberíamos reunirnos cuando usted tenga más tiempo para discutir sobre este problema".
 - ✓ "Siento mucha tensión. Tomemos un receso para establecer alguna perspectiva sobre esto".
 - ✓ "Ustedes nos han presentado algunas nuevas opciones. Necesito unirme con mi equipo para discutir su oferta".



CÓMO DESARROLLAR BUENAS RELACIONES DE TRABAJO



Cómo medir una buena relación de trabajo

La habilidad para negociar y superar las diferencias depende sólo de unos cuantos elementos básicos:

1. Emociones equilibradas con la razón
2. Comprensión mutua
3. Buena comunicación
4. Mutua confiabilidad
5. Uso de persuasión en vez de la manipulación
6. Aceptación mutua

El problema de la relación de trabajo

Síntomas	Meta
Mal interpretado	Comprendido
Ignorado	Consultado
Engañado	Digno de confianza
Rechazado	Aceptado
Juzgado	Respetado
Coaccionado	Convencido



Una estrategia posible

Una regla de oro blanda: "Ceder en lo sustancial"

¿Mal interpretado?	Aceptaré sus percepciones
¿Ignorado?	Consentiré en sus decisiones
¿Engañado?	Confiaré
¿Rechazado?	Admitiré su rechazo
¿Juzgado?	Aprobaré su comportamiento
¿Coaccionado?	Cederé

Una estrategia posible

Ojo-por-Ojo

¿Mal interpretado?	Daré la peor interpretación
¿Ignorado?	No lo tomaré en cuenta
¿Engañado?	Lo engañaré
¿Rechazado?	Lo rechazaré
¿Juzgado?	Lo juzgaré
¿Coaccionado?	Trataré de coaccionarlo



Cómo separar la relación de lo sustancial

Elementos de la relación	Los asuntos sustanciales
Emoción/razón	Dinero
Comprensión	Términos
Comunicación	Condiciones
Confianza	Concesiones
Coacción/persuasión	Promesas
Aceptación/respeto	Fechas/números

Estrategia recomendada

Ser incondicionalmente constructivo

Hacer sólo lo que es:

- ✓ bueno para mí
- ✓ bueno para la relación
- ✓ **tanto si hay o no reciprocidad de la otra parte**



Incondicionalmente constructivo

1. Aun si ellos actúan emocionalmente
 - ✓ Equilibre las emociones con la razón
2. Aun si nos malinterpretan
 - ✓ Trate de entenderlos
3. Aun si no escuchan
 - ✓ Consulte antes de decidir sobre asuntos que les afectan y escúchelos

Incondicionalmente constructivo

4. Aun si tratan de engañarnos
 - ✓ Sea digno de confianza
5. Aun si tratan de coaccionarnos
 - ✓ Esté abierto a la persuasión y también trate de persuadirlos
6. Aun si nos rechazan por falta de consideración
 - ✓ Acéptelos como dignos de nuestra consideración
 - ✓ Respete su derecho a tener opiniones diferentes



EL PODER EN LA NEGOCIACIÓN



Fuentes de poder

El poder en las negociaciones = La facultad de influir las decisiones de otros

- Una buena **"MAAN"**
- Buen entendimiento de los **intereses**
- Buenas **opciones**
- **Criterios** persuasivos de justicia
- Una **comunicación** eficaz
- Una buena **relación** de trabajo
- **Compromisos** prudentes



RETOS DE IMPLEMENTACIÓN



NOTAS PARA OBSERVACIÓN Y REVISIÓN

Para mejorar la forma en que se hace algo, debe primero entenderse la forma en que se hace actualmente. La observación proporciona la información necesaria para planear una mejor aproximación para la próxima ocasión en que se realice una actividad similar. Dedicar un tiempo para revisar y analizar nuestras observaciones, nos ayudará a asegurar un cambio efectivo.

Tanto en la observación, como en el análisis de nuestra conducta y de la de otros; resulta sumamente útil, primero ordenar nuestras ideas y reflexionar individualmente durante unos minutos, para luego compartir y discutir nuestros pensamientos con aquéllos con quienes pretendemos negociar; y finalmente compartir cualquier asunto de mayor envergadura con el resto del equipo de trabajo.

Las siguientes preguntas podrán serle de utilidad al observar y analizar una negociación;

- ✓ ¿Los "negociadores" actuaban con un propósito determinado, o sólo reaccionaban a la situación?
- ✓ ¿Establecieron un buen clima para la negociación?
- ✓ ¿Cómo era su trato?
- ✓ ¿Parecía que los negociadores tenían una idea clara en cuanto a la calidad y características realistas del resultado que buscaban con esta reunión?
- ✓ ¿El tiempo se empleó eficientemente o se desperdició?
- ✓ ¿La comunicación fue clara? ¿Se entendió lo que cada parte decía y porque lo decía? ¿Los otros parecían entenderlo?
- ✓ ¿Cómo trataba cada negociador de influir en el otro?
 - discutiendo un MAAN u otro
 - clarificando los intereses del otro, y manifestando una clara comprensión de ellos
 - inventando mejores opciones que las existentes hasta ese momento
 - empleando criterios de legitimidad persuasivos
- ✓ ¿Qué le sorprendió? ¿Se sorprendieron también los demás?

Estructure cada observación tanto como le sea posible, en ejemplos específicos y palabras textuales, de modo que se pueda crear un consenso al respecto. Como los abogados bien saben, se requiere precisión y claridad para detectar y analizar los supuestos implícitos y la estructura lógica de sus pensamientos. Además tenga presente que el tono que emplee para hacer sus comentarios, afectará la forma en que serán recibidos. Su meta es ayudar, no enjuiciar. Todos estamos aprendiendo juntos.



CÓMO SEGUIR ADELANTE

Escriba una breve descripción del contexto, cuándo, dónde y con quién/quienes, quiere emplear más efectivamente sus habilidades negociadoras y la metodología.

¿Qué metas u objetivos tiene para este contexto?. ¿Cuál será un buen resultado?.

¿Qué va a usar como evidencia para saber que está progresando hacia esos objetivos?. Describa las evidencias en términos sensoriales, algo que se pueda ver, oír o sentir.

¿Qué habilidades, herramientas o elementos necesita desarrollar o utilizar par lograr lo que desea?.

¿En qué acciones específicas se va a comprometer para alcanzar sus objetivos?. ¿Cuáles son los pasos que planea dar para conseguir sus metas en ese contexto?.

¿Si experimenta algún problema inesperado o dificultades en alcanzar su objetivo, qué estrategia, caminos o pasos diferentes puede tomar?.



PARA UTILIZAR DESPUÉS DE SUS NEGOCIACIONES

Negociación:

Fecha:

Partes:

Algunas preguntas para pensar:

1. ¿Qué funcionó?. ¿Por qué?. ¿Qué regla general puedo extraer?.
2. ¿Qué debo hacer mejor la próxima vez?. ¿Por qué?. ¿Qué regla general puedo extraer?.
3. ¿Cómo puedo mejorar la preparación para mi próxima negociación?.

Puntos de aprendizaje más importantes para mí:



HERRAMIENTAS



HERRAMIENTA DE PREPARACIÓN PARA LOS SIETE ELEMENTOS

Partes y Asuntos	Intereses
Las partes <i>(puede utilizar un diagrama):</i>	a) Nuestros:
Asuntos importantes <i>(temas que deben ser atendidos):</i> 1. 2. 3.	b) De ellos: c) De otros:



Alternativas	Opciones
a) Nuestras. Identificar la MAAN.	Asunto #1
Manera de mejorar nuestra MAAN:	
	Asunto #2
b) De ellos. Identificar la MAAN	
	Asunto #3
Manera de empeorar la MAAN de ellos.	



Legitimidad	Compromiso				
Identificar criterios para sustentar las opciones.	Elementos a incluir en el acuerdo final:				
Asunto #1	✓				
	✓				
	✓				
	✓				
Asunto #2	¿Qué nivel de autoridad tenemos?				
	¿Qué nivel de autoridad tiene la otra parte?				
Asunto #3	Compromiso acerca del alcance de las próximas etapas de la negociación:				
	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="837 1209 1077 1422">Esta reunión</th> <th data-bbox="1077 1209 1340 1422">Próximas reuniones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="837 1422 1077 1693"></td> <td data-bbox="1077 1422 1340 1693"></td> </tr> </tbody> </table>	Esta reunión	Próximas reuniones		
Esta reunión	Próximas reuniones				



Relaciones		Comunicación				
<p>Describir la relación entre las partes. ¿Cómo está? (Estado Presente) y ¿cómo debería estar? (Estado Deseado)</p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-right: 1px solid black; padding: 5px;">Estado presente</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Estado deseado</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; height: 150px;"></td> <td></td> </tr> </table> <p>Si existe diferencia entre ambas columnas, indicar cuáles son las causas de esa diferencia.</p> <p>Considerando estas causas, ¿qué pasos específicos podría dar para lograr el Estado Deseado?</p>		Estado presente	Estado deseado			<p>Planificación de la reunión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Producto • Personas • Proceso <ul style="list-style-type: none"> – Apertura – Agenda – El papel de cada uno en el equipo – Reglas de la reunión <p>Importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escuchar ✓ Hacer preguntas ✓ Definir la información a presentar ✓ Anticipar posibles problemas de comunicación ✓ Verificar suposiciones
Estado presente	Estado deseado					



GENERANDO MÉTODO

¿Qué funcionó?	¿Por qué?	Marque con una (X) aquellos ítems que pueden ser producto de una regla general	Redacte la regla general	Señale en qué otras circunstancias podría aplicarse esta regla.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				



GENERANDO MÉTODO

¿Qué haría diferente?	¿Por qué?	Marque con una (X) aquellos ítems que pueden ser producto de una regla general	Redacte la regla general	Señale en qué otras circunstancias podría aplicarse esta regla.
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				



HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE SISTEMAS: "CAMBIANDO EL JUEGO"

	ALTERNATIVAS	INTERESES	OPCIONES	LEGITIMIDAD	COMPROMISO	COMUNICACIÓN	RELACIÓN
DIAGNÓSTICO Como el otro negociador está utilizando (o no) el elemento							
ESTRATEGIA Como puedo yo utilizar los elementos para "cambiar el juego"							



HERRAMIENTA DE PREPARACIÓN ON LINE



Negociación
Herramienta de Preparación

Datos Personales Cuenta Contactos Enviar Mensajes Administrar Negociaciones

Usuario: Gabriel Medina San Martín

Diego Primadonna
Haga clic en el recurso para cambiar el estado de la negociación.

Resumen de la negociación.

Diego está en tratativas para regresar al Río Nacional. En el club se lastimó su caballo. Es una buena chance para liderar nuevamente un equipo.

Contactos

- Fernandez, Federico
- Quirón, Leo
- Medina, Valentin
- Marín, Carlos
- Rodriguez, Gonzalo

Invitados

- Fernandez, Federico
- Rodriguez, Gonzalo

Invitar

Agregar Contacto Enviar Invitaciones Continuar

CMI Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Negociación Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna Reportes Ayuda

Partes

- Intereses
- Alternativas
- Opciones
- Legitimidad
- Compromiso
- Comunicación
- Relación

Nosotros ?

- Filipa
- Gabriel
- La mujer de Diego
- El hermano de Diego

Ellos ?

- La Comisión Interina
- Marc
- Diego
- Alejo

Otros ?

Asuntos importantes ?

Generación de opciones para una posible negociación

Intereses

CMI Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Negociación

Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna Reportes Ayuda

Partes

Intereses

Alternativas

Opciones

Legitimidad

Compromiso

Comunicación

Relación

Nuestros ?

- Contrato e Ingo como
- Jugar como atletas
- Conservar el control de las zapatillas
- Participar en el momento de resultados
- Señalar el día y el lugar
- Posibilidad de tener otros jugadores
- Forma participación en la tienda

De ellos ?

- Contrato y como player
- Pagar lo menos posible
- Jugador estrella
- El manager para el equipo
- No pagar honorarios
- Reemplazar a Blaw

De otros ?

Partes Alternativas

CMI Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Negociación

Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna Reportes Ayuda

Partes	Nuestras ?	De ellos ?
Intereses	Capitán Pasame lar una aspirata de fútbol Representante de la academia Programa de TV sobre el club	Clot jugador Mancera club Comisión DT
Alternativas		
Opciones		
Legitimidad	Nuestra MAAN ?	MAAN de ellos ?
Compromiso	Capitán	Comisión DT
Comunicación		
Relación	Mejorar Nuestra MAAN ?	Desmejorar MAAN de ellos ?
	Conservar una conferencia telefónica con Valencia Hacerle saber el club con el club General reunión con Abismal de	En hay tiempo suficiente para la comunicación Tiempo necesario para hacer funcionar un nuevo esquema

Intereses Opciones

CMI Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Negociación
Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna Reportes Ayuda

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Opciones posibles para cada asunto o Interés importante. ?

- Compartir los nuevos sponsors
- Subir cada uno de quince con los que controla
- Ampliar una escuela de fútbol en el club
- Almuerzo a la semana "Diego F"
- Primas y quince
- Buscar una escuela del
- Creación de un nuevo equipo de fútbol que se le pague mejor que el presente con mejores remuneraciones y el fútbol con la remuneración más alta
- Dirigir la parte del equipo

Alternativas Legitimidad

CMI También está disponible en video - Términos y Condiciones



Negociación
Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna Reportes Ayuda

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Criterios Objetivos ?

Recabar los datos de salarios de todo el plantel.
Analizar % de aceptación que le pagaban a jugadores en Boca y River.

Opciones Compromiso

CMI Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Negociación
Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna Reportes Ayuda

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Estructura... ?

Determinación del rol de % y \$ de los puntos. Lugar de posibles sponsors que cada una de las partes pueda aportar.

¿Cuanta autoridad tengo? ?

100%

¿Nivel de compromiso? ?

Generación de diferentes opciones.

¿Autoridad de ellos? ?

Deben consultar antes de decidir.

Objetivos

Primera Reunión ?

Hacer los intereses sobre la mesa y generar una serie de opciones.

Próximas reuniones ?

Reunión final ?

Acuerdo definitivo.

Legitimidad Comunicación

Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Negociación
Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diogo Primadonna Reportes Ayuda

Partes 10/10/06 Nueva Comunicación

Intereses

Alternativas

Opciones

Legitimidad

Compromiso

Comunicación

Relación

Propósito de la reunión ?

Elaborar una lista de intereses de cada una de las partes

Producto ?

Lista de intereses de ambas partes claramente entendidos y una lista de posibles opciones

Personas ?

Nombre:
Responsabilidad del cargo:

Agenda ?

Listar los intereses de ambas partes.
Realizar un Generador de Ideas del último paso de Diego para el diálogo.
Determinar que cosas funcionaron y cuáles no.
Hacer un estado de posibles acciones.
Determinar el final de la reunión así como la lista de acciones a seguir.

Reglas ?

Roles ?

Otros ?

Planifique su diálogo

Escucha y hace preguntas.
Hacer acceso de información mutua.
Problemas comunes de comunicación / Issues que se pueden enfrentar a esta problemática mejorar la comunicación.
Apoyar líneas para poner a prueba

Nueva Borrar

Compromiso Relación



Negociación

Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna

Reportes Ayuda

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Actuales ?

Un tanto dudosos.
De poca confianza.
Las negociaciones tratan en la sustancia por
negociación y se busca relación
de confianza que le genere un
respeto y toma posiciones.

Preferidas ?

Relación de confianza.
Donde se puedan puntar los problemas
y plantearlos.
Poder cambiarse en los puntos de los
intereses y generar compromisos sin
que cada cual de su posición
sienta incómodo.

Si existe diferencia, diagnostique las posibles causas ?

Que cada de la personalidad de Diego le permita de su lado incrementando su confianza y generar un
respeto y confianza.
- alta de sinceridad y actitud positiva.
- alta de interés por los problemas de Diego y gobierno.

Pasos a tomar para cambiar la relación ?

Trabaja de acuerdo los intereses sobre los temas.
Señalar un minuto personal entre ganar y perder acerca de los días.
Colocar una relación mental que incluya avances, obstáculos y nuevos logros.

Comunicación Reportes

CMI Tiene los derechos reservados - Términos y Condiciones





Negociación
Herramienta de Preparación

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Diego Primadonna

Reportes Ayuda

Partes Intereses Alternativas Opciones Legitimidad Compromiso Comunicación Relación

Seleccione los componentes del reporte.

- Resumen
- Partes
- Intereses
- Alternativas
- Opciones
- Legitimidad
- Compromiso
- Comunicación: Nueva Comunicación
- Relación

Descargar

Todos los derechos reservados - Términos y Condiciones



Intereses.	
Nuestros	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato a largo plazo • Jugar o mirar a la TV • Conservar el contrato de las reparallas • Pagos de pensión o incremento de pensión de jubilación • Seguridad al tiempo de pago • Posibilidad de tener otros contratos • Equilibrio por jubilación en la vejez
De ellos	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato a corto plazo • Pagar lo menos posible • Jugar de noche • Que le pague bien el seguro • No tener otros compromisos • Retemplar a Ernie
De otros	
Alternativas.	
Nuestras	<ul style="list-style-type: none"> • Club • Desarrollar una escuela de fútbol • Representar a los jugadores • Comprar a la TV solo el fútbol
Nuestra MAAN	<ul style="list-style-type: none"> • Club
Maneras de mejorar nuestra MAAN	<ul style="list-style-type: none"> • Concertar una conferencia de prensa con Valdano • Hablar con el que controla el club • Buscar jugadores para Argentina
De ellos	<ul style="list-style-type: none"> • Que juegan



BIBLIOGRAFÍA



BIBLIOGRAFÍA

1. Fisher, Roger, William L. Ury, and Bruce Patton. *Sí, de acuerdo. Cómo negociar sin ceder*. 2nd ed. Ed. Norma.
2. Fisher, Roger and Scott Brown. *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí*. De. Deusto.
3. Fisher, Roger, Elizabeth Kopelman and Andrea Kupfer Schneider. *Más allá de Maquiavelo*. Ed. Granica.
4. Fisher, Roger and Danny Ertel, *Getting Ready To Negotiate: The Getting To Yes Workbook*, Penguin Books, New York, 1995.
5. Lax, David A. and James K. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: Free Press, 1986.
6. Raiffa, Howard. *El arte y la ciencia de la negociación*. Ed. Fondo de Cultura Económica.
7. Ury, William L. *Supere el no*. Ed. Norma.
8. Machiavelli, Niccolo. *El Príncipe*.
9. De Bono, Edward. *Seis sombreros para pensar*. Ed. Paidós.
10. De Bono, Edward. *El pensamiento lateral*. Ed. Paidós.
11. Decaro, Julio. *La Cara Humana de la Negociación*. McGraw – Hill, Inc. 2000.



OTROS TALLERES



NEGOCIACIÓN II

Nuevos Paradigmas de influencia y persuasión

La forma en que nos comunicamos, nuestra capacidad para comprender a otros y darnos a entender con claridad, determinan en gran medida, el éxito en nuestras relaciones significativas y el cumplimiento de nuestras metas y objetivos.

Crear una buena relación interpersonal, donde la confianza y la credibilidad sean un denominador común, es básico para persuadir e influir en otros con integridad.

El objetivo general del taller es profundizar en los nuevos desarrollos de la metodología, especialmente en el terreno de comunicación y relación y sus repercusiones sobre los demás elementos del sistema.

Los participantes tendrán la oportunidad de conocer y practicar con los aportes que las nuevas ciencias de la conducta han hecho al campo de las negociaciones, la resolución conjunta de problemas, el liderazgo y la capacidad de persuasión.

El taller brinda herramientas y modelos que permitan identificar las maestrías de los grandes negociadores y las claves para manejar la negociación del cambio. Las habilidades de un negociador, el desarrollo de la capacidad de observación para identificar los signos y variables que deben ser atendidos. Cómo explorar y conocer las bases de nuestras diferencias. Practicar técnicas para "ponernos en el lugar del otro". Cómo hacer buenas preguntas, conocer los diferentes estilos de percibir la realidad de las personas y cómo manejarnos frente a esas diferencias. Cuáles son las claves para generar un clima de credibilidad y confianza serán, entre otros, los temas abordados en el taller.

Entre otros temas el taller se enfoca en:

- El arte de preguntar. Qué, cómo y cuándo preguntar para entender realmente a los demás. La construcción de modelos mentales y como acceder a ellos. El poder de la pregunta.
- Meta posición. Entender la negociación desde una perspectiva diferente. Trabajaremos con técnicas que le permitirán preparar y conducir una negociación con una mejor aproximación a la percepción del otro.
- Cómo y cuándo es útil segmentar a las personas. ¿Qué diferentes cosas motivan a los demás? ¿Qué observar en ellos? ¿Cómo entender los diferentes estilos o "programas"? Identificar las diferencias humanas es una tarea crucial a la hora de persuadir. Compartiremos algunos modelos y recomendaciones prácticas.



CONVERSACIONES DIFICILES



Con más frecuencia de la deseable, en casa, en el trabajo y en la calle, nos enfrentamos a situaciones que nos resultan complejas de manejar.

Pedir un aumento de sueldo, terminar una relación, despedir a un empleado, enfrentarse con una conducta irrespetuosa, pedir disculpas, decirle al vecino que el ladrido constante de su perro es insoportable, pueden ser ejemplos de temas que se nos hacen difíciles de tratar. Nos sentimos vulnerables, expuestos, nos cuestionamos qué van a pensar los otros de nosotros, etc.

Estas situaciones, aumentan nuestros niveles de ansiedad, nos generan temor y nos mantienen en vela unas cuantas noches pensando qué hacer: ¿debo o no decir lo que tengo que decir?

Las conversaciones difíciles son parte de nuestra vida y siempre serán un desafío.

Algunas de ellas, convendrá evitarlas en pos de un bien mayor; otras no habrá más remedio que afrontarlas.

En este caso, el punto central es "el cómo".

¿Cómo hacer para tener una conversación por más difícil que sea, sin perder de vista el objetivo y cuidando a la vez la relación?. ¿Cómo hacer que las emociones nos jueguen a favor y no una mala pasada? ¿Cómo hacer para terminar una conversación difícil con una sensación de autoestima mejorada, con el respeto por nosotros y por el otro intacto?. ¿Cómo hacer para sentirnos cada vez más confiados de poder manejar asertivamente nuestras próximas conversaciones difíciles? ¿Cómo hacer para que nuestras conversaciones difíciles sean cada vez menos difíciles?

El modelo desarrollado por nuestros amigos y colegas Bruce Patton, Doug Stone y Sheila Heen (miembros del Proyecto de Negociación de Harvard) y que en CMI internacional Group y el Centro de Integración y Aplicación de las Nuevas Ciencias de la Conducta, complementamos con los aportes de las más modernas corrientes de la Psicología, le dará respuesta a estas preguntas.

Conversaciones Difíciles ofrece un marco práctico e innovador diseñado para brindarle a las personas y las organizaciones nuevas herramientas para desarrollar sus habilidades comunicacionales de modo de manejar sus conversaciones más difíciles, efectiva y eficientemente y así transformarlas en conversaciones productivas para todas las partes.

Los costos que tiene el mal manejo de conflictos en relaciones de largo plazo, son difíciles de cuantificar, pero no son bajos en ningún caso.

Por eso, aprender a manejar nuestras conversaciones difíciles, es sin lugar a dudas un deber, más que una buena idea.



EL MANEJO DEL TIEMPO: NEGOCIANDO CON UNO MISMO



En los tiempos que corren, es frecuente escuchar a la gente decir frases del tipo: "el tiempo no me alcanza", "tengo dificultades para priorizar", "me cuesta tomar decisiones", "no puedo delegar", "vivo postergando", "tengo una cantidad de asuntos inconclusos o pendientes", "no puedo cumplir con todos mis compromisos", "a veces me siento culpable..."; si algo de esto le ha sucedido entonces este taller es para Usted!

Tales manifestaciones no son otra cosa que expresión de las dificultades que padecen las personas para administrar su tiempo y por lo general, van acompañadas de otros síntomas como: estrés laboral, alteraciones en la salud, ausentismo, baja productividad y rendimiento, rotación, accidentes y lo que el Institute of Health and Productivity Management ha denominado como "presentismo" (personas que concurren a trabajar pero rindiendo por debajo de su potencial por causa de su estado emocional). Para la OMS este problema se ha convertido en una epidemia que puede afectar al 100% de los trabajadores.

Frecuentemente la falta de un correcto diagnóstico da lugar a "recetas" destinadas a dar buenas soluciones a un problema mal planteado. Como resultado, los síntomas permanecen y el problema se perpetúa. El manejo eficiente de este recurso, no pasa por hacer "más en menos tiempo" sino que se requiere una mirada distinta -que nos permita re definir el problema, descubriendo las verdaderas causas del mismo y realizando una negociación con nosotros mismos. Solo así podremos optimizar el rendimiento de nuestro tiempo -tan valioso como irrecuperable- y de nuestra organización.

Negociando con uno mismo presenta una mirada innovadora de este problema tan recurrente, brindando herramientas prácticas que le permitan al participante realizar un correcto diagnóstico del mismo -a través de un mayor auto conocimiento- logrando el cambio necesario que permita un manejo eficiente del tiempo, en definitiva de la vida.



HUMANWARE

Gestión del Factor Humano en los Proyectos de Cambio



Cuando una organización decide emprender un cambio tecnológico, cliente y proveedor se embarcan en un **proyecto de alta complejidad e impacto**, que abarca desde la negociación del contrato del proyecto, hasta las negociaciones para el desarrollo e implementación del producto.

Según investigaciones realizadas por el Standish Group International y publicadas en el informe Extreme Chaos (2001) en el año 2000 en Estados Unidos:

- Solamente el 28% de los proyectos de cambio tecnológico fueron exitosos, 23% se cancelaron antes de terminar o nunca llegaron a implementarse y el 49% restante fueron proyectos que terminaron con sobrecostos, sobreplazos y menor funcionalidad de la acordada originalmente.
- En relación a los costos, los presupuestos finales resultaron en promedio 45% por encima de la inversión estimada.

Detrás del cambio de software, se están cambiando procesos, roles y responsabilidades y a veces la forma de entender y manejar un negocio.

Un Proyecto es un cambio y cambio es a menudo sinónimo de conflicto, tanto a nivel personal como organizacional. Si estos conflictos no son manejados adecuadamente, disminuye la eficiencia con que el cambio se implementa, o lo impide totalmente.

En este contexto, por lo general, los proyectos se vuelven una experiencia traumática y desgastante para los humanos involucrados.

Lograr la medida del éxito de todo proyecto, es decir, **entregar el producto o servicio acordado, dentro de los parámetros definidos de tiempo, recursos y alcance, en el marco de una buena relación de trabajo**, depende de la **atención y adecuado manejo del factor humano implicado** en el proceso.

Este taller amalgama en su marco teórico, conceptos provenientes del **Proyecto de negociación de Harvard** y aportes realizados por **CMI International Group** a partir de la experiencia adquirida de su participación en la **gestión del factor humano** de numerosos proyectos en reconocidas organizaciones de América Latina.



PRESENTACIONES ORALES EFECTIVAS

La habilidad conversacional es hoy y lo será más en el futuro, la número uno en facilitar su desempeño en organizaciones de cualquier tipo (políticas, comerciales, sociales entre otras).

¿Ha sentido temor antes de presentar su informe a la junta directiva?, ¿le tiembla la voz cada vez que debe presentar un tema, producto o servicio a un público que puede ser su potencial cliente?, ¿ha estado días o semanas preocupado por la presentación de un artículo en un congreso o en la universidad y no sabe por donde empezar o como plantearlo?, ¿cree que no es lo suficientemente claro, locuaz y entretenido para su audiencia?...; si algo de esto le ha sucedido, entonces este taller es para Usted!!

No todos contamos con la capacidad natural de conversar eficazmente. Sin embargo, saber "hablar en público" es una destreza que podemos aprender y desarrollar.

Para presentar un excelente informe a una junta directiva, explicar de manera interesante un tema, producto o servicio a nuestros clientes, dar una charla entretenida, es necesario conocer los modelos teóricos y las técnicas de expresión oral que le ayuden a lograr una presentación efectiva, manteniendo motivada a su audiencia.

Presentaciones Orales Efectivas es un taller que se diferencia por su gran contenido práctico. A través de un coaching personalizado los participantes del mismo, mejoran sus presentaciones y desarrollan habilidades de presentación, percibiendo los cambios durante el taller.

Al finalizar el taller cada participante recibe un "monitoreo de autoevaluación" que condensa los contenidos teóricos expuestos en el mismo, permitiendo un correcto diagnóstico sobre la presentación realizada. De esta forma se logra un marco de referencia para evaluar presentaciones actuales y prepararse para presentaciones futuras.

ANEXO 2. INFORME DE EVALUACIÓN DE CMI²



Montevideo, 06 de octubre de 2009.

Sr. Jefe Departamento de Apoyo a los PMDER
Asociación Latinoamericana de Integración
Ec. Emiliano R. Fernández
Presente.-

Estimado Carlos:

Adjunto el Informe completo del taller que, con el apoyo de ALADI, dictáramos recientemente para el Ministerio de Hacienda del Paraguay y otras reparticiones de Gobierno.

Ha sido un enorme placer, para CMI International Group, haber tenido a su cargo la referida actividad y descontamos que, quienes nos acompañaron durante su desarrollo, seguramente habrán obtenido herramientas poderosas que permitan incrementar sus habilidades negociadoras en el futuro.

Un particular agradecimiento por tú gestión y la de la Sra. Graciela Vigorito por ALADI así como de los señores Edgar Gómez y Francisco Ruiz Díaz por el MH, por el invaluable apoyo brindado para el mejor desempeño de nuestro trabajo.

Cordiales saludos

Luis Eduardo Davèrède
International Sales Manager
CMI International Group

(sigue Informe)

CMI International Group

Head Office: One Nifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmiagroup.com>

² Las opiniones y conceptos presentados en el material son de exclusiva responsabilidad de la consultora y no comprometen ni implican la opinión ni posición de ALADI o la Cancillería Paraguaya en la materia.



INFORME

Taller: "Teoría y Herramientas del Proyecto de Negociación de Harvard"
Cliente: Ministerio de Hacienda del Paraguay - ALADI
Lugar: Asunción del Paraguay, 21 al 23 de septiembre de 2009

OBJETIVOS del TALLER

La finalidad del taller es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, así como darle herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

Los objetivos específicos son:

- ✓ Aumentar la percepción de los participantes sobre el tema negociación.
 - La omnipresencia de la negociación.
 - La importancia del proceso (cómo negociamos).
 - Nuestros comportamientos negociadores y las suposiciones que lo sostienen.
- ✓ Proporcionar una teoría válida en la práctica (algunas herramientas para pensar sobre negociación).
 - Las variables básicas que sirven para organizar conceptos.
 - Herramientas diagnósticas.
 - Un vocabulario común para facilitar la preparación, la negociación y las revisiones.
- ✓ Ofrecer algunas "reglas prácticas".

No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.
- ✓ Incrementar las habilidades de los participantes.
 - Ampliar su repertorio.
 - Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
 - Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
 - Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
 - Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- ✓ Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
 - Diagnosticar lo que un negociador difícil está intentando hacer.
 - Responder en lugar de reaccionar.
 - Manejar la situación difícil "Cambiando el juego".
- ✓ Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.
 - Tomar partido de situaciones nuevas.
 - Aprender a enfrentar lo inesperado.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmiigroup.com>



✓ Aplicación del Modelo a situaciones reales.

- El objetivo de la sesión de aplicación, es darle al grupo que ha sido entrenado con la metodología de negociación, la oportunidad de utilizar sus conocimientos y las herramientas adquiridas, no ya con casos ficticios, sino con situaciones reales, propias de la Organización.

DESARROLLO TEMATICO

DÍA 1

BLOQUE 1 (4 hs.)

- Introducción y propósitos del taller.
- Ejercicio de fijación de precios.
- Cómo medimos el éxito de una negociación.
- Elementos claves del proceso negociador.

BLOQUE 2 (4 hs.)

- Negociando El contrato de servicios.
 - Preparación estructurada.
 - Negociación uno a uno.
 - Revisión.

DÍA 2

BLOQUE 3 (4 hs.)

- Sesión de preguntas y respuestas.
- Cómo lograr el éxito en una negociación: Algunas recomendaciones prácticas y reglas de sentido común.
- Sistemas o estilos negociadores.
- Negociando con negociadores difíciles.
- Aplicación y análisis de casos.

BLOQUE 4 (4 hs.)

- Negociando Disputa de Socios.
 - Preparación estructurada.
 - Negociación (dos a dos).
 - Revisión.
- El verdadero poder en una negociación.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmi-group.com>



CIERRE: Desafíos a la implementación.
Como seguir adelante. Auto-recomendaciones.

DÍA 3

BLOQUE 5 (7 hs.)

- Aplicación del Modelo a casos reales planteados por los participantes

CURRICULUM INSTRUCTOR

GONZALO ROBAINA PIEGAS

Es Director de CMI International Group. Psicólogo graduado en la Universidad Católica del Uruguay. Realizó su especialización en Psicología Laboral en la misma Universidad. Adquirió su formación en Negociación en Estados Unidos (CMIIG en la Universidad de Harvard). Luego realizó un entrenamiento para entrenadores en negociación en CMI International Group (Cambridge, USA).

Ha desarrollado trabajos de capacitación y consultoría en más de 17 países de Latinoamérica, EEUU y Europa, para diversas organizaciones entre las que se encuentran Coca Cola, SAP, Verizon, Deutsche Bank, Banco Santander, IBM, L'Oreal, SHELL, Lloyd's TSB Bank, Movicom Bell South, Banco JP Morgan, Pemex, ABN Amro Bank, Nextel, Petróleos de Venezuela (PDVSA), Corporación Banex, BID (Banco Interamericano de Desarrollo), Bank Boston, BBVA, Fuerzas Multinacionales de paz de las Naciones Unidas, Telecom, Telefónica Móvil, CFE de México, entre muchas otras.

Ha dictado numerosas charlas y conferencias en temas relativos al manejo de la negociación y de las relaciones humanas en el ámbito de las organizaciones en distintas universidades del continente americano. También ha sido profesor de la Universidad de la República de Uruguay y de diversos centros de capacitación empresarial de América Latina.

Forma parte del equipo de profesores que tienen a su cargo la conducción de los Workshops de Negociación que CMI International Group organiza y lleva a cabo en la Universidad de Harvard (Cambridge, USA), con la participación de profesores como Roger Fisher, Bruce Patton, Brian Mandell y Michael Watkins entre otros.

INFORME del INSTRUCTOR

De acuerdo a lo convenido oportunamente, con mucho gusto es que les hacemos llegar en las siguientes líneas nuestras impresiones relativas a la actividad de referencia.

El taller contó con la participación de 30 funcionarios del gobierno paraguayo provenientes de los Ministerios de Hacienda, Relaciones Exteriores, Agricultura y Ganadería, Industria y Comercio, Secretaría Técnica de Planificación, y del Banco Central del Paraguay.

Un gran número de participantes están involucrados en procesos de negociación llevados a cabo en el ámbito del Mercosur.

Desde el principio del taller manifestaron un gran interés por desarrollar habilidades para negociar, persuadir, resolver conflictos y construir relaciones de largo plazo.

Asimismo reconocieron la importancia de contar con una metodología que les permita preparar, conducir y evaluar en forma sistemática y profesional sus procesos de negociación.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA, 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmiigroup.com>



Por tal motivo es que a lo largo de toda la actividad mostraron una alta sensibilidad hacia los temas tratados y un compromiso permanente con cada uno de las instancias del taller.

Los ejercicios, dinámicas y casos prácticos permitieron sensibilizar a los participantes acerca de la relevancia de prepararse antes de negociar.

Al mismo tiempo pudieron encontrar en la metodología un paradigma poderoso y eficiente para conducir y evaluar los resultados obtenidos en sus negociaciones.

Es claro que por delante se abre, para este grupo, un auspicioso camino y un estimulante desafío de continuar profesionalizando y sistematizando la forma en que conducen sus negociaciones internas y externas.

El trabajo realizado en la preparación de casos reales de los participantes, utilizando la metodología, permitió que todos pudieran experimentar y capitalizar los beneficios de prepararse en grupo y de apoyarse en el rigor de un método ampliamente comprobado.

En cuanto a las condiciones logísticas y a los aspectos vinculados a la organización, el taller conto con todo el soporte necesario para lograr los objetivos previamente planteados.

Reciban de CMI International Group y de quien suscribe las más calurosas felicitaciones por la organización del evento y el agradecimiento a ALADI y al Ministerio de Hacienda de Paraguay por haber confiado nuevamente en nuestra organización para desarrollar las habilidades negociadores de los participantes.

Sin perjuicio de lo manifestado en el presente informe quedo a vuestra entera disposición para hacer las aclaraciones y/o ampliaciones que estimen pertinentes,

Sin más, les saluda cordialmente,

Gonzalo Robaina Piegas
Director
CMI International Group

(sigue Lista de Participantes y Evaluaciones)

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmi@group.com>



LISTA de PARTICIPANTES

Nº	Nombres y Apellidos	Institución	e-mail
1	Marta Molina	SSEEI	marta_molina@hacienda.gov.py
2	Sonia Sosa	SSEEI	sonia_sosa@hacienda.gov.py
3	Leyla Peña	SSEEI	leila_pena@hacienda.gov.py
4	Fernando Agüero	SSEEI	fernando_aguero@hacienda.gov.py
5	Marcela Fernanda Achinelli Báez	SSEEI	marcela_achinelli@hacienda.gov.py
6	Pedro Riquelme	SSEEI	pedro_riquelme@hacienda.gov.py
7	Alice Bonzi	SSEEI	alice_bonzi@hacienda.gov.py
8	Roberto Memes	SSEEI	roberto_memes@hacienda.gov.py
9	David Cartes	SSEEI	david_cartes@hacienda.gov.py
10	Eduardo Calderini	SSEEI	eduardo_calderini@hacienda.gov.py
11	Pablo Riera	SSEEI	pablo_riera@hacienda.gov.py
12	Gladys Ruffinelli	SSEEI	gladis_ruffinelli@hacienda.gov.py
13	Arnaldo Núñez	SSEEI	arnaldo_nunez@hacienda.gov.py
14	Diana Cuevas	SSEEI	diana_cuevas@hacienda.gov.py
15	Pedro Sánchez	SSEEI	pedro_sanchez@hacienda.gov.py
16	Nilde Rivas	SSEEI	nilde_rivas@hacienda.gov.py
17	Leticia Agüero	SSEEI	leticia_aguero@hacienda.gov.py
18	Pedro Peña	SSEEI	pedro_pena@hacienda.gov.py
19	Bernardo Mendoza	SSEEI	bernardo_mendoza@hacienda.gov.py
20	Cristina Soerensen	MAG	tinasoerensen@hotmail.com
21	Pablo Britez	STP	pbritez@stp.gov.py , pbritez2003@yahoo.com
22	Helena Felip	MRE	hfelip@mre.gov.py
23	Elizabeth Rojas	MRE	erojas@mre.gov.py
24	Zulli Cazeneuve	MRE	zcazeneuve@mre.gov.py
25	Martin Cuevas	BCP	cuevaspazzoli@yahoo.com.ar
26	Alberto Garcete	BCP	cuevaspazzoli@yahoo.com.ar
27	Mauricio Galeano	BCP	jgaleano@bcp.gov.py
28	Angela Jara Ocampos	MIC	anjara@mic.gov.py
29	Norma Armoa	SSEEI	norma_armoa@hacienda.gov.py
30	Edgar Gómez Leiva	SSEEI	edgar_gomez@hacienda.gov.py

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmi-group.com>



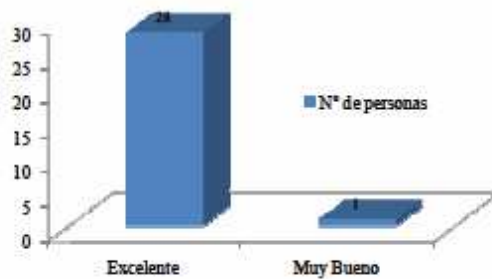
EVALUACIONES

El cuestionario de evaluación fue proveído por la ALADI. Del total de participantes completaron la hoja de evaluación 29 personas. Una persona se retiró antes de la sesión final.

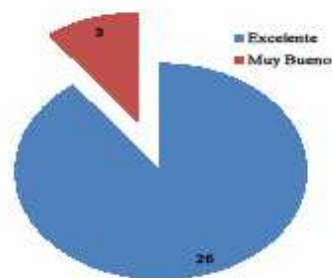
I) Las expectativas sobre el Taller que expresaron los participantes fueron:

1. Aprender acerca de Negociación;
2. Aprender los comentarios adquiridos en el ámbito personal y profesional para mejorar mis relaciones y resultados laborales/personales
3. Recoger los elementos y técnicas precisas para una buena negociación
4. Conocer y desarrollar los elementos básicos que se utilizan en toda negociación
5. Conocer proceso de una negociación, contar con las herramientas, realizar casos prácticos y contar con los tips y tácticas para una negociación.
6. Estrategias, conocimientos generales,
7. Facilitar camino más seguro al éxito
8. Identificar una metodología adecuada para la preparación de negociación
9. Adquirir nuevos conceptos de negociación
10. Aplicar lo aprendido
11. Claridad con los elementos necesarios para preparar una negociación.

II) Calificación General del Curso



III) Grado de Cumplimiento de sus Expectativas



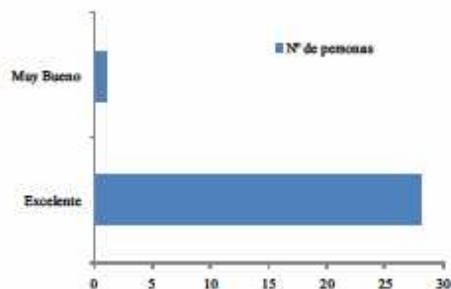
CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmiagroup.com>



IV) Opinión en Relación a los Expositores



Comentarios

- Contento y conforme por el taller realizado. Fue muy bueno el facilitador
- El Prof. Robaina utiliza muy buenas técnicas de capacitación/entrenamiento las que permiten mantener con entusiasmo e interés todo el tiempo al oyente
- Muy buena la organización y el contenido del curso
- La metodología llegó muy bien y se fijo la idea
- Mucha dinámica de parte del expositor.
- Sobrepasó las expectativas
- Brillante el *work shop*, mucho más de lo esperado
- Una experiencia única en el ámbito de las capacitaciones
- El facilitador posee una experiencia amplia en el ámbito de las capacitaciones.
- Tuvo bastante éxito debido al valor agregado, al modo de preparar y analizar las negociaciones, la metodología.
- El entrenamiento fue bastante eficiente.
- Bastante interesante el Taller y bastante significativo con los casos prácticos presentados.
- De acuerdo a lo desarrollado en el Taller se tomará en cuenta para mejorar las negociaciones.
- Uno de los mejores cursos realizados en la carrera profesional
- Interesante para encarar las negociaciones a nivel nacional como internacional.
- Sería necesario realizar un Segundo Taller de Negociación.
- Realizar otro Taller para dar oportunidad a otras personas.
- Ayuda a facilitar sobre como plantear soluciones a problemas de nivel profesional.
- Este tipo de capacitación abre la mente de las personas para plantear soluciones a problemas de nivel personal y profesional.

Fuente: Edgar Gómez, Ministerio de Hacienda.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400. Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5815

<http://www.cmiigroup.com>

ANEXO 3. INFORME DE LA CONTRAPARTE

SEP-09-2010 10:23 De: REP DEL PARAGUAY

9026957

A: 924104566

P. 2

1851 09 SEP 10
ALADI HR. 16:15

Bicentenario de la Independencia Nacional: 1811 - 2011



Representación Permanente del Paraguay
ante la ALADI y el MERCOSUR

ALADI HR. 16:15

RP/ALADI-MERCOSUR/4/Nº 71/10

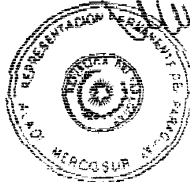
La REPRESENTACIÓN PERMANENTE DEL PARAGUAY ANTE LA ALADI Y EL MERCOSUR, saluda muy atentamente a la SECRETARÍA GENERAL DE LA ALADI, en ocasión de hacer referencia al Curso sobre Teorías y Herramientas de Negociación, dictado en Asunción, los días 9, 10 y 11 de agosto pasado.

Al respecto, cabe informar que el evento, que contó con la participación de funcionarios de la Cancillería nacional, fue evaluado como muy satisfactorio. En tal sentido, fueron resaltados la capacidad de comunicación y el profesionalismo de los consultores contratados para la ocasión.

Sobre el particular, esta Representación agradece a la Secretaría General de la ALADI por su valioso apoyo para la realización del mencionado Curso.

La REPRESENTACIÓN PERMANENTE DEL PARAGUAY ANTE LA ALADI Y EL MERCOSUR, hace propicia la oportunidad para reiterar a la SECRETARÍA GENERAL DE LA ALADI, las seguridades de su distinguida consideración.

Montevideo, 8 de septiembre de 2010



A la
SECRETARÍA GENERAL DE LA ALADI
Ciudad