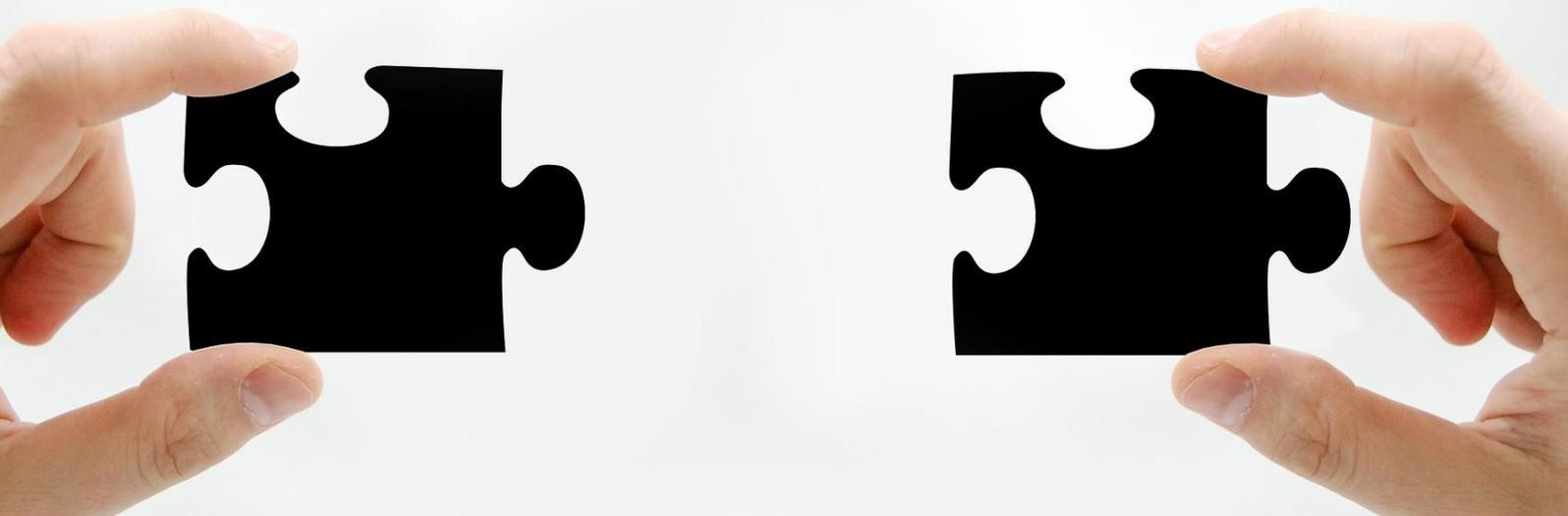




Francisco Diez

MANUAL DE NEGOCIACIÓN

GUÍA DEL CAPACITADOR



MANUAL DE NEGOCIACIÓN

GUIA DEL CAPACITADOR

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
¿CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL?	4
EJERCICIO DE INTEGRACIÓN GRUPAL	5
EJERCICIO INDIVIDUAL: UN PROBLEMA REAL	9
EJERCICIO EN GRUPOS: SALIR GANANDO (ROJO Y NEGRO)	12
GUÍA PARA LA DEVOLUCIÓN DEL INSTRUCTOR	
1.- LAS REGLAS DEL JUEGO	
2.- EL CONCEPTO “GANAR”	
3.- ACTITUDES PARA “AGRANDAR LA TORTA”	
4.- EL CICLO “CULPA – JUSTIFICACIÓN”	
5.- CERTEZA Y CURIOSIDAD	
6.- CONFIANZA	
EL EJERCICIO DEL AVIÓN	22
LEGITIMACIÓN Y RECONOCIMIENTO	23
CASO: BERMÚDEZ – TRUJILLO	25
INSTRUCCIONES PARA EL/LA JEFE/A DE GABINETE DEL MINISTRO: ANTONIO/A TRUJILLO	
INSTRUCCIONES PARA EL/LA SUBDIRECTOR/A: FERNANDO/A BERMÚDEZ	
OPCIONES Y CREATIVIDAD	28
CASO: ZANEX – LIZOL (LA GUERRA DE LAS TUNAS)	29
HOJA DE TRABAJO	
INSTRUCCIONES PARA LOS REPRESENTANTES DE LIZOL	
INSTRUCCIONES PARA LOS REPRESENTANTES DE ZANEX	
OPCIONES DE TALLER	34
• BLOQUE INTRODUCTORIO	
• BLOQUE DE DESARROLLO EXTENSO	
• BLOQUE DE DESARROLLO MÍNIMO	
• BLOQUE DE DESARROLLO INTERMEDIO	
BIBLIOGRAFÍA	36

MANUAL DE NEGOCIACIÓN

GUIA DEL CAPACITADOR

Por Francisco Diez

Abogado mediador, consultor internacional y capacitador.

Especialista en negociación de conflictos complejos y construcción de paz

www.franciscodiez.com.ar

Material elaborado a solicitud del National Democratic Institute (NDI)
para el curso “Jóvenes políticos de América Latina”

Washington DC, 2000

Complemento del Manual de Negociación

INTRODUCCIÓN

La capacitación en negociación no puede enfocarse de la misma manera que una capacitación en otras ciencias, porque se trata de un campo eminentemente práctico y apoyado en vivencias. Todos los seres humanos por el solo hecho de con-vivir, desarrollamos nuestras capacidades para negociar pues estamos negociando, casi todo, todo el tiempo. Es muy difícil que hoy en día podamos tomar algunas decisiones completamente solos, sin tener en cuenta los intereses y las necesidades de “algún otro” y, por lo tanto, sin hacer algún tipo de negociación con ese otro (aún en nuestras propias cabezas). Por otro lado, como campo de estudio se trata de una materia casi completamente nueva y que en general no se ha incluido en los planes de estudio y carrera de quienes participan de los cursos. Negociamos casi todo, todos los días y nadie nos prepara para ello. Somos practicantes cotidianos de la negociación pero nunca nos hemos puesto a estudiar de qué se trata lo que hacemos todos los días. Por esa razón, la capacitación en negociación es tan particular. Cuando vamos a enseñar negociación, partimos de pensar y asumir que todos los participantes son expertos en algún sentido, y que al mismo tiempo jamás han realizado reflexiones sistemáticas sobre sus propias experiencias de negociación. El curso debe ser el lugar para ello. Nadie va a aprender a negociar si no aprende a mirarse a sí mismo “en acción”. El curso de negociación debe ser, entonces, un espacio generado por el docente para que los participantes adquiera vivencias personales y grupales y reflexionen sobre ellas. Sin reflexión sobre la manera en que cada

noción teórica se “engarza” con la vivencia, la personalidad y el entendimiento de cada participante, no hay aprendizaje.

He dado cientos de cursos de negociación y ninguno ha sido idéntico al otro. Cada taller de negociación se estructura y se desarrolla “*junto con*” los participantes, porque cada grupo humano va marcando al docente sus propias necesidades y el docente se relaciona con ellos de una manera especial cada vez. Un taller de negociación es, también, en cierto modo, una negociación entre el docente y los participantes. Una negociación en la cual se va a jugar el aprendizaje mutuo en un proceso de intercambio y de aceptación de elementos personales e intelectuales. La responsabilidad del docente estará enfocada en la conducción de ese proceso. De la misma forma que la responsabilidad del negociador se enfoca en la conducción del proceso de negociación.

Cada docente tiene su propio “estilo” y es muy importante conservarlo y desarrollarlo porque los participantes aprenderán casi tanto de ese estilo como de los contenidos que se presenten. Esta Guía del Capacitador sólo es una propuesta orientada de juegos, ejercicios y programas que cada docente irá adaptando a su propia manera de presentar las ideas. Tiene sin embargo un “hilo conductor” vinculado al desarrollo *progresivo* de los conceptos del Esquema de Negociación desarrollado en el Manual respectivo. Todos los ejercicios están diseñados con un parámetro similar y tienen el propósito de generar vivencias y reflexiones sobre esas vivencias, que se conectan con los elementos del proceso de negociación. Los tiempos indicados en cada uno de los ejercicios siempre depende de la cantidad de participantes (más gente = más tiempo se requiere) y por supuesto del estilo del docente. A medida que el docente adquiere seguridad en el desempeño de su función, es más recomendable que preste oídos a los “emergentes” del curso y trabaje con ellos. Nada es tan efectivo para el aprendizaje como el trabajo directo con temas reales de personas concretas. Pero para que ello sea efectivo tienen que darse las circunstancias adecuadas. En general, en los Talleres de Negociación, el objetivo es que los participantes adquieran e incorporen algunos conceptos básicos y se abran a la “inquietud” que el tema despierta.

Se recomienda siempre tener algunos de los juegos y ejercicios aquí presentados (o de otras fuentes que el docente prefiera) “a mano”, para que la dinámica del grupo no decaiga. Negociación no es algo que se pueda aprender en una conferencia tradicional. Si no hay juego y dinámica grupal, es muy poco lo que les queda en la memoria a los participantes.

¿CÓMO UTILIZAR ESTA GUÍA?

Esta guía es, en realidad, un compendio de juegos, casos y ejercicios que el capacitador puede utilizar para desarrollar un Taller de Negociación. Está íntimamente vinculado con el Manual de Negociación, ya que los “contenidos” a desarrollar en el taller son los presentados en aquel manual.

Creo que cada docente tiene un “estilo” único, y así como tratamos de enseñar a los participantes de nuestros talleres que desplieguen y desarrollen su propio estilo de negociación sobre la base común del esquema presentado, lo mismo es aplicable al acto de enseñar. Por esa razón, se entiende a esta Guía como un conjunto de elementos a los que el capacitador puede recurrir para “armar” su propio Taller de Negociación.

Para cada juego, caso o ejercicio desarrollado aquí, se presentan los siguientes elementos:

- a) *Objetivos*: **qué** es lo que se persigue obtener de los participantes con el ejercicio, de manera que se pueda utilizar el presentado o cualquier otro que sirva al mismo fin.
- b) *Dinámica*: **cómo** y en qué pasos se debe conducir a los participantes para que realicen el ejercicio
- c) *Consignas*: **cuáles** son las instrucciones que hay que preparar para darles a los participantes. Pueden memorizarse o presentarse ya escritas en filminas.
- d) *Tiempo*: **cuánto tiempo** llevará hacer el ejercicio (siempre es estimativo y sólo aproximado, ya que depende del contexto)
- e) *Devolución*: **para qué** se hizo el ejercicio. A través de un diálogo abierto se genera y conduce una reflexión que permita compartir los aprendizajes obtenidos a partir del ejercicio.
- f) *Tiempo*: **cuánto tiempo** es razonable que insuma la Devolución (estimativo)

EJERCICIO DE INTEGRACIÓN GRUPAL

Este ejercicio tiene dos partes:

- a) Presentación
- b) Reflexión sobre el Proceso

a) Parte 1: Presentación

Objetivos:

1. Lograr “caldear” el ambiente del curso y que los participantes se sientan más confiados y comiencen a participar. Que se conozcan entre ellos.
2. Introducir la noción de que lo mas importante en la negociación es saber escuchar y que además de presentarnos para saber quiénes son y qué hacen nuestros compañeros, comenzaremos ya mismo a practicar la escucha activa (ver consigna 2)
3. Armar grupos que podrán servir luego para ejercicios posteriores y que ya tendrán una cierta “coherencia interna”.

Dinámica:

- Dividir el curso en grupos de no menos de 4 y no más de 8 personas.
- Cada grupo debe cumplir las consignas en un círculo cerrado.

Consignas:

1. Cada miembro del grupo debe presentarse al resto, con nombre completo, actividad que desarrolla, formación anterior en Negociación y alguna característica personal que considere destacable (por ej. juego tenis, toco guitarra, soy medio sordo, etc. etc.)
2. Todos los demás deben escuchar atentamente las presentaciones de sus compañeros de grupo y tomar notas. El instructor pedirá luego a cualquier miembro del grupo (elegido al azar) que haga el “reporte” y que presente a TODOS los demás, por lo que es importante que cada uno pueda escuchar bien la presentación de todos los miembros de su grupo y tome notas para poder presentarlos luego en caso de ser elegido para el “reporte”.
3. Una vez que todos se presentaron dentro del grupo, deben elegir un NOMBRE que identifique al grupo de NO MÁS de 2 o 3 palabras. Tienen que ponerse de acuerdo y elegir un Nombre para el Grupo.

Tiempo estimado:

5-6 minutos para las presentaciones en el grupo

3-5 minutos para la elección del nombre

Devolución por grupos:

El instructor:

1. Elige a un participante (cualquiera) de cada grupo para que presente a todo su grupo. De a un grupo por vez.
2. Va tomando, arbitrariamente, notas en una hoja de papel de algunas de las características de los presentados (profesiones que se repiten, nombres, hobbies, etc.)
3. Va anotando los nombres de los grupos en la pizarra (es útil ubicarlos en la pizarra en el mismo orden en que están en la sala –izquierda a derecha, frente a fondo- de manera de identificarlos bien) preguntando porqué eligieron ese nombre y acotando algunas observaciones que hagan divertido el ejercicio.
4. Preparando la segunda fase del ejercicio, el instructor hace algunas preguntas (a cada grupo y no sólo a quien hace el reporte) acerca de si todos estuvieron de acuerdo con el nombre elegido y si fue fácil o un poco complicado elegir el nombre y si había otras propuestas de nombre que se desecharon.

Tiempo estimado:

3-5 minutos para la presentación de cada grupo y de su nombre

b) Parte 2: Reflexión sobre el Proceso

Objetivos:

- a) Generar una reflexión sobre cómo funciona un Proceso de Toma de Decisiones, marcando que lo que ellos como grupo acaban de hacer es eso, tomar una decisión de ponerse un nombre a través de un cierto proceso.
- b) Dirigir la atención hacia el elemento Proceso del Manual y poder explicar su contenido refiriéndose a la experiencia de cada grupo al decidir qué nombre ponerse.
- c) Comenzar a mostrar que el aprendizaje mas valioso es el que se saca del análisis y la reflexión sobre las propias vivencias y las propias experiencias.

Dinámica:

- Mantener los grupos como estaban configurados pero hablar a todo el curso
- Explicar qué es un Proceso usando la transparencia del Manual Básico
- Que cada grupo cumpla las consignas hacia adentro del grupo

Consignas:

- a) Cada grupo debe tratar de identificar *cómo fue el proceso* con el que decidieron el nombre del grupo (por ej. alguien sugirió uno, otro dijo otro, y un tercero sacó uno que tomaba ambas ideas; o uno fue convencido por otro; o se votó entre opciones; o solo habló uno y los otros aceptaron; o etc. etc.)
- b) El grupo debe tratar de identificar *la mayor cantidad de intervenciones* de los miembros del grupo y describir cómo se encadenaron en secuencia para “armar” el proceso.
- c) El grupo debe identificar *la intervención más importante e influyente* en la decisión que tomó el grupo y cuáles fueron las intervenciones individuales que permitieron que “esa” sea la mas influyente.
- d) Aclarar que no hay procesos “buenos” y procesos “malos” en sí, y que no se está calificando si un proceso en un grupo fue mejor que en otro, porque la riqueza del ejercicio está en “ver” que hay distintos caminos para llegar al mismo objetivo, esto es muchos procesos posibles para tomar la misma decisión.

Tiempo estimado:

3 minutos para la conversación dentro de cada grupo

Devolución por grupos:

El instructor:

- a) Pide a cada grupo que explique primero el proceso que identificaron
- b) Anota en la pizarra lo básico de ese proceso (en lo posible lo nombra)
- c) Pide que cuenten las intervenciones que identificaron y entre ellas la más importante
- d) Pregunta porqué consideraron que esa era la mas importante
- e) Muestra que también para decidir que ésa era la intervención más importante atravesaron otro proceso de toma de decisión grupal

Devolución en general a todos los grupos:

- f) Compara los procesos descritos aclarando que TODOS fueron eficientes para tomar la decisión
- g) Preguntar por qué creen que esto puede ser relevante en una Negociación (reafirmando el valor de sus propias conclusiones).

Tiempo estimado:

3 minutos para la devolución de cada grupo

3-5 minutos de reflexiones generales

PRIMER EJERCICIO INDIVIDUAL

UN PROBLEMA REAL

Objetivos:

1. Lograr que cada participante piense en un caso real propio, que conozca muy bien, y que tenga ese caso presente para “aplicar” al caso los conceptos que se van desarrollando a lo largo del curso.
2. Conocer, en términos generales, las temáticas en las que están interesados los participantes y tomar los casos descriptos para usarlos como base de ejemplos
3. Lograr conectar a la realidad cotidiana de cada uno de los participantes conceptos que pueden parecer abstractos.
4. Mostrar cuáles son los conceptos desarrollados que podrían servir para el análisis de la situación o problema planteado.

Dinámica:

- Trabajo individual anónimo y escrito

Consignas

1. Cada participante en una hoja de papel que puedan entregar, debe describir en forma sintética una situación real que pueda dar lugar a una negociación. Cualquier situación sirve, sea personal, familiar o de su entorno laboral.
2. Es preferible una situación que lo involucre personalmente. Si no encuentra una o no quiere escribir sobre eso, una situación de alguien muy cercano (Sr. o Sra. “X”) que Ud. conozca bien
3. El instructor explica cuales son los Objetivos del ejercicio (ver arriba)
4. La descripción debe contestar a las siguientes preguntas:
 - ¿Quiénes son las partes?
 - ¿Cuál es el tema/problema a negociar?
 - ¿Qué quiere lograr Ud.?
 - ¿Qué quiere/n la/s otra/s parte/s?
5. No firmen la hoja ni pongan su nombre, una vez terminada la descripción las hojas se entregan al instructor
6. El instructor devolverá los papeles con alguna pequeña nota al finalizar el curso

Tiempo: 5 minutos

Devolución.

- El instructor escribirá en el papel entregado alguna palabra que haga referencia al concepto desarrollado durante el curso que podría ser mas útil para el caso dado (por ej. Enfoca en tu interés principal, qué pasará con la relación?, cual es tu MAAN? Buscar otras Opciones; Buscar Criterios; etc.)

EJERCICIO EN GRUPOS

SALIR GANANDO (ROJO Y NEGRO)

Objetivos:

1. Lograr que los participantes tomen conciencia de la interdependencia que genera el proceso de Negociación
2. Generar la vivencia de la importancia de la colaboración en la negociación
3. Generar reflexión sobre los conceptos elaborados en la Guía para el Capacitador

Dinámica

- Dividir todo el curso en cuatro grupos (de entre 3 y 10 por grupo) asignándoles las letras A, B, C y D lo mas separados posible entre sí
- Entregar una copia de las instrucciones a cada participante
- Entregar una Hoja de Registro Grupal a cada grupo
- Dibujar en el frente (pizarra o rotafolios) el Registro del Instructor y tener a mano un marcador Negro y otro Rojo
- Tener a mano reloj con cronómetro
- Prever un espacio separado de la sala del curso para las negociaciones de los representantes de los grupos (vueltas 5, 8 y 10)
- Una vez terminadas las 10 vueltas, conviene hacer un pequeño corte antes de la Devolución como para que los participantes se distiendan.

Consignas

1. Cada participante debe leer atentamente las instrucciones del juego
2. Una vez que todos hayan leído, comenten dentro de cada equipo qué es lo que entendieron
3. El juego se jugará vuelta por vuelta hasta completar las 10 vueltas
4. El instructor avisará 30 segundos antes de que se cumpla el tiempo máximo para decidir el voto del equipo en cada vuelta. Deben cumplir con los tiempos pautados.
5. El instructor pasará por los equipos para mirar la Hoja de Registro Grupal y anotar la elección que cada equipo hizo y anotará en la pizarra los resultados acumulados de cada equipo (producto de sumar los de esa vuelta y las anteriores), vuelta por vuelta.

Tiempo total: aproximadamente 1 hora

Devolución

La devolución de este ejercicio suele ser delicada. El instructor deberá realizar un encuadre de las reflexiones destacando que esto es un juego y que funciona como una “caricatura” de la realidad. Debe insistir en que esto debe servir para aprender cómo mejorar en adelante, debe escuchar a todos y distribuir equitativamente la palabra, enfatizando los aprendizajes.

Entregar un ejemplar a cada participante

SALIR GANANDO

Esto es un juego, solamente un juego, que consiste en salir ganando. El equipo que obtenga resultado negativo, pierde. Se forman cuatro equipos (A, B, C y D). Se juegan diez vueltas, en cada vuelta cada equipo deberá elegir una opción: **ROJO o NEGRO.**

Los puntajes que cada equipo obtendrá en cada vuelta dependen no sólo de su elección de color, sino también de la elección de color de los otros tres equipos.

Con excepción de la vuelta 5, la 8 y la 10, los equipos no podrán hablar con el resto de los equipos. En esas tres vueltas, podrán negociar a través de representantes y el resultado se multiplicará por 3 en la vuelta 5, por 5 en la vuelta 8 y por 10 en la vuelta 10.

Por cada vuelta, los equipos tendrán 2 minutos para decidir.

En las tres vueltas que se negocia, (vueltas 5, 8 y 10) tendrán 5 minutos en total, 3 para negociar a través de los representantes que indique el instructor y luego 2 minutos más para tomar la decisión en cada equipo.

Cumplido el tiempo de cada vuelta, cada equipo debe registrar en secreto su decisión en la Hoja de Registro Grupal, redondeando la R si el grupo elige Rojo o la N si elige Negro. El instructor pasará por cada grupo para chequear la decisión del equipo marcada en la Hoja de Registro Grupal y volcará todas ellas en la pizarra, de modo que todos sabrán los resultados acumulados de cada vuelta.

Los equipos no pueden dialogar entre ellos fuera de la negociación pautada.

CUADRO DE PUNTAJES

Todos los equipos votan Negro.....Todos pierden 1 punto
3 equipos votan Negro, uno vota Rojo.....Negro gana 1, Rojo pierde 3
2 equipos votan Negro, dos votan Rojo.....Negro gana 2, Rojo pierde 2
1 equipo vota Negro, tres votan Rojo.....Negro gana 3, Rojo pierde 1
Todos los equipos votan Rojo.....Todos ganan 1 punto

¡Adelante jueguen bien !

Entregar un solo ejemplar por grupo (4 en total)

Hoja de Registro Grupal

VUELTA	TIEMPO	ELECCIÓN			PUNTAJES
1	2 MINUTOS	N	R		
2	2 MINUTOS	N	R		
3	2 MINUTOS	N	R		
4	2 MINUTOS	N	R		
5	5 MINUTOS	N	R	X 3	
6	2 MINUTOS	N	R		
7	2 MINUTOS	N	R		
8	5 MINUTOS	N	R	X 5	
9	2 MINUTOS	N	R		
10	5 MINUTOS	N	R	X 10	

No Entregar

Registro del Instructor - Puntaje “acumulado por vuelta”
(para poner frente al curso)

VUELTA	EQUIPO “A”	EQUIPO “B”	EQUIPO “C”	EQUIPO “D”
1				
2				
3				
4				
5 (x3)				
6				
7				
8 (x5)				
9				
10 (x10)				

Considerando el cuadro de puntajes:

Escribir en este Registro los puntos acumulados que, por vuelta, le corresponden a cada equipo. Con marcador ROJO si su voto fue Rojo o con marcador NEGRO si su voto fue Negro.

Guía para la Devolución del Capacitador

Devolución del Ejercicio “Rojo y Negro”

- ⇒ Definición de Ganar
 - Más que el otro
 - Lo más que pueda
- ⇒ Toma de decisiones. Crear vs. Distribuir Valor -Torta-
- ⇒ El ciclo “culpa – justificación”
- ⇒ Certeza (Actitud Competitiva
- Curiosidad (Actitud Colaborativa
- ⇒ Confianza. Asuma el largo plazo
- ↑↓
- ⇒ Comunicación Limitada → “La Desconfianza requiere más comunicación no menos”

55

Devolución del Ejercicio “Rojo y Negro”

- ⇒ Definición de Ganar
 - Más que el otro
 - Lo más que pueda
- ⇒ Toma de decisiones. Crear vs. Distribuir Valor -Torta-
- ⇒ El ciclo “culpa – justificación”
- ⇒ Certeza (Actitud Competitiva
- Curiosidad (Actitud Colaborativa
- ⇒ Confianza. Asuma el largo plazo
- ↑↓
- ⇒ Comunicación Limitada → “La Desconfianza requiere más comunicación no menos”

55

1.- LAS REGLAS DEL JUEGO

Una primera enseñanza que este ejercicio nos deja, es que todo juego tiene sus reglas y que hay que intentar primero entenderlas acabadamente para poder jugar bien. El ejercicio está “armado” para aplicarle presión con el tiempo a los participantes y para que puedan ver qué es lo que sucede con este tipo de situaciones de presión en un “laboratorio” como es una instancia de capacitación. Aquí la instrucción no es ganarle a los otros equipos, sino salir ganando. Se indica que cualquiera que saque resultado negativo pierde. Además, al tener opciones limitadas y ya diez vueltas pautadas, las conductas son mucho más previsibles que en la vida real. Y estos “datos” siempre pueden ser criterios de razonamiento para entender el juego y construir un entendimiento común con los demás participantes en el proceso de la negociación. Aquí está claro que el voto por el color Negro es el voto con el que hay menos posibilidades de perder en cada vuelta. Pero también está claro que el voto por el Negro estimula a los otros a votar también por Negro y en ese supuesto pierden todos. La única manera de ganar es colaborar votando todos Rojo. Además en las vueltas 5, 8 y 10 en que se multiplica el valor del resultado es cuando realmente tiene sentido que todos voten Rojo porque se optimiza el puntaje positivo.

Cuando decimos que la negociación es un proceso que se construye por interacciones e influencias recíprocas, estamos apuntando a la idea de que TODO lo que sucede en la negociación, en parte depende de mí. Solo en parte. La otra parte depende del otro negociador. Pero lo que el otro negociador pueda y quiera hacer, también en parte depende de mí, de cómo lo escuche, de que pueda entender qué es lo que el otro necesita. Si alguno de los equipos quedó con un puntaje muy inferior, seguramente necesitará el incentivo de mejorar su posición relativa para colaborar con aquel que tiene mayor puntaje.

2.- EL CONCEPTO “GANAR”.

El problema esencial que este ejercicio intenta demostrar es que tenemos incorporada una idea de “ganar” que puede servir para los deportes, pero que no sirve para todas las situaciones y que, en el caso de la gran mayoría de las negociaciones, termina jugándonos en contra y haciéndonos perder oportunidades a todos. Pensamos habitualmente que “ganar” es siempre “ganarle al otro”, en lugar de enfocarnos en la idea de “ganar lo más posible” sin ocuparnos tanto de cuánto mas o menos gana el otro. Si nos enfocamos en el otro y sus ganancias, automáticamente perdemos de vista nuestros intereses y una gran cantidad de oportunidades que la situación nos ofrece. Cuando se genera un ciclo de competencia, la tendencia es la de “nivelar hacia abajo”.

Por otro lado, suelen mezclarse dos conceptos que no implican lo mismo: el concepto de “equidad” entre los equipos que juegan el juego y el de “ganar lo más posible”. En ningún lado de las instrucciones se dice que las ganancias deben ser equitativas.

3.- ACTITUDES PARA “AGRANDAR LA TORTA”

En toda negociación dijimos, que hay un proceso de toma de decisiones. En este proceso de toma de decisiones hay un dilema, que el Profesor de Harvard **James Sebenius**¹ llama “el dilema del negociador”: el dilema entre **crear** valor y **distribuir** valor.

Generalmente pensamos que la negociación consiste en distribuir, entre los negociadores, un cierto valor existente.

HACER TRANSPARENCIA XXXXXXXX

Esta representación de la negociación es la que responde al esquema “ganar – perder”, que implica partir de asumir que en toda negociación todo lo que uno (A) se lleva, lo está perdiendo el otro (B); o todo lo que el otro (B) se lleva, lo está perdiendo uno (A). Y cada vez que uno (A) gana un punto más, seguro que precisamente es porque el otro (B) lo pierde. Esta es la concepción tradicional “ganar – perder”. Como sucede en todos los deportes, donde uno gana y otro pierde y no puede ser que ambos ganen el mismo juego.

Entonces, volviendo al dilema básico del negociador, el “quid” de la cuestión es cómo puede uno hacer para, primero, crear valor, para luego distribuir. Cómo puede uno hacer, para que lo que se va a distribuir entre los negociadores, sea una torta más grande, y que entonces la distribución, sea una distribución que le dé mayor beneficio a ambos, aún cuando cada uno reciba el mismo porcentaje parcial que si la torta no se hubiera agrandado.

Yo puedo ofrecerle a alguien dividir 100 puntos por mitades. Pero si, “trabajando con el otro” logramos encontrar una manera de que lo que haya para dividir en vez de 100 puntos sean 500 puntos y le ofrezco al otro dividirlo por tercios y que el se lleve dos tercios y yo un tercio (o viceversa), en lugar de ganar yo 100 como en el primer supuesto paso a ganar 166 y el otro pasa a ganar 333. No es mejor ganar 166 que 100?? Y esto es tan válido tanto para mi como para el otro.

Entonces, el gran esfuerzo en todas las negociaciones, va a ser el de buscar maneras de agrandar la torta, buscar maneras de que haya más para distribuir,

¹ Autor de varias obras, entre ellas: “El Manager como Negociador”, “Negociando las Leyes del Mar”, etc.

porque si los negociadores se enfocan solamente en cuánto se lleva uno y cuánto se lleva el otro, se genera una dinámica de competencia que siempre va a achicar y no a agrandar la torta. Si se vincula el concepto de negociación con la idea de “ganar” tradicional que hemos aprendido (que es lo que habitualmente sucede en las negociaciones porque es lo “natural”), solamente se podrá hacer una negociación distributiva, en donde se distribuyen las *pérdidas* en lugar de generar primero y distribuir después todo *el valor* que potencialmente hay.

4.- EL CICLO “CULPA – JUSTIFICACIÓN”

Otra situación que sucede habitualmente en las negociaciones, y que suele verse con claridad en este ejercicio, es que los negociadores en lugar de crear valor, generan el ciclo “culpa – justificación”. Se justifica las decisiones perniciosas que uno toma, poniendo el énfasis en la culpa al otro. Entonces dice “bueno, yo perderé, pero la culpa de esta situación la tienen ellos, no la tengo yo”. Es absolutamente normal que esto nos suceda y generalmente nos pasa a todos. La única manera de evitarlo es generar una reflexión sobre los efectos negativos de este ciclo, que es la más clara manifestación del pensamiento subdesarrollado y una de las causas más comunes del retraso relativo de individuos, grupos y naciones. También suele ser una de las fuentes más importantes del descrédito de los políticos.

El ciclo “culpa – justificación” lo único que hace es proteger, al que lo genera, de un sentimiento interno (el que produce asumir la propia responsabilidad por lo que sucede), pero no le ayuda en nada para tomar mejores decisiones y por lo tanto a hacer mejores acuerdos. Al contrario, empuja a los negociadores a hacer peores acuerdos, porque en el acto de justificarse, en el acto de poner la culpa en el otro, se está trabajando en contra de la relación, y más tarde o más temprano eso se volverá en contra. Siempre, poner la culpa en los hombros del otro, generará una reacción negativa.

5.- CERTEZA Y CURIOSIDAD

Por otro lado, la actitud con la que se va a la negociación, la actitud de certeza, “yo sé lo que pasa en este juego”, “yo sé lo que es lo correcto en esta situación”, “yo estoy seguro que si nosotros hacemos tal cosa, esto es lo que va pasar”, la certeza, generalmente, está vinculada al desarrollo de una actitud de competencia, porque en la lógica de las polaridades (bueno vs. malo; correcto vs. erróneo; justo vs. injusto, verdadero vs. falso, etc.) no pueden convivir al mismo tiempo varias certezas diferentes sobre el mismo fenómeno. Mucho más

“productiva” que la certeza puede ser la actitud de curiosidad porque con ella, habitualmente, se genera más fácilmente una actitud de colaboración. La curiosidad no quiere decir “ser débil”, quiere decir “ser abierto”. La manera más fácil para adoptar esta actitud, es mantener siempre vigente la pregunta siguiente “¿porqué razones es (piensa, siente, dice, hace) el otro, diferente de mí?”

Cuando uno en una negociación tiene una sensación de “certeza”, esa es una buena señal para preguntarse ¿sobre qué cosa podría ser curioso? Cuando uno tiene la certidumbre acerca de que algo es de una determinada manera, o de que algo va a pasar, puede preguntarse acerca de qué podría ser curioso en esa situación, y qué podría incentivar mi curiosidad. Es esa actitud de curiosidad la que le va a permitir al buen negociador generar un tipo de interacción con el otro, con la cual va a obtener mayor información, y va a mejorar la relación. Porque a todos nos gusta ser escuchados. La curiosidad sirve, en el campo del problema, para obtener mejor información, y, en el campo de las personas, para tener una relación más constructiva con el otro.

6.- CONFIANZA.

El tema de la confianza ocupa un lugar muy importante en las negociaciones. La confianza tiene una particularidad: es algo que se construye de manera difícil. No es fácil construir confianza. La confianza se construye y es difícil construirla, pero es muy fácil destruirla. La confianza se destruye muy fácilmente. Uno puede haber invertido mucho tiempo y esfuerzo en la construcción de confianza y se puede destruir muy rápidamente. Pero si es difícil construirla, y fácil destruirla, es muy difícil reconstruirla. Una vez que se perdió la confianza, la reconstrucción de la confianza exige un esfuerzo varias veces superior al esfuerzo que exigió la construcción de la confianza en primer término.

Ahora bien, hay muchos que opinan que la confianza no es un elemento a considerar en las negociaciones, y que en realidad lo que hay que considerar es si una cierta propuesta de solución conviene o no conviene. Yo conozco muy pocas situaciones en las que dentro de ese concepto de “conviene”, no esté también incluida la relación, por mínima que ésta sea. Es muy difícil pensar que uno puede tener negociaciones con alguien que nunca va a volver a encontrar en su vida, y que lo que uno haga con la relación con esta persona no va a tener ninguna repercusión de ningún tipo en el futuro. Por ello entonces, como una herramienta para la construcción de la confianza, es muy bueno asumir para la relación, una visión de largo plazo. Aún cuando uno tenga una negociación muy puntual, el sólo hecho de pensar en el largo plazo da una visión que va a permitir que uno incorpore otros elementos a la situación de negociación. Esa visión y esos nuevos elementos que se incorporan al asumir el largo plazo, van a permitir

que uno piense cómo construir confianza en la situación concreta y cuáles son las cosas que pueden poner en peligro esa confianza construida.

Por otro lado, la confianza está completamente relacionada con el nivel de comunicación. El proceso de construcción de la confianza se hace a través de la comunicación entre las personas. Y pasa una cosa muy curiosa entre comunicación y confianza: cuando nosotros tenemos una sensación de desconfianza con alguien, naturalmente nos retraemos y limitamos la comunicación, como en el conocido caso del “Dilema del Prisionero” en el cual dos prisioneros, cómplices y amigos entre sí, son interrogados separadamente por los guardias y a cada uno le dicen que el otro lo traicionó. Eso genera en cada uno de ellos desconfianza. Ahora bien, cuando se genera la desconfianza y nos retraemos, estamos cometiendo un error gravísimo, porque la desconfianza requiere más comunicación, no menos. El proceso de construcción de confianza es inversamente proporcional a la calidad y la cantidad de comunicación.

Si es necesario construir más confianza, se debe tener más comunicación y no menos. Cuando alguien nos genera desconfianza, tendemos a pensar o decir “yo con ese no pienso ni hablar”. Lo decimos así, a pesar de que sabemos que eso puede impactar muy negativamente en los resultados que uno persigue, a pesar de que eso, en los hechos, le impida a uno lograr las cosas que necesita². Lo que se trata en la negociación, es de obtener la satisfacción de aquello que se necesita. Incorporando dentro de sus necesidades la idea del otro, la idea de la relación con el otro. Entonces, cuando hay desconfianza necesitas más comunicación y no menos.

² Como habitualmente sucede en el juego Rojo y Negro cuando algún grupo “traiciona” los acuerdos negociados de selección del color.

EL EJERCICIO DEL AVIÓN

Objetivo

- Demostrar el primer axioma de la Comunicación.

ATENCIÓN: Debe hacerse ANTES de mostrar la transparencia de los Axiomas de la Comunicación del Manual.

Dinámica

- Se arma una hilera doble de 3 o 4 sillas en el medio del curso de manera que parezcan 3 o 4 filas de asientos de a dos en un avión
- Se piden voluntarios para completar las sillas
- Se le dan las consignas a los miembros de las sillas de la izquierda primero y luego a los de las sillas de la derecha
- Se le pide al resto del curso que solo observen lo que sucederá y que hagan silencio y no intervengan

Consignas

- A los de la izquierda, se les dice que están en un avión, del lado de la ventanilla, que son viajeros muy experimentados y que como el viaje es muy largo no quieren ser molestados por nadie, absolutamente por nadie.
- A los de la derecha, se les dice que están en un avión, que están del lado del pasillo, que es la primera vez que viajan y que están muy nerviosos y que si pueden tener una buena conversación con el compañero de fila piensan que se sentirán mejor.

Tiempo: como para que los participantes “actúen” la situación uno o dos minutos, no más.

Devolución

1. Se corta la actuación pronto tratando de que no se hayan “armado” conversaciones
2. Se le pregunta a los actores que les pasó, que sintieron y pensaron, tomando notas de todo lo subjetivo que cada uno dirá
3. Si cabe, se le pregunta por qué creían que el otro actuaba de esa manera o qué pensaban cuando el otro actuaba de la manera que lo hacía (a fin de mostrar cómo “se significa” la comunicación analógica)
4. En algún momento se les pregunta si creen que hubo o no comunicación (habitualmente alguno dirá que “no hubo comunicación”)
5. Se muestra la transparencia para explicar los Axiomas.

Tiempo

Aproximadamente 15 minutos.

LEGITIMACIÓN Y RECONOCIMIENTO

Objetivos

1. Demostrar que todos podemos ver lo positivo en lo que está presentado como negativo, y viceversa.
2. Generar aprendizaje acerca de las diferencias y la posibilidad de valorarlas
3. Producir una dinámica de integración grupal

Dinámica

- Se reparten dos papelitos pequeños, cada uno de diferente color (azul y amarillo por ejemplo) a cada participante
- Se prevé el espacio suficiente como para que todos los participantes armen un círculo cerrado (si son muchos, se pueden hacer varios círculos mas pequeños)
- Primero deberán escribir la consigna 1) en los papeles y una vez que hayan terminado, deberán formar un círculo
- Cada participante debe recordar el lugar exacto que ocupa en el círculo de manera de poder volver a armarlo luego que se desarme, reteniendo quienes son las personas ubicadas a cada uno de sus lados
- Una vez armado el círculo, deberán intercambiar sus papelitos con los compañeros del costado, de la siguiente forma:
 - a- Cada uno sostendrá su papelito “azul” en la mano derecha y su papelito “amarillo” en la izquierda, a la altura de su hombro.
 - b- A la cuenta de 3 entregará, con un simple “quiebre” de su muñeca derecha, el papelito “azul” al compañero de círculo ubicado a su derecha y recibirá el que éste le entregue y simultáneamente, con un simple “quiebre” de su muñeca izquierda, entregará el papelito “amarillo” al compañero de la izquierda y recibirá el que éste le entregue.
- Una vez que cada participante tiene los dos papelitos que no son los suyos, vuelve a su lugar.
- Cada uno deberá leer lo escrito en ellos, y del otro lado del papel, escribirá la consigna 2)
- Una vez que todos terminen de escribir la consigna 2) se “rearmará” el mismo círculo y cada uno recobrará el mismo lugar que tenía
- Una vez armado el círculo, deberán intercambiar nuevamente sus papelitos con los compañeros del costado, de la siguiente forma:
 - a- Cada uno sostendrá el papelito “azul” en la mano izquierda y el papelito “amarillo” en la derecha

- b- A la cuenta de 3 entregará el papelito “amarillo” al compañero de círculo ubicado a su derecha y recibirá el que éste le entregue (que será su propio papel azul) y entregará el papelito “azul” al compañero de la izquierda y recibirá el que éste le entregue (que será su propio papel amarillo).
- Todos volverán a sus lugares y podrán leer los comentarios recibidos

Consignas

1. Cada uno deberá escribir, en un lado del papelito “azul”, 3 virtudes (depende del tiempo y del grupo, pueden pedirse “dos o al menos una”), capacidades o habilidades especiales que considera que tiene como atributos POSITIVOS, y en un lado del papelito “amarillo”, 3 defectos, incapacidades o dificultades que considera que tiene como atributos NEGATIVOS (también dependiendo del tiempo y del grupo, pueden pedirse “dos o al menos un defecto”).
No deberán usar más de 3 palabras para cada virtud (por ej. soy “ordenado”) o para cada defecto (“soy poco comunicativo”). Todos tienen al menos una virtud y un defecto, no?
2. En los papeles que recibieron, del otro lado de lo que está escrito, deben poner “*qué tiene de malo*” esa virtud, capacidad o habilidad en el papelito “azul” (por ej. el “ordenado” puede resultar autoritario para otros) y “*qué tiene de bueno*” ese defecto, incapacidad o dificultad (por ej. el “poco comunicativo” puede resultar alguien agradable porque no molesta).

Tiempo: aproximadamente 15 minutos, depende de la cantidad de gente.

Devolución

- Una vez que todos recibieron de vuelta sus propios papelitos con los comentarios de los otros participantes, se pregunta si algunos quieren leer lo que “aprendieron” con las visiones diferente, ya sea al recibir el mensaje o al escribirlo.
- Se destaca la posibilidad de infinidad de lecturas de lo mismo y la habilidad que todos tenemos para “significar” todo de diversas maneras.
- Se pregunta si alguno piensa que la lectura positiva de su defecto o incapacidad es aceptable y se resalta la posibilidad de “mirar” lo positivo si uno decide hacerlo.
- Se pregunta porqué creen que esto puede ser relevante para los negociadores

Tiempo: 10 minutos.

CASO: BERMÚDEZ - TRUJILLO

Objetivos

1. Que los participantes tengan una experiencia directa de Negociación.
2. Que todos, capacitador y participantes, tengan presente un caso al cual “aplicar” cada uno de los conceptos teóricos que se desarrollan en el Taller
3. Mostrar que cada participante entiende y actúa los mismos “personajes” de una manera diferente, lo que no sólo es correcto sino que además refleja lo ineludible de la diversidad que presentará siempre la realidad.

Dinámica

- Que todos los participantes se junten en grupos de a dos
- Que cada grupo de dos elija algún lugar para llevar adelante la negociación separado de los demás (para que no se superpongan las conversaciones)
- Repartir a cada participante un rol, con preferencia el de Trujillo a quienes el instructor piensa que puede asumir mejor el papel de jefe (o viceversa)

Consignas

1. Este es un caso de pedido de ascenso, en donde el/la Sub Director/a, Fernando o Fernanda Bermúdez, va a pedir un ascenso a el/la Jefe/a de Gabinete del Ministerio en donde ambos trabajan, que es Antonio o Antonia Trujillo.
2. Cada uno debe leer atentamente las consignas del rol que le tocó y jugar el personaje lo más real posible.
3. Tendrán 10 minutos para prepararse individualmente y que par tendrá 15 minutos de conversación para negociar
4. No es necesario que lleguen a un acuerdo. Si llegaran a acuerdo, deben escribir los puntos de acuerdo en un papel y firmarlo.

Tiempo: en total 25-30 minutos.

Devolución

- Se pide que levanten la mano los grupos que hicieron acuerdos y los que no.
- Se pide que los que tienen un acuerdo escrito lo lean (se va anotando en un rotafolio el “punteo” de los diversos tipos de acuerdo)
- Si son muchos participantes y el instructor sabe que no podrá escuchar a todos los grupos, se pueden hacer preguntas genéricas sobre el caso y pedir que levanten la mano como respuesta (por ej. cuales Bermúdez revelaron

que tenían otra oferta quienes lo hicieron de entrada y quienes al final-, qué Trujillos pensaban que su propio puesto estaba en riesgo, qué Bermúdez pensó que su Trujillo lo estaba engañando, qué Trujillo dio sólo respuestas de compromiso a Bermúdez, etc)

- Si es posible, se escucha brevemente cada negociación destacando los intereses prioritarios expresados por cada personaje. Es importante preguntar reiteradamente a los participantes *¿qué era importante para vos en tu rol? ¿porqué eso era importante?* Y destacar la variedad y originalidad de las respuestas.

Tiempo: variable según lo maneje el instructor (entre 15 y 45 minutos)

INSTRUCCIONES PARA EL/LA JEFE DE GABINETE DEL MINISTRO **ANTONIA/O TRUJILLO**

Ud. es Antonia/o Trujillo, Jefe de Gabinete del Ministro. Este es un cargo político. Su relación con el Ministro es buena, aunque Ud. no es de su grupo político íntimo. Él es muy exigente con la eficacia para resolver problemas, tanto políticos como administrativos.

En esta época del año se producen los ascensos y Ud. sufre todo tipo de presiones pues cumple un rol fundamental en la Junta que decide quienes ascienden y quienes no.

Fernanda/o Bermúdez, un/a Subdirector/a que lo asesora a Ud. en dos temas muy importantes para el Ministro y que no son de su especialidad, le ha pedido una audiencia seguramente para hablar de su ascenso a Director/a. Ud. está contenta/o con Bermúdez porque es eficiente y respetuosa/o, y no quiere perderla/o. Le llama la atención que -con la fama de mal carácter que le han hecho a Ud. en el Ministerio- Bermúdez venga a plantearle un tema que no hace a la relación normal de trabajo de ambos. Por otro lado, Ud. ya tiene otro candidato para ese cargo, que si bien no es muy eficiente -ni Ud. lo propondría por sí mismo- tiene una fuerte recomendación política y por eso Ud. considera que le conviene personalmente apoyarlo.

Aunque Bermúdez tampoco ascendió el año pasado, Ud. piensa que podrá convencerla/o que espere los ascensos del próximo año. No es tan grave, después de todo.

Prepárese para reunirse con Bermúdez.

INSTRUCCIONES CONFIDENCIALES PARA LA/EL SUBDIRECTOR/A
FERNANDA/O BERMÚDEZ

Ud. es Fernanda/o Bermúdez, un/a funcionaria/o de carrera de rango intermedio (nivel de subdirector general) del Ministerio. Tiene 45 años.

Trabaja allí hace 10 años. Sabe que se están por producir los ascensos correspondientes a su rango.

Ud. no fue ascendido el año pasado y si no logra el ascenso este año podría ser visto por todos en el Ministerio como una señal de que su carrera ha llegado a su tope y que no podrá seguir ascendiendo.

Tiene pedida una audiencia con la/el Jefa/e de Gabinete del Ministro – Antonia/o Trujillo, un/a funcionaria/o política/o- quien cumple un rol esencial en la Junta que decide los ascensos. Trujillo es una persona distante y conocida/o por su mal carácter, pero Ud. tiene con ella/él una buena relación porque le asesora personalmente en dos temas que son de interés específico del Ministro –jefe de Trujillo- y en los cuales ella/é no es experto y Ud. sí.

Tiene muchas expectativas por ascender, pero sabe que siempre existen en estos casos otros candidatos con recomendaciones políticas de las que Ud. carece.

El mes pasado una empresa multinacional le sugirió la posibilidad de hacerse cargo del área de relaciones públicas por un salario el 21% mayor que el que gana en su cargo actual -y un poco mayor que el que ganaría si fuese ascendido-. Pero aceptar esa opción significaría renunciar a la carrera que viene construyendo hace ya una década.

Prepárese para reunirse con Trujillo y pedir el ascenso.

OPCIONES Y CREATIVIDAD

Objetivos

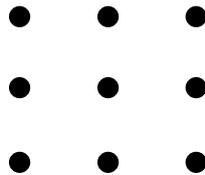
1. Demostrar cómo funcionan los obstáculos a la generación de opciones
2. Incentivar la creatividad

Dinámica

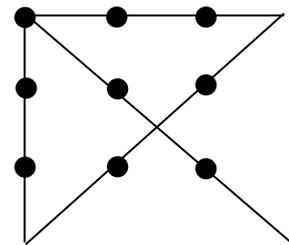
- Trabajo individual de cada participante con un papel en su sitio
- El docente muestra el ejercicio en un rotafolio o pizarra al frente haciendo los dibujos y escribiendo las consignas (o mostrándolas en proyección)
- Dibujar 9 puntos y escribir la consigna 1)
- Dibujar un círculo y escribir la consigna 2)

Consignas

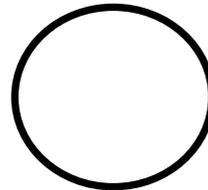
1. Unir los 9 puntos con 4 líneas rectas sin levantar el lápiz ni pasar dos veces por la misma línea



solución



2. Dividir el círculo en 8 partes con 3 líneas



Tiempo: aproximadamente 5 minutos.

Devolución

- En el dibujo de los 9 puntos todos vemos un cuadrado -formado por los 8 puntos exteriores- que no existe en la realidad, sino en nuestras mentes
- A veces pensamos que hay límites en la realidad, cuando el límite está en nuestras mentes, en nuestra manera de entender la realidad.
- El ejercicio del círculo muestra el poder del pre-juicio, porque pensamos que las “partes” deben ser iguales y que las “líneas” deben ser rectas.
- Una pregunta (¿las líneas pueden ser curvas?) puede abrir un panorama completamente diferente. Lo mismo pasa en las negociaciones.

Tiempo: aproximadamente 10 minutos.

CASO ZANEX – LIZOL (LA GUERRA DE LAS TUNAS³)

Objetivos

1. Que los participantes puedan hacer una negociación completa utilizando todos los pasos del esquema y usando la Hoja de Trabajo
2. Que los participantes puedan apreciar el poder de los intereses diferentes

Dinámica

- Separar a los participantes en grupos de cuatro (o de dos, si son pocos) y que constituyan dos “equipos”
- Entregar las instrucciones del rol de representante de Zanex a uno de los equipos y de representante de Lizol al otro equipo (ver mas abajo).

Consignas

1. Cada equipo negociador debe prepararse usando la “Hoja de Trabajo” y llenando cada uno de los campos de la misma (ver página siguiente). Tendrán 10 minutos.
2. Lean atentamente las instrucciones y adopten el personaje que les toca. Definan entre ustedes si negociarán los dos o solo uno del equipo.
3. Preparen el espacio de la negociación. Tendrán 10 minutos para negociar
4. No es obligación hacer acuerdos, pero si llegaran a un acuerdo, lo escriben.

Devolución

- Recorrer los grupos de manera de “detectar” aquellos que hicieron acuerdos sin advertir que unos necesitan la piel y otros la pulpa de la fruta.
- Pedir que relaten los acuerdos a que arribaron, primero, aquellos que no advirtieron la diferencia y anotarlos en el rotafolio

³ Las tunas son una fruta bastante común en Salta, el norte de Argentina, que sale de los cactus. Es una versión del cuento de la naranja, que dice que había dos chicas peleándose por una naranja y una dice “la quiero yo”, y la otra “no, que es para mí”, “no, que yo la necesito” replica la primera, “no, que la naranja la quiero yo” insiste la segunda. Entonces viene la madre y dice “Resolvamos el problema” y corta la naranja al medio, la mitad para una y la mitad para la otra”. Entonces una de las dos chicas toma su media naranja y empieza a exprimirla para hacer el jugo, que era lo que quería hacer y tira la mitad de la cáscara, mientras, la otra chica agarra su media naranja y empieza a rallar la cáscara porque lo que necesitaba era la ralladura de la cáscara para hacer una torta, y tira al cesto la mitad de la pulpa. En este ejemplo de la naranja, en donde cada una de las dos chicas queda medianamente satisfecha con una solución “equitativa”, recibe la mitad de la naranja. Pero esta solución implica que vaya a parar al cesto de la basura la mitad de la cáscara que una podría haber usado para su torta y la mitad de la pulpa que necesitaba la otra para hacer el jugo. Y ejemplifica la importancia de las preguntas: *¿para qué la necesita? ¿Cómo va a lograr hacer lo que quiere hacer? ¿Cómo va a satisfacer sus necesidades? ¿Por qué necesita esto y qué pasaría en el supuesto caso de que no lo obtuviese? ¿Y qué otras cosas necesita?*

- Luego, pedirle a los que sí advirtieron la diferencia que relaten sus acuerdos
- Pedirle a ellos que relaten cómo se dieron cuenta de la diferencia
- Preguntar por maneras de “optimizar” aún más los acuerdos.

Tiempo: aproximadamente 35 minutos

HOJA DE TRABAJO

INTERESES		INTERESES	
Mios: 1. 2. 3.		De la otra parte o partes: 1. 2. 3.	
OPCIONES:			
	1. 2. 3.		
ESTANDARDS OBJETIVOS:			
	1. 2. 3.		
MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado)			
Mía:		De los otros:	
OFERTAS O PROPUESTAS:			

INSTRUCCIONES PARA LOS REPRESENTANTES DE LIZOL

Ustedes son biólogos investigadores de LIZOL, una empresa de productos farmacéuticos. La firma tiene un contrato del gobierno de los EE.UU. para investigar métodos para combatir el uso de las armas biológicas por parte del enemigo.

Hace poco, varias bombas de gas neurológico de la Segunda Guerra Mundial fueron trasladadas desde los estados Unidos a una isla pequeña frente a la costa de este país en el Pacífico. Durante el transporte, dos bombas presentaron fugas. En este momento, unos científicos del gobierno controlan la fuga y estiman que dentro de dos semanas el gas va a permear las cámaras de la bomba. No conocen ningún método capaz de impedir que el gas pase a la atmósfera y se extienda a otras islas y también, con toda probabilidad, a la costa occidental de los Estados Unidos. De ocurrir esto último, es probable que miles de personas sufran grave daño cerebral o mueran.

Ustedes han elaborado un vapor sintético que neutralizará el gas neurológico si se inyecta al interior de la bomba antes de que se fugue el gas. El vapor se fabrica con un producto químico que se saca de la tuna desértica, una fruta muy escasa. Lo lamentable es que en la última cosecha se recogieron solamente 4.000 de estas tunas.

Ustedes han recibido informaciones comprobadas de que un distribuidor de fruta, el señor R.H. Cardoza, tiene en su poder 3.000 tunas desérticas. El producto químico extraído de 2.000 cáscaras de esta tuna bastaría para neutralizar el gas, siempre que el producto se prepare y se inyecte con eficiencia. Se informa también que estas tunas se encuentran en buen estado. Lo ideal sería obtener otras 2.000 tunas para estar preparados por si se produjera otra fuga de gas.

Ustedes han sabido, además, que otra empresa farmacéutica, ZANEX, también requiere con urgencia la compra de tunas desérticas y ellos también saben que el Sr. Cardoza tiene las 3.000 tunas disponibles. La empresa de Uds. compite fuertemente con ZANEX. Hay mucho espionaje industrial en la industria farmacéutica. en los últimos años, ZANEX y LIZOL se han querellado varias veces entre ellas por violación de derechos de patente y de ley de espionaje.

El gobierno de los Estados Unidos ha pedido ayuda a su empresa y éste les ha autorizado para ofrecer hasta U\$S 250.000 por la fruta. A Uds. también les

interesa conseguir el apoyo del Sr. Cardoza para obtener las 1.000 tunas restantes de esta cosecha.

Antes de acercarse al Sr. Cardoza, Uds. han resuelto hablar primero con los representantes de ZANEX. Quieren cerciorarse de que esta firma no va a impedir que Uds. obtengan las tunas que necesitan.

INSTRUCCIONES PARA LOS REPRESENTANTES DE ZANEX

Uds. son biólogos investigadores de ZANEX, una empresa de productos farmacéuticos que ha elaborado un producto químico sintético que sirve para curar y prevenir el Rudosen -una enfermedad que afecta a las mujeres embarazadas-. Si no se ataca durante las cuatro primeras semanas de embarazo, el mal causa graves daños al cerebro y a los ojos y oídos del niño por nacer. Con ayuda de pacientes voluntarias, Uds. observaron que el suero sintético recién elaborado cura el Rudosen en sus etapas precoces. Lo lamentable es que el suero se prepara con el jugo de la tuna desértica, una fruta sumamente escasa. En la última cosecha se obtuvo sólo una pequeña cantidad (más o menos 4.000) de estas tunas. No habrá más tunas desérticas hasta la próxima cosecha, demasiado tarde para sanar a las víctimas actuales de Rudosen.

Ha quedado demostrado que el suero sintético que Uds. preparan no causa ningún daño a las embarazadas. La autoridad correspondiente ha aprobado la producción y distribución del suero como remedio para el Rudosen. Por desgracia, el brote actual es inesperado y la firma no se había propuesto poner el suero compuesto a la venta sino en seis meses más. Su empresa es propietaria de la patente relativa al suero sintético y se prevé que éste, cuando se ponga a disposición del público, será un producto muy rentable.

Uds. han recibido informaciones comprobadas que un distribuidor de esta fruta, el Sr. R. H. Cardoza, tiene en su poder 3.000 tunas desérticas en buen estado. Si Uds. pudieran conseguir 2.000 tunas podrían curar a las víctimas actuales y además vacunar a las demás mujeres en riesgo. Lo ideal sería obtener otras 2.000 tunas para estar preparados si se produjera otro brote de Rudosen.

Uds. han sabido hace poco, que otra empresa farmacéutica, LIZOL, también requiere con urgencia tunas desérticas y sabe que el Sr. Cardoza tiene las 3.000 tunas disponibles. Hace varios años que LIZOL viene trabajando en investigación de armas biológicas. Hay mucho espionaje industrial en la industria farmacéutica. En los últimos años, ZANEX y LIZOL se han querellado varias veces entre ellas por violación de derechos de patente y de la ley anti-espionaje.

La firma los ha autorizado a Uds. para que se pongan en contacto con el Sr. Cardoza y compren las 3.000 tunas Desértica. A Uds. se les ha dicho que él está dispuesto a venderlas al mejor postor y la empresa los ha autorizado para ofrecer hasta U\$S 250.000.- con el fin de obtener la fruta. A Uds. también les interesa conseguir el apoyo del Sr. Cardoza para obtener las 1.000 tunas restantes de esta cosecha.

Antes de acercarse al Sr. Cardoza, Uds. han resuelto hablar primero con los representantes de LIZOL. Quieren cerciorarse de que esta firma no les impida que obtengan las tunas que Uds. necesitan.

OPCIONES DE TALLER

El capacitador podrá desarrollar el Taller de Negociación sobre la base del Manual de Negociación, presentando todos o parte de los puntos contenidos en dicho Manual y todos o algunos de los casos y ejercicios presentados en éste Manual, en las combinaciones que desee y según el tiempo de que disponga. Además, el tiempo que insume hacer la exposición de los puntos siempre dependerá del estilo del capacitador.

Considerando el índice de puntos desarrollados en el Manual de Negociación, los mismos pueden agruparse en los siguientes bloques:

Bloque introductorio: Tiene como propósito sólo presentar el tema Negociación. Puede desarrollarse en una conferencia de 2 horas. Incluye los siguientes puntos

1. DEFINICIÓN
2. PROCESO
3. TENSIÓN
4. PERSONAS-PROBLEMAS
5. BALCÓN
6. BALCÓN Y MESA
7. LOS 7 ELEMENTOS (presentación)

Bloque de Desarrollo Extenso: Sumado a la exposición del Bloque Introductorio, para la presentación y desarrollo de todos los puntos se requiere como mínimo una Jornada completa de 8 horas. Al Bloque Introductorio se le agregan los siguientes puntos:

8. COMUNICACIÓN
9. RELACIÓN
10. EL CAMPO DEL PROBLEMA
11. INTERESES
12. TIPOS DE INTERESES
13. NECESIDADES
14. OPCIONES
15. CRITERIOS OBJETIVOS
16. ALTERNATIVAS
17. COMPROMISO
18. RESUMEN

Bloque de Desarrollo Mínimo: Se puede presentar lo básico del Esquema de Negociación limitándose a desarrollar los elementos del Campo del Problema, lo

que insume entre 2 y 4 horas. Para el desarrollo de este Bloque se requiere realizar, al menos, el Caso Bermúdez-Trujillo y se presentan los siguientes puntos:

1. DEFINICIÓN
2. PROCESO
10. EL CAMPO DEL PROBLEMA
11. INTERESES
12. TIPOS DE INTERESES
13. NECESIDADES
14. OPCIONES
15. CRITERIOS OBJETIVOS
16. ALTERNATIVAS

Bloque de Desarrollo Intermedio: Se puede realizar un Taller de alrededor de 4 horas jugando el juego Salir Ganando (Rojo y Negro) junto con la extensa devolución desarrollada en este Manual y luego presentando rápidamente los siguientes puntos:

1. DEFINICIÓN
2. PROCESO
7. LOS 7 ELEMENTOS (presentación)
8. COMUNICACIÓN
11. INTERESES
12. TIPOS DE INTERESES
14. OPCIONES
15. CRITERIOS OBJETIVOS
16. ALTERNATIVAS

BIBLIOGRAFIA

El presente curso ha sido diseñado para transmitir las técnicas basadas en el esquema teórico desarrollado por el Proyecto de Negociación de Harvard. El mismo está básicamente expuesto, entre otros, en los siguientes textos:

- *"Getting to Yes. Negotiating agreement without giving in"*, R. Fisher, W. Ury and R. Patton.
Versión en español, Ed. Norma, *"Si...de Acuerdo. Cómo negociar sin ceder"*, segunda edición 1993
- *"Getting Together"*, R. Fisher. Scott Brown.
Versión en español. *"Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí"*. Ed. Deusto S.A.
- *"Getting Past No, Negotiating Your Way From Confrontation to Cooperation"*, William Ury. Bantam Books.1993.
Versión en español. *"Supere el no"*, Editorial Norma, 1993
- *"Getting Disputes Resolved"*, W. Ury, J. Brett and S. Goldberg.
Versión en español *"Cómo resolver las disputas"*, Ed. Rubinzal, 1996.
- *"The art and Science of Negotiation"*. Howard Raiffa. Belknap Press of Harvard University Press. 1982 págs.148/163
- *"Getting to Peace"* William Ury.
Versión en español *"Alcanzar la Paz"*, Ed. Paidós, 2000
- *"Conversaciones Difíciles"* Stone-Patton-Heen, Ed. Norma, 2001
- *"Herramientas para Trabajar en Mediación"*, Francisco Diez y Gachi Tapia, Ed. Paidos 1999.