





**AVENIRSE  
ACTUALIZACIÓN EN NEGOCIACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**Cuaderno de bitácora**



**CARLOS ALTSCHUL**

**AVENIRSE  
ACTUALIZACIÓN EN NEGOCIACIÓN  
ESTRATÉGICA**

**Cuaderno de bitácora**

**FUNDACIÓN OSDE**



**Cursos de Especialización de la FUNDACIÓN OSDE,  
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO  
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1997 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva  
del personal de OSDE y carece de valor  
comercial

---

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
ISBN: 987-96305-3-X

## Índice

---

---

Prejuicios comunes en Negociación .....	11
Ejercicio # 1- Pensar libremente .....	12
Negociar es posible .....	13
Ejercicio # 2- Analizar con cuidado.....	14
La negociación efectiva es como dibujar en un pizarrón .....	15
Ejercicio # 3- Proponerse mejorar .....	16
Llamamos negociación efectiva .....	18
Ejercicio # 4- Medir su actitud negociadora .....	19
Ideas de Fischer y Ury .....	23
Negociación tradicional Hipótesis de conflicto puro.....	24
Trato fraterno Hipótesis de colaboración pura .....	25
Negociación efectiva. Perspectiva a corto y mediano plazos	26
Ejercicio # 5- Aplicar las estrategias .....	27
Conceptos de la negociación efectiva .....	37
Ejercicio # 6- Controlar todos los factores .....	38
Negociar consigo mismo .....	45
Ejercicio # 7- Manejar varios frentes .....	47
Ejercicio # 8- Negociar en ventas.....	49

Para una buena negociación .....	51
Ejercicio # 9- Administrar el poder .....	52
Ejercicio # 10- Pensar estratégicamente.....	54
Sostienen Lewicki y Litterer .....	62
Ejercicio # 11- Para pensar.....	63
Para pensar .....	67
Ejercicio # 12- Manejar las diferencias .....	68
Ejercicio # 13- Valorar la actitud negociadora.....	78

**Este cuaderno incluye ejercicios, y también una serie de páginas que resumen ideas que le pueden ser útiles.**

**Como por ejemplo:**



## **Prejuicios comunes en Negociación**

Suponer que la ganancia propia debe darse a costas del otro, y perder oportunidades de ganancia que benefician a ambas partes.

Sustentar sus juicios sobre información irrelevante, tal como la de la primera oferta.

Dejarse influir exageradamente por la manera en que la otra parte presenta la información.

Confiar demasiado en información de fácil acceso, dejando de lado información más relevante.

Desvalorizar lo que sólo se entiende desde el punto de mira del otro.

Confiar exageradamente en alcanzar las metas que lo benefician a uno.

Escalar irracionalmente el compromiso a una meta inicial, aun cuando ésta haya dejado de ser la elección más conveniente.

***Ejercicio # 1- Pensar libremente***

*Usted acaba de leer el caso **Una anécdota**.*

*Lo leyó de corrido, y ahora vuelve a leer el mismo texto con esta página en blanco en la cual anotará las ideas que le surjan.*

*Anote todo lo que se le ocurra, tanto lo positivo como lo negativo.*

## **Negociar es posible**

Negociar es posible cuando hay una buena  
posibilidad de aprovechamiento  
de nuevas oportunidades.

Negociar es posible cuando las partes entienden  
que surgen  
beneficios potenciales  
en caso de poder establecer  
mecanismos de cooperación.

Y son justamente estas circunstancias  
las que hacen  
que se elija la negociación  
como proceso de desarrollo  
personal y profesional.

## ***Ejercicio # 2 - Analizar con cuidado***

*Usted acaba de leer el texto **Una definición**.*

*Ahora sí haga los análisis que corresponden.*

*Anote todo lo que se le ocurra sobre el contenido de dicho texto, de acuerdo con su experiencia, con su personalidad, con lo que le enseñó la vida. muchas gracias por su paciencia.*

**La negociación efectiva  
es como dibujar en un pizarrón.**

Ambas partes  
tienen que borrar algunos trazos,

crear sobre lo anterior,  
sumar, restar, multiplicar y dividir.

La tiza y el pizarrón  
siguen siendo lo que eran,  
pero a medida que pasa el tiempo,  
se crea algo que antes no existía.

### ***Ejercicio # 3 - Proponerse mejorar***

*¿Cómo se propone desarrollar aplomo para negociar mejor? Sin duda, partiendo de lo que usted ya maneja bien.*

*Anote lo que se acuerda de alguna idea que le haya interesado, o de alguna situación en la que usted pensó, aun cuando no tenga nada que ver con el curso pero que por ahí se relaciona con esto de la negociación. Sobre esto de negociar a gusto.*

-----  
-----  
-----  
-----

*A partir de esa idea, anécdota, tipo de persona o frase, identifique una situación en que se encuentra hoy y en la que se beneficiaría aplicando las ideas que se le ocurrieron leyendo el caso y la definición.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Leyendo no se mejora la habilidad de negociar. Por lo tanto, decídase a poner en práctica sus ideas en una tarea concreta, y anote cuándo y dónde la pondrá en práctica:*

-----  
-----  
-----  
-----

*De esta manera, se irá fortaleciendo personalmente, y nos contará qué hizo que antes no hacía, qué hace distinto, qué dejó de hacer, y no las fallas que uno comete cuando se apura.*

*Este es su Cuaderno de Bitácora: como cualquier capitán que se precia, guárdelo bajo llave.*

*Que las cosas que dan gusto, a veces uno las guarda para los mejores momentos de la vida.*

## **Llamamos negociación efectiva**

al sistema y prescripciones  
que se proponen

limitar los aspectos irracionales;

estimular los aspectos racionales, y

potenciar la inclusión  
de elementos trascendentes  
en una situación de negociación.

Ni más ni menos.

## ***Ejercicio # 4 - Medir su actitud negociadora***

*Estimada amiga, estimado amigo, ¿sabe que una negociación se parece a una navegación?*

*Porque cuando un capitán de barco desea conducirlo de un puerto a otro, debe tener en cuenta la época del año para recordar los vientos y corrientes, travesías anteriores en las que detectó escollos, bahías seguras en las que descansó mientras arreciaba la tormenta.*

*También saber que parte del logro está en superar contratiempos (suceso que causa algún perjuicio a alguien) y que, siendo el responsable máximo, el capitán nunca está solo porque tiene Cartas de Navegación, colegas especialistas en temas afines en la Sala de Máquinas, y una botella de aguardiente amiga para las noches frías.*

*Por otra parte no confía en su memoria, y para eso tiene un Cuaderno en el que apunta las incidencias de la navegación de forma tal que pueda consultarlo para precisar las cosas que hizo bien, tanto como las dudas que le produjo alguna situación sin tener tiempo de resolverlas en su momento. Para su información, la bitácora es el armario próximo al timón del barco, en donde se guardan celosamente la brújula y ese cuaderno personal.*

*Entonces ya que vamos a navegar, empecemos por distinguir sus fortalezas.*

*Y sepa que esta hoja no se la tendrá que mostrar a nadie, y que le servirá para evaluar su progreso, al finalizar el curso.*

*Hoy (ponga acá la fecha del día .....), y en base a mis logros, creo que mis mayores fortalezas negociadoras son*

-----  
-----  
-----  
-----

*Pienso que se han ido consolidando poco a poco, pero si tuviera que elegir una ocasión que me dejó una enseñanza mayor fue (escriba a continuación una situación que le produjo un significativo aprendizaje).*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

***Ejercicio # 4 - Medir su actitud negociadora***

*¿Y cuáles son sus características menos desarrolladas?*

-----  
-----  
-----  
-----

*¿Qué errores comete con más frecuencia en una negociación?*

*No prepara e improvisa sobre la marcha.*

-----  
-----

*Impone su punto de vista.*

-----  
-----

*Le es difícil escuchar.*

-----  
-----

*Dice cosas de las que luego se arrepiente*

-----  
-----

*Ante las agresiones del otro, responde de la misma manera.*

-----  
-----

*¿Otros?*

-----  
-----

*Finalmente haga una lista de los beneficios que lograría en el trabajo, y con su familia y amigos, si mejorase sus habilidades de negociación.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## Ideas de Fischer y Ury

En su texto *Sí, de acuerdo*  
Fischer y Ury nos proponen los siguientes  
consejos:

1.

Atienda el problema:  
no se centre en lo personal.

2.

Focalice la acción en los intereses:  
no se limite a las posiciones.

3.

Haga todo por crear nuevas opciones:  
abra el campo a alternativas.

4.

Insista en emplear criterios objetivos.

## **Negociación tradicional. Hipótesis de conflicto puro**

*¿Qué es lo que se piensa?*

“Yo soy omnipotente;  
además, el otro no existe”.

*¿Cómo se avanza?*

“ ¡Impongo para que el otro claudique!”  
(... y el otro acepta, esperando la revancha... )

*Sugerencia  
en caso de encontrarse en una situación  
de este tipo:*

Salga cuanto antes.  
Limite sus costos.  
Reduzca los daños.  
Sepa que contagia.  
Conduélase antes de comenzar.

**Trato fraterno:  
Hipótesis de colaboración pura.**

*¿Qué es lo que se piensa?*

El proyecto es trascendente y  
somos solidarios.

*¿Cómo se avanza?*

“ Concedo complacido, porque cuando corresponda,  
el otro actuará en forma recíproca.”

*Sugerencia  
en caso de encontrarse en una situación  
de este tipo:*

Sepa que esto no dura;  
sea prudente;  
manténgase muy cordial y muy firme  
en la defensa de sus intereses.

**Negociación efectiva:  
Perspectiva a corto y mediano plazos.**

*¿Qué es lo que se piensa?*

“ Debemos salir del azar y crear valor.”

*¿Cómo se avanza?*

“ Establezcamos reglas para la acción y vínculos para el proyecto a largo plazo.”

*Sugerencia*

*en caso de encontrarse en una situación  
de este tipo:*

Estimule creativamente el desarrollo  
de proyectos de mediano plazo.

## ***Ejercicio # 5 - Aplicar las estrategias***

### ***Empecemos con ¿cómo emplear la estrategia Explorar?***

*Se emplea la estrategia Explorar para fijar reglas de juego cuando parece haber compatibilidad entre las partes, existen intereses que se podrían alcanzar mejor a través del desarrollo de una relación y, por lo tanto, se justifica intentarlo.*

#### ***Explorar para optimizar***

*Para preguntar y entender.*

*Para que el otro comprenda mejor.*

*Para buscar coincidencias en los tiempos.*

*Para descubrir lo evidente.*

#### ***Explorar es útil***

*Cuando al escucharse mutuamente se aclaran las diferencias.*

*Cuando hay una alternativa prevista pero no conviene adelantarse.*

*Cuando uno está confundido y/o necesita más información.*

*Cuando uno, o el otro, está nervioso y puede cometer errores.*

***Piense cómo emplear la estrategia Explorar en su actividad.***

*Identifique una situación en la que usted está involucrado y en la que utilizará la estrategia **Explorar**.*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## ***Ejercicio # 5 - Aplicar las estrategias***

### ***Sigamos con ¿Cómo emplear la estrategia Encarar?***

*Corresponde emplearla cuando el tema en cuestión es muy importante, y se puede descontar que la otra parte consentirá porque se tiene el legítimo derecho de decidir sin consultar.*

#### ***Encarar para optimizar***

*Para mostrar convicciones.*

*Para convalidar principios.*

*Para explicitar objetivos.*

*Para demostrar fortalezas.*

#### ***Encarar es útil***

*Cuando debemos apuntalar una idea o sentar un precedente.*

*Cuando queremos reforzar el cumplimiento de un principio.*

*Cuando se han medido las consecuencias y se está en condiciones de soportarlas.*

*Cuando las opiniones de quienes importan son las correctas.*

#### ***De Encarar surge naturalmente la contrapartida Aceptar.***

*Piense cómo emplear la estrategia **Encarar** en su actividad*

*Identifique una situación en la que usted está involucrado y en la que utilizará la estrategia **Encarar**.*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## ***Ejercicio # 5 - Aplicar las estrategias***

### ***Sigamos con ¿cómo emplear la estrategia Aceptar?***

*Corresponde emplearla cuando se reconoce que la otra parte tiene legítimo derecho sobre ciertos elementos, o cuando el tema en cuestión tiene bajo nivel de interés para uno, motivos por los que se colabora francamente en el logro de los fines del otro.*

#### ***Aceptar para optimizar***

*Para crear un precedente positivo.*

*Para pasar a temas más importantes.*

*Para blanquear errores del pasado.*

*Para reconocer el espacio que le corresponde a la otra parte.*

#### ***Aceptar es útil***

*Cuando necesitamos una solución inmediata y lo pedido es justo.*

*Cuando reconocemos que corresponde.*

*Cuando tenemos una noción clara de costos y beneficios y sabemos hasta dónde llegar.*

*Cuando deseamos mantener una relación armónica y el caso no pone en peligro nuestros objetivos fundamentales.*

*Cuando mejora nuestra posición  
relativa para encarar temas que  
preocupan más.*

***Es la contraparte de Encarar: si pretendo Encarar, debo  
Aceptar.***

***Piense cómo emplear la estrategia Encarar en su actividad  
profesional***

*Identifique una situación en la que usted está involucrado y en la  
que utilizará la estrategia **Aceptar**.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## ***Ejercicio # 5 - Aplicar las estrategias***

### ***Sigamos con ¿cómo emplear la estrategia de Concertar?***

*Corresponde emplearla cuando el tema tiene una importancia relativa y, dentro de ciertos límites, se pueden resolver problemas colaborando con el otro.*

#### ***Concertar para optimizar***

*Para cimentar una relación.*

*Para mostrar predisposición a la acción.*

*Para mostrar éxitos parciales a terceros.*

*Para dar continuidad a un proceso.*

#### ***Concertar es útil***

*Cuando la relación de fuerzas es pareja.*

*Cuando lo mejor es repartir.*

*Cuando se quiere resguardar un vínculo, ante la intromisión de terceros.*

*Cuando se desea asegurar la estabilidad.*

***Concertar es dividir el pastel.  
No es difícil, ni es arriesgado.***

***Piense cómo emplear la estrategia Concertar en su actividad profesional.***

*Identifique una situación en la que usted está involucrado y en la que utilizará la estrategia **Concertar**.*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## ***Ejercicio # 5 - Aplicar las estrategias***

### ***Terminemos con ¿cómo emplear la estrategia Desarrollar?***

*Corresponde emplearla cuando el tema es de especial interés y se sabe que con la contraparte se alcanzarán beneficios trascendentes, por lo cual deben darse todos los pasos para lograrlo.*

#### ***Desarrollar***

*Para consolidar a largo plazo.*

*Para optimizar*

*Para demostrar creatividad.*

*Para extender el marco de la relación.*

#### ***Desarrollar es útil***

*Cuando los objetivos se complementan.*

*Cuando se quiere invitar al otro a compartir un proyecto nuevo.*

*Cuando se ha creado confianza.*

*Cuando hay incertidumbre y se deben vencer la indiferencia y la frustración.*

*Cuando una crisis alienta a ser imaginativo.*

***Desarrollar implica transgresión creativa:  
provoca la admiración de amigos.***

***Piense cómo emplear las estrategia Desarrollar en su actividad profesional***

*Identifique una situación en la que usted está involucrado y en la que utilizará la estrategia **Desarrollar**.*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## **Conceptos de la negociación efectiva**

Intereses:  
defender intereses y desarrollar beneficios.

Futuro:  
la relación debe proyectarse en el tiempo.

Credibilidad:  
para crear confianza.

Interpotencia:  
es mejor si el otro es distinto de uno.

Juntarse:  
las opciones más desafiantes  
y potencialmente ricas  
se crean consolidando relaciones.

Ser creativos:  
con intuición, apertura, y espontaneidad.

Aprendizaje:  
hacer de manera diferente.

***Ejercicio # 6 - Controlar todos los factores***

***Influencias del contexto sobre los negociadores***

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación la cultura del lugar, de la institución, del subgrupo?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación los factores legales, políticos, económicos, sociales y tecnológicos?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

¿De qué manera pueden influir sobre la negociación el clima organizacional, las políticas y los objetivos?

-----

-----

-----

-----

-----

-----

¿De qué manera pueden influir sobre la negociación las estrategias y las estructuras organizacionales?

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## ***Ejercicio # 6 - Controlar todos los factores***

### ***Influencias situacionales sobre los negociadores***

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación los objetivos de los negociadores en relación con sus percepciones sobre los temas en juego; actitudes entre ellos; nivel de la primera oferta; mandatos; definiciones y restricciones de su papel en la negociación?*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

*¿De qué manera puede influir sobre la negociación el nivel de interdependencia entre negociadores y características de la distribución de poder entre ellos?*

-----

-----

-----

-----

-----

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación las características de los conflictos de intereses, condiciones y grupos de poder involucrados; la orientación motivacional y las percepciones del propio rol?*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

***Ejercicio # 6 - Controlar todos los factores***

***Estrategias de persuasión y destrezas de los negociadores***

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación la presentación del caso, las propuestas adelantadas por los negociadores, la trama de ofertas y contraofertas, las formas de cierre, etc?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación las expresiones de poder, las bases de su poder, las promesas y amenazas, la información, las modalidades para el manejo de los conflictos, las conductas apropiadas o inapropiadas?*

.....

.....

.....

.....

.....

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación las comunicaciones, las intenciones y nivel de comprensión, las conductas adaptativas y el desarrollo de la confianza, las conductas persuasivas?*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

## ***Ejercicio # 6 - Controlar todos los factores***

### ***Predisposiciones de los negociadores***

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación la autoimagen, motivaciones, percepciones y actitudes, estructuras cognitivas, escalas de valores personales, intereses individuales?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿De qué manera pueden influir sobre la negociación la orientación y la sensibilidad para las relaciones interpersonales, la predisposición a la colaboración y a la competencia, las experiencias previas de interrelación, la predisposición a la asunción de riesgos?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## **Negociar consigo mismo**

Cada uno de nosotros es una persona a medias,  
ya que todos tenemos aún muchos puertos  
a los que arribar.

La autoestima comienza a desarrollarse cuando  
otra gente nos quiere y valora:  
no depende de lo que piense cada uno  
sobre sí mismo.

Por eso, es vital rodearse de gente capaz y  
solidaria que nos ayuda  
tratándonos con afecto, aprecio y respeto.

## **Conocerse a sí mismo**

- saber qué quiere, qué le gusta y qué necesita
  - valorar sus convicciones
  - tener el valor de decir qué quiere  
y saber pedirlo
  - estar preparado para desarrollar  
su proyecto personal
- rechazar sobreprotecciones, culpas, violencia
- participar de actividades culturales, físicas,  
sociales, políticas.

### **Aceptar los sentimientos**

- expresar sentimientos
- reaccionar emotivamente en respuesta legítima a algo real
- saber que las emociones son importantes y expresarlas
  - mantener amistades sólo con quienes lo respeten.

### **Identificar sus puntos fuertes**

- valorizar sus cualidades y habilidades intelectuales, psíquicas, físicas
  - animarse a ser tan exitoso y capaz como le resulte posible
- enfrentar con valor y perseverancia situaciones de presión externa (leyes, políticas, estructuras de poder, prejuicios)
  - hablar bien de sí mismo

### **Conocer y aceptar sus imperfecciones**

- tener expectativas e ideales
  - preservar la calma ante las críticas
- preservar tiempos y un espacio para sí mismo

## **Ejercicio # 7- Manejar varios frentes**

*Veamos un tema viejo: al negociar, mantenemos diversas actividades complementariamente:*

- \* **Actividad personal** porque somos personas: cada uno pone en juego sus motivaciones, sus conflictos; aporta su imaginación, sus deseos y su capacidad de controlarse.
- \* **Actividad interpersonal** ya que al negociar creamos una relación que nos enriquece no sólo a nivel profesional, sino a nivel de vínculos sociales nuevos.
- \* **Actividad cooperativa** porque sin la otra parte no puede alcanzarse el objetivo. El interés por el “todo” es prioritario y supera a las partes.
- \* **Actividad competitiva** ya que cada uno trata de ganar más que el otro.
- \* **Actividad organizacional** porque negociamos en función de un rol profesional; y nos incorporamos al mundo de lo público.

*Un buen negociador cuida todas estas facetas.*

*Sin embargo, cada uno de nosotros desarrolla la negociación con su estilo personal y sin duda tiende a atender mejor alguna de estas facetas que otras.*

*¿Usted es consciente de cuál de estas actividades le resulta más fácil y cuál más difícil?*

*Por favor, plantéese un caso en el que usted está comprometido en la actualidad y en el cual desatiende una de estas facetas o prioriza otra de ellas, en detrimento de sus resultados.*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

*¿Piensa hacer algo para corregirlo?*

-----

-----

## ***Ejercicio # 8 - Negociar en Ventas***

*Pase revista y anote qué importancia otorga a estas conductas en Negociaciones de Ventas.*

*Escucha.*

-----  
-----  
-----

*Presenta su información con claridad y precisión.*

-----  
-----  
-----

*Incorpora y hace sentir bien al otro.*

-----  
-----  
-----

*No se deja llevar por los sentimientos.*

-----  
-----  
-----

*Cuida sus gestos y miradas.*

-----  
-----  
-----

*Permite que el otro también gane.*

-----  
-----  
-----

*Asume riesgos.*

-----  
-----  
-----

*Sabe guardar un secreto.*

-----  
-----  
-----

*Elija uno de estos campos en el que desea mejorar su comportamiento y, sin comunicárselo a nadie, fíjese una oportunidad para ponerlo a prueba.*

## **Para una buena negociación**

\* Equilibrar emoción y razón.

\* Tratar de entender.

\* Preguntar, consultar y escuchar.

\* Ser confiable.

\* Mantenerse abierto a la persuasión.

\* Aceptar al otro como alguien  
de quien se puede aprender.

## ***Ejercicio # 9 - Administrar el poder***

*Lo que más a menudo surge en una negociación son preguntas tales como:*

*¿Quién es “más grande”? ¿Quién tiene más influencia política?*

*O bien,*

*¿Quién necesita más la negociación?*

*¿Quiénes tienen más recursos?*

*Probablemente aparecen:*

*¿Para cuál de las partes tiene mayor prioridad la negociación?*

*¿Quiénes tienen ya más invertido?*

*¿Quiénes pierden más si no negocian?*

*¿Si se negociara, quiénes deberían invertir más?*

*Y simultáneamente:*

*¿Cuál de las partes dedica más esfuerzo? ¿Quiénes tienen más ganas de negociar?*

*Pero enseguida:*

*¿Quiénes tienen más opciones?*

*¿Quiénes pueden generar alternativas?*

*¿Quiénes tienen mayor cantidad de gente?*

*Y también:*

*¿Cuál de los dos puede ayudar más al otro?*

*¿Cuál de las partes está más cohesionada?*

*¿Quiénes saben más?*

*¿Cuál de las partes tienen argumentaciones más sensatas?*

*Con lo cual se puede ver que el tema del poder es vital, y nunca simple. No es común que en una negociación, las respuestas a estas preguntas favorezcan siempre a una sola de las partes, porque si así fuese, no habría negociación posible.*

*Dentro de este contexto, anote un caso en el cual a usted le preocupa el tema del “poder” en las negociaciones.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Sobre este caso, por favor reúnanse con una persona a quien usted respeta, pasen revista al listado anterior e identifiquen si están dadas las condiciones para encarar una negociación en la actualidad. Y si a usted le interesara negociar con esa persona, elaboren en forma conjunta un plan de acción que alcance a modificar las condiciones adversas.*

## ***Ejercicio # 10 - Pensar estratégicamente***

*Antes de comenzar a completar estas páginas, respete la siguiente consigna: en cada pregunta conteste sólo lo que se le pregunta. No se adelante a otros aspectos del mismo tema. Si no le preguntamos algo, no lo conteste. Porque corre el riesgo de pasarse el día escribiendo...*

*Usted enfrenta una negociación: necesita pensar y potenciar su forma de actuar.*

*Ante todo, ¿está seguro de que no podría resolver el caso sin negociar? Siga sólo si la respuesta es afirmativa.*

*Entonces, describa la situación que le preocupa. Anote objetivamente lo que está pasando, a su juicio, y los elementos que lo impulsan a negociar.*

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

-----

*Recuerde que usted negocia cuando necesita al otro para alcanzar cierto beneficio, cuando el costo de hacerlo por sí solo sería mayor, o cuando el tiempo que le insumiría hacerlo es tan breve que se justifica intentar negociar .*

*Repase todo lo que usted puede hacer por su cuenta para prepararse mejor. ¿Qué datos debe recoger, enviar, convalidar? ¿Qué material debe consultar?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Existen impedimentos suyos, o de sus colegas, en esta negociación? Anote las condiciones presentes que pueden dificultar un posible acuerdo.*

-----  
-----  
-----

***Ejercicio # 10 - Pensar estratégicamente***

*Identifique los motivos por los cuales necesita al otro. Y describa las condiciones que puedan dificultar un posible acuerdo. ¿Existe la probabilidad de que surjan conductas irracionales, inescrupulosas? ¿Puede evitarlas?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Concéntrese en cuestiones que pueden incrementar los elementos menos racionales de la negociación, especialmente los que vienen del pasado. Anote qué debe controlar usted en sí mismo, y qué cosas provocadas por el otro, o por la situación misma pueden hacerle perder los estribos.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Analice la cuestión de los tiempos: ¿éste es buen momento para negociar? ¿Conviene más postergarla, y aprovechar el tiempo para preparar mejor el terreno? ¿Qué convendría hacer en forma inmediata y en qué secuencia? Trate de utilizar el tiempo como factor amigo. Anote lo que piensa.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Esta negociación ¿es por única vez? y/o ¿se refiere a un solo tema? Revise e identifique las variables que pueden movilizarse para sacar la negociación del cauce difícil en torno a un solo tema, una sola vez, o única vez. Si a usted le conviene que se restrinja a una sola vez, un solo tema, etc., sepa de la conducta previsiblemente defensiva del otro.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

***Ejercicio # 10 - Pensar estratégicamente***

*¿Conoce a sus contrapartes? ¿Le conviene prepararse solo o consultar a otros de su propio lado? ¿Corresponde formar un equipo? ¿Qué elementos de la negociación debe asumir usted y cuáles puede derivar, compartir o postergar?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Identifique sus propios intereses y necesidades. ¿Discriminó los intereses vitales de los secundarios? ¿Cuáles son sus divisas?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Conoce los intereses y necesidades de la otra parte? ¿Puede discriminar los intereses vitales de ellos, de los secundarios? ¿Cuáles son las divisas de ellos?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Piense en intereses compartidos: ¿puede identificar en qué estarían de acuerdo en caso de desarrollar credibilidad, confianza y una mecánica de implementación satisfactoria?*

-----  
-----  
-----  
-----

***Ejercicio # 10 - Pensar estratégicamente***

*Identifique los costos de no negociar. ¿Qué hará si el otro decidiese no negociar con usted? ¿Podría acceder a beneficios similares por su cuenta? ¿Tiene una MAPAUAN?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Cómo evitar “negociar a pérdida”?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Hay cosas que a su juicio convendría hacer cuanto antes? ¿En qué secuencia?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Existen datos que debería recoger, enviar, convalidar? ¿O documentos a consultar?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## **Sostienen Lewicki y Litterer**

que hay posibilidad de negociar  
cuando

dos o más partes tienen intereses distintos,

no existen reglas conocidas  
para resolver la disputa  
o las que existen no los satisfacen,

y

eligen encarrilarla por medios pacíficos,  
por lo menos temporariamente.

## ***Ejercicio # 11 - Para pensar***

*Pensar estratégicamente es vital. Son como los “trabajos para el hogar” que uno hace para estar más confiado en que no se pasó nada por alto, y que cuando surjan sorpresas en el diálogo, podrá responder con calma.*

*Uno no conoce mucho hasta que no se encuentra con la otra parte, y como lo importante será reunir información, debe crear un ámbito que aliente el desarrollo de un clima sano.*

*Porque si uno se preparó bien y creó un buen clima, gran parte de lo que deba hacerse se resolverá a su debido tiempo y armoniosamente.*

*Crear el ámbito propicio.*

*Aquí la intención es crear credibilidad y confianza.*

*Entonces comience por preguntarse: ¿Qué necesita el otro de esta negociación? ¿Lo sé? ¿Cuánto sé? ¿Cómo averiguo?*

-----  
-----  
-----  
-----

*¿Qué proyectos de futuro interesan al otro y a la interna del otro?  
¿Qué oportunidades se le abrirían con esta negociación? ¿Las va-  
lora? ¿Siente que le convienen?*

-----  
-----  
-----  
-----

*¿Puedo ayudarlo a cuidar su frente interno? ¿Me interesa?*

-----  
-----  
-----  
-----

*¿Qué elementos culturales facilitarán el desarrollo de la negocia-  
ción?*

-----  
-----  
-----  
-----

### ***Ejercicio # 11 - Para pensar***

*¿Qué debemos despejar para que se establezca una relación más sana? Por ejemplo, y a pesar que a usted no le parezcan las más productivas: ¿con qué reglas de juego está acostumbrado a operar el otro?*

-----  
-----  
-----  
-----

*Específicamente, ¿qué necesita el otro de mí? ¿Y de nosotros?*

-----  
-----  
-----  
-----

*En la entrevista usted debe recoger información y avanzar con una estrategia que satisfaga sus intereses, manteniendo el vínculo o por lo menos sin dañar al otro.*

*Recuerde que el otro necesita obtener algún beneficio, mejorar su posición interna dentro de su grupo y concebir que, más allá de los costos, la negociación tiene un objetivo superior.*

*Idealmente con esta relación se abrirán oportunidades, porque al unir los recursos técnicos y humanos de las partes, habrá mayor racionalidad en el uso de los recursos y se ampliarán los campos de acción.*

*Para ello es vital la búsqueda de un lenguaje común, que además de consolidar el acuerdo y facilitar su implementación, demostrará a los “de afuera” que existe buena voluntad.*

*Lo importante es identificar qué hay que despejar del camino para que la relación prospere: salir al cruce de los prejuicios y las susceptibilidades; sin olvidar los intereses que lo llevan a la negociación, pensar en plural, abandonando el singular; cuidarse mucho de las cartas bajo la manga y de todo lo que el otro puede suponer que sean trampas.*

*En Pensar Estratégicamente usted analizó el caso desde su punto de vista; ahora, en Crear el Ámbito Propicio, aproveche los encuentros para entender al otro.*

*Y cuando se reúna con el otro, acuérdesese que ante todo su objetivo es reunir información. No desautorizarlo, ni mostrar sus rencores, ni afirmarse “al cohete.”*

*Piense. Enciérrese solo. Si quiere, hable en voz baja. Pero piense...*

## **Para pensar**

Dicen Walton & McKersie  
que cada negociador combina

abordajes de presión,  
forzamiento y  
exasperación,

con

abordajes de fomento,  
aliento y  
alimentación del vínculo.

¿Usted es consciente de cómo y cuándo  
utiliza este tipo de recursos?

¿Lo hace con intencionalidad?

¿Advierte en qué circunstancias corresponde  
emplearlos?

## ***Ejercicio # 12 - Manejar las diferencias***

*Si estamos conversando con el otro es porque nos interesa beneficiarnos, cada uno en lo suyo e, idealmente, en forma complementaria.*

*Lo central es administrar esas diferencias. Porque partimos de que estamos en desacuerdo, pero es justamente ese desacuerdo el que nos hace unirnos.*

*Manos a la obra. **Elija un caso actual no resuelto**, en el cual usted está personalmente involucrado: la solución depende de usted y compromete intereses suyos. Una situación en la cual usted piensa que, creando nuevas formas de entendimiento con la otra parte, se beneficiarían ambas, manteniendo sus principios.*

*Además, usted elige no destruir, engañar, huir, acudir a terceros más poderosos, ni dejarse hostigar, embaucar, ni humillar.*

*Para poner a prueba esta herramienta de trabajo, le sugerimos que comience con un caso de mediana complejidad. Anote las características principales de la situación. Sea conciso.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

**Identifique a la persona** con quien usted debe construir el trato: si son varios, inclúyalos .

-----  
-----  
-----

La palabra **expectativa** enfatiza que una negociación implica no sólo factores cuantitativos y racionales, sino también elementos políticos e interpersonales.

Y no piense por ahora en objetivos, ya que es prematuro fijarlos, sino en expectativas.

Enuncie las coincidencias y divergencias que existen entre las partes, y si a alguna pregunta no le encuentra respuesta, deje el inciso en blanco.

¿Cuáles son sus expectativas?

¿Conoce las expectativas del otro?

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

## ***Ejercicio # 12 - Manejar las diferencias***

*Recuerde además que en una negociación, y mientras no se acuerden reglas de juego, los hechos son menos claros que las **percepciones**. Sepa que el otro interpreta la “realidad” de forma distinta a la suya.*

*Difícilmente se trate de “hechos”, sino de percepciones de hechos. Porque siempre existen condicionamientos que alteran la forma en que cada uno percibe la realidad.*

*¿Cuáles son sus percepciones?  
A su criterio, ¿qué ha pasado?*

*¿Conoce las percepciones del otro?*

*Según la otra parte, ¿qué ha pasado?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Sin embargo usted desea alcanzar ciertas metas de corto plazo en la próxima entrevista.*

*¿Cuáles son sus metas inmediatas?*

*¿Qué necesitan ya?*

*¿Conoce las metas inmediatas del otro?*

*¿Qué cree que necesita ya la otra parte?*

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

*Cada negociador tiene preferencias por hacer las cosas a su manera: prefiere un método distinto, ya sea porque está acostumbrado a resolver casos de esa forma y se resiste al cambio, porque la formación técnica lo conduce a encarar las cosas de ese modo, por conveniencia económica o por gustos personales. El otro también...*

*¿Qué métodos prefiere usted?*

*¿Y la otra parte qué métodos privilegia?*

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

## ***Ejercicio # 12 - Manejar las diferencias***

*Para avanzar de a poco es bueno conocer lo que cada uno **valora**.*

*¿Qué valora usted? ¿Qué considera usted justo, legítimo, valedero? ¿Y el otro? ¿Qué considera el otro justo, legítimo, valedero?*

-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----
-----	-----

*Usted sabe que tiene prejuicios, ¿no es cierto? Recuerde que el objetivo no es convencer al otro, sino negociar en beneficio mutuo.*

*Pero tenga cuidado que no se le filtren prejuicios .*

*Prejuicios míos que pueden filtrarse .*

*Prejuicios suyos que pueden filtrarse .*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Cuentan con la información necesaria para llegar a las conclusiones deseadas? No sería la primera vez que existen desacuerdos, porque tienen sólo parte de la información, o bien una de las partes cree que el otro tiene algo que en realidad le falta, o porque usan datos sin procesar.*

*¿Con qué información cuenta?  
¿Cuáles son las fuentes y datos procesados con que usted cuenta para negociar?*

*¿Y el otro?  
¿Cuáles son las fuentes y datos procesados con que el otro cuenta para negociar?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## ***Ejercicio # 12 - Manejar las diferencias***

*¿Qué posición ocupo yo?*

*¿Cuáles son las fuentes y datos procesados con que cuento para negociar?*

*¿Cómo nos condicionan?*

*¿A qué me habilitan?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Qué posición ocupa el otro?*

*¿Cuáles son las fuentes y datos procesados con que el otro cuenta para negociar?*

*¿Cómo los condicionan?*

*¿A qué los habilitan?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*¿Y si los de la otra parte actúan inescrupulosamente? ¿Cuál es el daño posible? ¿Cómo podría neutralizarlo?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Recién ahora, con una preparación analítica y una versión sucinta de versiones de las dos partes, **defina qué objetivos son posibles de ser alcanzados.***

*Por lo tanto, pase revista a la información y anote cuáles son sus objetivos en este caso.*

*Describa asimismo los objetivos probables de la otra parte.*

*Anote objetivos ambiciosos pero viables: cuidado con los que lo lleven a profundizar enfrentamientos (a menos que ésta sea una meta deseada).*

*Si tiene varios objetivos, póngalos por orden de prioridad.*

*Objetivos propios.*

*Objetivos probables de la otra parte.*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

## **Ejercicio # 12 - Manejar las diferencias**

*¿Cuál será la estrategia más apropiada para negociar, alcanzando sus objetivos?*

*Defina la importancia que usted asigna a sus objetivos y la posibilidad de dar cabida a los objetivos de la otra parte y, en base a un buen conocimiento de sus estrategias **Encarar** y **Aceptar**, propóngase operar dinámicamente con las ideas de **Explorar**, **Concertar**, **Desarrollar***

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Anote las consecuencias positivas y negativas más probables que surgen de la elección de cada estrategia.*

*Imagínelas a corto, mediano y largo plazo.*

*¿Qué ocurrirá con sus propios intereses, con los de la otra parte, o bien con la de otros vinculados con ustedes, en sus propios sectores u organizaciones?*

-----  
-----  
-----

*¿Qué recaudos tomará para minimizar los riesgos? ¿Qué aprovechará para potenciar elementos positivos? ¿Cómo puede anticiparse para negociar a su favor?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Enumere los recaudos que tomará para asegurar que lo acordado se implemente:*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

### ***Ejercicio # 13 - Valorar la actitud negociadora***

*Estimada amiga, estimado amigo, usted está terminando este curso.*

*Pasar revista a su Cuaderno de Bitácora le ayudará a reconocer cuánto avanzó y a valorar lo que se propuso hacer.*

*Se planteó iniciativas ambiciosas, conversó con colegas, superó contratiempos y alcanzó sus metas algo más aliviado que en ocasiones anteriores.*

*¿Logró algún beneficio que le agrada y lo reconforta?*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Empecemos por volver a reconocer sus fortalezas.*

*Hoy (ponga acá la fecha del día .....), y en base a mis logros anteriores y nuevos, creo que mis mayores fortalezas negociadoras son*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Se fueron consolidando y si tuviera que elegir una ocasión de los últimos tiempos que me dejó una enseñanza mayor, fue (coloque a continuación una situación reciente de la que extrajo mucho aprendizaje)*

-----  
-----  
-----  
-----  
-----

*Sin embargo, ¿sigue cometiendo algún error del que es consciente? Es normal, y sería absurdo pensar que un curso le resolvería cuestiones de fondo, pero le deseo mucha suerte en sus futuras negociaciones.*