



# VIDEOS DEL PICADERO

**¡SÍ ... DE ACUERDO!**

(GUÍA DEL INSTRUCTOR)

**Roger Fisher      Wiliam Ury      Bruce Patton**  
de Harvard Negotiation Project

## TABLA DE CONTENIDOS

---

### **Guía del usuario**

Propósito	2
Cómo usar esta guía	2
Puntos de acción	2

---

<b>Sí ... de acuerdo!</b>	
Contenido del taller	3
Audiencia	3
Objetivos y agenda	3
Introducción a la resolución de problemas sobre Negociación	3

---

Introducción	5
--------------	---

---

Segmento Uno: Intereses	6
-------------------------	---

---

Segmento Dos: Opciones	9
------------------------	---

---

Segmento Tres: Normas	12
-----------------------	----

---

Segmento Cuatro: La gente	15
---------------------------	----

---

Segmento Cinco: Alternativas (BATNA)	19
--------------------------------------	----

---

## **GUÍA DEL USUARIO**

### **Propósito**

El propósito de esta guía es facilitar la asimilación de las ideas presentadas en este seminario. A través de una estructura planificada, discusiones y actividades, los usuarios pueden relacionar las aproximaciones tratadas con su propia experiencia y en su organización.

### **Cómo usar esta guía**

Para asegurar que las sesiones del taller sean bien organizadas, recomendamos que un apersona asuma el rol de facilitador, aun cuando haya dos o tres participantes.

El facilitador sólo debe seguir las instrucciones dadas en esta guía página a página. Los participantes deben leer esta guía y el contenido del taller antes de ver el video y completar los ejercicios.

Antes de facilitar cada segmento del taller, lea la sección relacionada de modo de estar preparado para seguir la guía prolija y confortablemente durante la sesión.

**Las afirmaciones que se deben hacer a los participantes en la sesión están impresas en negrillas.**

Cada segmento del taller se divide en seis partes:

- Propósito del segmento
- Eventos instructivos previos a ver el segmento
- Transición al video
- Ver el video
- Eventos instructivos después de ver el video
- Transición al próximo segmento

Se asignan tiempos aproximados a los eventos instructivos y a la visión del video, de modo de planear suficiente tiempo para cada sesión. Las sesiones duran aproximadamente 90 a 120 minutos.

### **Puntos de acción**

Muchos de los eventos instructivos piden a los participantes aplicar conceptos y nuevas habilidades en situaciones reales que estén enfrentando. Cuando estos eventos requieran tiempo adicional para pensarlos, se les da a los participantes la opción de completarlos entre sesiones. Estos eventos no deben ser considerados opcionales. Son actividades vitales que aseguran que cada participante tome el máximo beneficio del material.

- 2 -

## **LOS ELEMENTOS DEL VIDEO TALLER**

### **Contenido**

El taller de ¡Sí ... de acuerdo! Incluye lo siguiente:

**Un videocasete:** Esta versión es una edición de la versión original de 130 minutos, y se ha extractado la información más pertinente. Todos los segmentos contienen una introducción conceptual y al menos una negociación con comentarios de los presentados y un resumen.

**Guía para el usuario:** La guía lleva a los participantes en un proceso paso a paso para asegurar que los participantes en cada sesión asimilen el material presentado en el segmento, aumentando la probabilidad de que las ideas presentadas serán trasladadas al modo de trabajo.

### **Audiencia**

Este taller está dirigido a todos aquellos que realizan gestiones de negociación.

### **Objetivos y agenda**

El propósito de este video taller es presentar a los participantes la aproximación a la resolución de problemas en la negociación desarrollada en Harvard Negotiation Project por Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton y explicada en el libro "Getting to Yes". Cuando los participantes hayan terminado de ver y completar las actividades de esta guía, podrán:

#### **Segmento Uno: Intereses**

- Diferenciar entre posiciones e intereses en la negociación
- Usar preguntas para rescatar el interés aun cuando la otra parte sea renuente

#### **Segmento Dos: Opciones**

- Organizar sesiones de desarrollo de ideas, para generar opciones creativas de mutuo beneficio.

#### **Segmento Tres: Normas**

- Usar normas independientes para reconciliar intereses conflictivos

#### **Segmento Cuatro: La gente**

- Diferenciar los problemas de las personas, de los problemas concretos
- Usar técnicas como una escucha activa, para tratar con los problemas de las personas

#### **Segmento Cinco: Alternativas (BATNA)**

- Imaginar cuando tiene sentido salirse de una negociación y cuando no

- 3 -

## **Introducción a la resolución de problemas en la negociación**

### **Propósito de la introducción**

Es introducir las metas y conceptos fundamentales que organizan el taller. Para que los participantes piensen en el proceso de negociación y con esto en mente puedan pensar en su propio estilo de negociar.

### **Problema**

### **Solución**

Los negociadores perciben una elección problemática entre dos aproximaciones

Una tercer aproximación

<b>Posición débil</b>	<b>Posición dura</b>	<b>Resolución</b>
Evitar el conflicto	Ganar	Resolver el problema
Amigos	Adversarios	Profesionales
Cambiar de posición fácilmente	Afirmarse en la posición	Focalizar en intereses, no en posiciones
Conceder con generosidad	Conceder tercamente	No conceder. Inventar opciones
Evitar una contienda de voluntades	Ganar la contienda de voluntades	Usar estándares distintos de la voluntad
Hacer concesiones debido a la relación	Exigir concesiones por la relación	Separar a las personas de los problemas
Dar ultimátums	Hacer amenazas	Conocer la mejor alternativa de cada parte
Confiar temprano	Confiar temprano	Hacer un bosquejo al comenzar, confiar al final

- 4 -

## **INTRODUCCIÓN**

### **EVENTOS INSTRUCTIVOS ANTES DE VER LA INTRODUCCIÓN**

#### **Parte 1 (15 minutos)**

Haga a los participantes las siguientes preguntas. (También puede contribuir con ideas).  
Registre las respuestas de cada pregunta.

- **Piense en alguien que considere un negociador eficaz. ¿Cuáles son las cosas que hace que esta persona sea eficaz?**
- **¿Qué obstáculos habrá que superar para ser negociador eficaz?**

Parte 2 (15 minutos)

Recuerde a los participantes:

Al responder las preguntas, quiero recordarles que esta experiencia no es un ejercicio para hacer juicios buenos o malos.

Luego haga las preguntas:

- **Liste algunas características de su propio estilo de negociar**
- **¿Es usted un negociador de posición débil? ¿De posición fuerte?**
- **¿Alguien que tiende a resolver los problemas?**
- **¿Cuáles son las ventajas y desventajas de su estilo de aproximación?**

---

## **TRANSICIÓN PARA VER LA VIDEOCINTA**

En la introducción los autores explican el propósito y organización del taller e introducen la primer negociación.

Ver la videocinta

Muestre el video hasta el final de la Introducción (6:30 minutos)

---

## **EVENTOS INSTRUCTIVOS DESPUÉS DE VER LA INTRODUCCIÓN**

Ninguno en la introducción. Vaya al segmento uno

---

## **TRANSICIÓN AL SEGMENTO UNO**

Explique el propósito del segmento uno:

- 5 -

## **SEGMENTO UNO: INTERESES**

**Propósito del Segmento Uno:** Introducir el concepto de intereses y explorar los modos de hablar de ellos durante la negociación.

Reproduzca lo siguiente en un gráfico, de modo de orientar a los participantes con los conceptos del Segmento Uno. Sugerimos que mantenga este gráfico a la vista durante el Segmento Uno.

## Posiciones

- Cosas que dice la gente
- Exigencias
- Términos y condiciones
- Cosas que dice que hará o no hará

## Intereses

- \* Subrayar motivaciones
- \* Necesidades y preocupaciones
- \* Temores y aspiraciones

---

## EVENTOS INSTRUCTIVOS PREVIOS A VER EL SEGMENTO UNO (30 MINUTOS)

### Parte 1: Punto de acción (15 minutos)

Este evento se puede completar después de la sesión no, si un participante desea más tiempo para pensar sobre ello.

Este video taller será más útil si aplican las ideas tratadas en cada segmento a una negociación en la cual está ahora envuelto o está por realizar.

- Identifique una negociación actual o que realizará, la cual involucra una parte que usted considera difícil a nivel personal . El contexto de la negociación puede ser personal o profesional. Las mejores situaciones son aquellas que son difíciles para usted pero no para otros. Usará esta situación como una base de trabajo individual a través del taller. En el segmento de las personas, usará esta situación como ejercicio que realizará junto a otro participante. Nos referimos a esta negociación como su **Negociación Personal**.
- Note algunas de las dificultades que ha encontrado o anticipado en esta negociación.

### Parte 2: (15 minutos) Pregunte al grupo:

- Citen varias posibilidades para una negociación que ustedes analizarán juntos, como grupo durante este taller. Esta puede ser una negociación en la que están involucrados, una que ustedes conocen, una en la cual están familiarizados con los participantes, o una negociación en la cual hay alguien con quien están familiarizados. Debería ser una negociación de interés para el grupo.
- Traigamos tres posibilidades antes de criticar cualquier sugerión. Luego, podemos comenzar a elegir cuál trabajaría mejor.

- 6 -

Registre las sugerencias en un gráfico sin hacer notar quien la sugirió. Trate de obtener un rango de opciones antes de continuar. Luego, pida al grupo que elija una opción para la Negociación Seleccionada. La Negociación Seleccionada será usada repetidamente a través del taller. La videocinta para el Segmento Uno explorará el concepto de intereses, un bloque fundamental de negociación exitosa.

Ver la videocinta

Muestre el Segmento Uno de la videocinta. (9:36 minutos)

---

## EVENTOS INSTRUCTIVOS DESPUÉS DE VER EL SEGMENTO UNO (75 minutos)

---

Exhiba lo siguiente en un gráfico:

Descubrir intereses

- Observe las posiciones detrás de los intereses fundamentales
- Póngase en el lugar de la otra parte
- Pregunte ¿Por qué?
- Pregunte ¿Por qué no? ¿Qué sería lo malo de...?

**Parte 1** (10 minutos)

**Viendo la lista de intereses de la página previa, identifique individualmente cuáles de los intereses del comprador y vendedor se comparten, cuáles son conflictivos y cuáles son diferentes. Indique cada uno con una letra que lo diferencie.**

Después de unos minutos, pida a los participantes que comparta y discuta sus respuestas.

Luego, pida al grupo que califique los intereses del comprador en orden de importancia para el comprador. Pregunte si ellos piensan que alguno de esos intereses son significativamente más importantes que otros.

Pida al grupo de haga lo mismo para los intereses del vendedor.

**Parte 2** (15 minutos)

Dibuje una matriz de 2 x 2 como la que se muestra:

	Otro lado	Nuestro lado
Posición (es)	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

- 7 -

Pida al grupo que llene esta matriz para la **Negociación Seleccionada**

**Parte 3** (20 minutos)

Rotule en un gráfico:

**Estrategias para clarificar NUESTROS intereses**

Sobre el primer gráfico, registre respuestas para estas preguntas:



- ¿Qué ha hecho usted hasta ahora para ayudar a la otra parte a entender sus propios intereses?
- Identifique algunas cosas adicionales que podría hacer para que la otra parte entienda sus intereses.

Sobre el segundo gráfico, registre respuestas a estas preguntas:

- Liste algunas preguntas de “por qué”, que podría hacer para clarificar los intereses de la otra parte.
- Liste algunas preguntas de “por qué no”, que podría hacer para clarificar los intereses de la otra parte.
- ¿Cuáles son otras estrategias que podría usar para averiguar los intereses de la otra parte?

#### **Parte 4: Puntos de acción (30 minutos)**

Este evento puede ser realizado más tarde por los participantes. Sin embargo, debería completarse antes que un participante continúe con el Segmento 2.

Cada participante debería repetir las actividades de la Parte 2 y 3 para su ***Negociación personal***.

## **TRANSICIÓN AL SEGMENTO DOS**

Explique el propósito del Segmento Dos:

**El propósito del Segmento Dos es ilustrar la importancia de separar el proceso de inventar opciones posibles para el acuerdo del proceso de decisión junto a otras opciones y mostrar cómo elaborar opciones creativas que moldean diferentes intereses para obtener mutuas ganancias.**

Confirme la hora y lugar para la próxima sesión.

## **SEGMENTO DOS: OPCIONES**

**Propósito del Segmento Dos:** Ilustrar la importancia de separar el proceso de inventar opciones posibles para el acuerdo, del proceso de decisión junto a otras opciones y mostrar cómo elaborar opciones creativas moldea diferentes intereses para obtener mutuas ganancias.

Siéntase libre de reproducir los siguientes gráficos en dos gráficos que orienten a los participantes a través del segmento tres. Sugerimos que mantenga estos gráficos a la vista a través del segmento.

## Opciones

### Posibles acuerdos o piezas de un acuerdo

#### Decidir

- **Confiar**
- **Enjuiciar**
- **Estrechar**
- **Argumentar**
- **Evaluar**

#### Inventar

- \* **No confiar**
- \* **Mejorar**
- \* **Generar**
- \* **Elaborar**
- \* **Suspender juicios**

---

## EVENTOS INSTRUCTIVOS ANTES DE VER EL SEGMENTO 2 (25')

### Parte 1 (10 MINUTOS)

Pregunte al grupo

**En la Negociación Seleccionada qué opciones o propuestas para el acuerdo ha pensado o ha puesto usted o la otra parte sobre la mesa de negociaciones.**

### Parte 2 (15 minutos)

Para ayudar al grupo a reflexionar y aprender de su propia experiencia, pida a los participantes que discutan estas preguntas:

- **¿Cuándo realizan eficaces sesiones de elaboración?**
- **¿Qué ayuda a crear esta atmósfera de elaboración?**
- **¿Qué aparece en el camino de sesiones de elaboración eficaces?**

---

## TRANSICIÓN PARA VER LA VIDEOCINTA

La videocinta del segmento dos ilustra la importancia de separar el proceso de inventar opciones posibles para el acuerdo, del proceso de decisión junto a otras

**opciones y mostrar cómo elaborar opciones creativas moldean diferentes intereses para obtener mutuas ganancias.**

Ver la videocinta

Muestre la videocinta del segmento dos (13:19 minutos)

---

## **EVENTOS INSTRUCTIVOS ANTES DE VER EL SEGMENTO DOS (65 minutos)**

Escriba lo siguiente en un gráfico

### **Generar opciones**

- **Separar invenciones de decisiones sin críticas, sin compromiso**
- **Inventar muchas opciones**
- **Invente opciones que coincidan con los intereses de ambas partes**
- **No haga evaluaciones durante el proceso de elaboración de ideas, “tormenta de ideas”**
- **Moldee intereses diferenciados para obtener mutuas ganancias**

### **Parte 1 (15 minutos)**

Pida a los participantes que se refieran al gráfico de 2 columnas que Bill Ury utilizó al final del primer meeting, mostrado en el segmento dos para diferencias distintas clases de meetings.

### **Dos modos de hablar acerca de un tema**

- |                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| - Hablarle a la otra parte           | - Hablar con la otra parte                |
| - Concentrarse en el pasado          | - Concentrarse en el futuro               |
| - Hablar acerca de quién tiene razón | - Hablar de lo que hay que hacer          |
| - Culpar a otros por el problema     | - Atacar el problema conjuntamente        |
| - Sumar puntaje                      | - Clarificar intereses. Inventar opciones |

Preguntar:

- **¿Las reuniones que tienen en su organización tienden a caer más sobre el lado derecho o sobre el lado izquierdo del gráfico de Ury? ¿Cuándo y por qué?**
- **¿Qué se podría hacer mejor? ¿Qué podría hacer cada miembro del grupo para llevar las cosas en esa dirección?**

- 10 -

### **Parte 2 (10 minutos)**

Como facilitador, conduzca una sesión de elaboración de ideas sobre la **Negociación seleccionada**. Para hacerlo con éxito recuerde las reglas de las “tormentas de ideas”, sin criticar, sin comprometerse. Pida al grupo que invente y mejore las ideas sugeridas por los distintos miembros del grupo:

**Tratemos de inventar cuatro o cinco opciones que pudieran ser mejor para ambas partes, que las opciones planteadas hasta el momento. Recuerde, nuestro objetivo aquí es inventar ideas –no criticarlas y no comprometerse con las ideas en este momento.**

**Parte 3 (5 minutos)**

Ahora vaya a mejorar y evaluar estas opciones preguntando:

- **¿Cuáles de estas opciones parecen más prometedoras y cómo se podrían mejorar?**
- **¿Podría proseguirse con algunas de estas opciones?**

**Parte 4 (15 minutos)**

Ahora pida al grupo que busque estrategias para discutir opciones durante la negociación:

- **En la *Negociación seleccionada* cuáles son los modos en que se pueden plantear opciones en la mesa sin que parezcan ser exigencias, concesiones o compromisos.**
- **¿Qué estrategias puede usar para inventar opciones si la otra parte rechaza hablar acerca de intereses?**

**Parte 5: Puntos de acción (20 minutos)**

Este evento puede ser realizado por los participantes más tarde. Sin embargo debería ser completado antes que los participantes continúen con el segmento tres.

Cada participante debería considerar las preguntas tratadas en las partes 1 a 4 al pensar sobre su Negociación personal y debería elaborar junto a otra persona algunas nuevas opciones para explorar.

---

---

## **TRANSICIÓN AL SEGMENTO TRES**

Explique el propósito del segmento tres:

**A veces no se puede encontrar una opción creativa que reconcilie los intereses en conflicto. En el segmento tres, exploraremos cómo las normas independientes pueden ayudar a las partes a alcanzar un acuerdo cuando hay intereses en conflicto, sin que ninguna parte tenga que retroceder.**

Confirme el tiempo y lugar para la próxima sesión.

## **SEGMENTO TRES: LAS NORMAS**

**Propósito del Segmento tres:** Explorar cómo las normas independientes pueden ayudar a las parte a alcanzar un acuerdo cuando hay intereses en conflicto sin que ninguna parte tenga que retroceder.

Las normas son registros de desempeño independientes de comparaciones. Para resolver intereses en conflicto, use normas independientes. Investigue sobre las normas antes de sentarse a negociar. Prepárese. Las normas ayudan a que la otras partes persuadan a sus participantes, y se pueden usar para persuadir a ambas partes.

**Ejemplos de normas independientes:**

- **Valores de mercado**                      \* **Ofertas competitivas**
- **Precedentes**                              \* **Costos**
- **Prácticas de la industria**                \* **Tratamiento equitativo**
- **La ley**

---

**EVENTOS INSTRUCTIVOS ANTES DE VER EL SEGMENTO TRES**

(20 minutos)

**Parte 1 (10 minutos)**

**Como grupo, liste algún camino distinto de usar normas que se usan para resolver desacuerdos en la negociación. Por ejemplo: ¿Quién es más obstinado ?**

Registre las respuestas que trae el grupo en un gráfico rotulado:

**Bases alternativas para el acuerdo**

Siéntase libre de preguntarle al grupo o compartir con ellos otras posibilidades distintas de esta lista

- **¿Quién puede herir más al otro?**
- **¿Quién puede hacer que el otro se sienta más incomodo con el conflicto ?**
- **¿Quién puede hacer que el otro se sienta más culpable ?**
- **¿Quién debe un favor a quien ?**
- **¿Quién necesita más el acuerdo ?**
- **¿Quién desea más el acuerdo ?**
- **¿Quién tiene una mejor cara para el Póker ?**

- 12 -

**Parte 2 (10 minutos)**

Pregunte al grupo: **Al comprar una casa ¿qué normas podrían ayudar a fijar el precio?**

**Registre las respuestas del grupo en un gráfico rotulado "Normas para el precio de una casa". Siéntase libre de preguntarle al grupo o compartir con ellos otras posibilidades distintas de esta lista.**

- ¿Cuál es el precio que el dueño actual pago por la casa?
- ¿Cuál es el precio que pago más la inflación?
- ¿El valor estimado de la casa?
- ¿El valor estimado coincide con el valor promedio estimado de las casas vecinas?
- ¿El valor promedio por metro cuadrado en el área?
- ¿El precio de venta de la casa vecina?
- ¿El precio promedio de las casas a ambos lados de esta casa?

---

### **TRANSICIÓN PARA VER LA VIDEOCINTA**

La videocinta para el segmento tres explica como las normas independientes se pueden utilizar para lograr un acuerdo favorable en la negociación, aun cuando la otra parte use normas diferentes.

Ver la videocinta.

Muestre la videocinta del segmento tres (7:53 minutos)

---

### **EVENTOS INSTRUCTIVOS DESPUÉS DE VER EL SEGMENTO TRES**

(60 minutos)

Escriba lo siguiente en un gráfico:

#### **Usar normas independientes**

- **Hace que la negociación vaya en el sentido de una búsqueda de normas independientes.**
- **Use normas como una espada para persuadir y un escudo para protegerse.**
- **Distinga cuáles son las normas más adecuadas, más relevantes para el momento, lugar o circunstancias más ampliamente aceptados.**
- **Razone y esté abierto a razonar.**

#### **Parte 1 (10 minutos)**

Haga que el grupo tome un tema en el cual haya un desacuerdo sobre la Negociación Seleccionada, para un análisis conjunto. Luego pida al grupo que elabore posibles

normas independientes que se pudieran aplicar para resolver el tema. Registre las normas generados en un gráfico.

**Parte 2** (20 minutos) Explique:

**Ayuda en la práctica el uso de normas independientes. Un buen punto de inicio es con algunas situaciones cotidianas con las que todos están familiarizados. Por ejemplo comprar un auto nuevo. Suponga que yo soy un vendedor de autos en una empresa en la que usted desea comprar un auto, y me pregunta el precio de uno en particular. Hagan una escenificación de cómo ser' a la negociación si quisiera llevar la discusión a una basada en normas independientes.**

Como facilitador, prepare al personal de ventas para hacer la escenificación sobre la negociación del auto, puede designar una persona para ser el comprador o que todo el grupo tome ese lugar. Haga una declaración acerca de lo que desea:

**¿El precio ? - Esta allí en el exhibidor**

Después de cada manifestación o intercambio haga una pausa y pida al grupo una evaluación de cómo lo están haciendo y cómo lo pueden hacer mejor. Una buena respuesta para la afirmación de arriba sería:

**Cómo recomendaría que fijemos el precio para este auto. Deberíamos fijarnos en lo que le costó? Deberíamos fijarnos en el promedio de precios de venta en la zona ? Que normas tenia en mente, que nos hará a ambos sentir bien?**

Diviértanse. Estamos seguros que podrán pensar otras tácticas clásicas.

Cuando el grupo haya entendido la estructura de este ejercicio divídalo en subgrupos de tres personas. Usando negociaciones comunes como la venta de un auto, la compra de una casa, haga que un participante tome una posición de regateador, el segundo, un negociador que trata de resolver el problema tratando de llevar la negociación hacia normas independientes, y el tercero un observador del proceso que puede ofrecer devoluciones imparciales y cierta asesoría. Cada tanto rote los roles hasta que cada uno halla tomado cada rol.

**Parte 3:** Puntos de acción (30 minutos)

Este evento puede ser realizado por los participantes más tarde. Pida a cada participante que genere una lista de normas independientes, aplicables a su negociación personal incluyendo las normas más fuertes que el otro lado podría usar. En muchos casos habrá que investigar la búsqueda de las normas más persuasivas.

---

## **TRANSICIÓN AL SEGMENTO CUATRO**

Explique el propósito del segmento cuatro: Los negociadores son personas y los problemas de las personas a menudo aparecen en la negociación. En el segmento cuatro se fijará en lo que puede hacer para minimizar el problema de las personas al negociar y como tratar eficazmente estos problemas cuando surgen.

Confirme la hora y lugar de la próxima sesión

**Propósito del segmento cuatro:** Estudiar cómo se pueden minimizar los problemas de las personas en la negociación y cómo tratarlos con eficacia cuando estos surgen.

Siéntase libre de reproducir los dos siguientes gráficos para orientar a los participantes a través del segmento cuatro.

**Temas sustantivos**

- |               |                |
|---------------|----------------|
| - Términos    | - Fechas       |
| - Condiciones | - Números      |
| - Precios     | - Obligaciones |

**Problemas de las personas**

- |                                   |                                     |
|-----------------------------------|-------------------------------------|
| - Balancear emociones y razones   | - Actitudes de aceptación o rechazo |
| - Tono/ Modo de la comunicación   | - Grado de entendimiento mutuo      |
| - Grado de confianza y fiabilidad | - Uso de persuasión o coerción      |

---

**EVENTOS INSTRUCTIVOS ANTES DE VER EL SEGMENTO CUATRO**

(20 minutos)

Pida a los participantes que escriban dos o tres situaciones donde los problemas de las personas causaron dificultades en una negociación. Luego haga las siguientes preguntas y registre las respuestas del grupo en un gráfico aparte.

- ¿Qué impacto tuvo el problema de las personas en una negociación?
- ¿Qué impacto tuvo después?
- ¿Qué causó estos problemas?
- ¿Qué podría haber hecho para evitar o resolver el problema?

---

**TRANSICIÓN PARA VER LA VIDEOCINTA**

En el segmento cuatro exploraremos qué puede hacer para minimizar el problema de la gente en una negociación y cómo tratarlos con eficacia cuando aparezcan.

**Ver la videocinta**

Muestre la videocinta del segmento cuatro (13:21 minutos)

**EVENTOS INSTRUCTIVOS DESPUÉS DE VER EL SEGMENTO CUATRO**

(75 minutos)



Escriba lo siguiente en un gráfico:

- Tratar con los problemas de las personas**
- **Separe a las personas del problema**
  - No intente comprar la relación**
- **Use técnicas para la gente, con problemas de la gente**
- Emociones**
- **Emociones desconocidas (suyas y de ellos) sin culpar**
- Percepciones**
- **Distinga las percepciones de la verdad**
- **Póngase en el lugar del otro**
- Comunicación**
- **Hable por usted mismo. Use “yo” y evite el “usted”**
- **Hable acerca de comportamiento y no de intenciones**
- **Escuche activamente, muestre que ha escuchado antes de responder**
- **Parafrasee las palabras usadas por el otro para mostrar que ha entendido**

**Parte 1** (15 minutos)

Pida que cada participante describa distintas cosas que le han resultado de ayuda al tratar con problemas de la gente. Luego pida a los participantes que compartan y discutan estas técnicas. Registre las sugerencias en un gráfico rotulado: "Hábitos que ayudan a tratar con la gente"

**Parte 2** (60 minutos) Explique el propósito del siguiente ejercicio: **En un conflicto es común que veamos la situación de un modo parcial y limitado. En general estamos mejor posicionados si entendemos cómo pueden percibir una situación. Con este fin, preparar una practica en negociación con esta comprensión en mente, a menudo ayuda. Este ejercicio muestra un modo de hacerlo. También puede ser un modo de practicar la habilidad de mantenerse dentro y fuera de perspectivas parciales. No es el propósito del ejercicio llevar una situación particular a una resolución.**

Pida a los participantes que se dividan en pares. Organice la habitación para que cada par de participantes tengan tres sillas. Explique, usando un par para demostrar el propósito:

Las sillas toman el nombre de la persona que se siente en ella. Esta silla (en la que el participante se sienta) pertenece a ese participante...etc. La tercer silla pertenece a la persona con la cual se esta practicando, que la llamaremos "Parte ausente". Haremos este ejercicio dos veces para que cada participante pueda practicar su negociación personal. Los ejercicios tienen cuatro pasos y los llevaré a través de ellos. Elija quien practicará primero su negociación, llamaremos a esta persona el "Presentador" y su acompañante el "Ayudante".

**En este primer paso para el que tiene 6 minutos, el Ayudante entrevista al Presentador. El objetivo del Ayudante es descubrir las circunstancias de la**

**negociación del Presentador, que espera el Presentador o que se espera que haga o diga. En el tercer paso el Ayudante usara esta información para hacer la escenificación del Presentador. Por favor comience.**

Dé a los participantes dos minutos y al minuto avíseles que se aproxima el tiempo de finalización del primer paso. Después de seis minutos, explique el segundo paso:

**Todos los ayudantes permanecen sentados. Todos los presentadores deben ahora moverse a la silla vacía y pasar a ser la Parte ausente**

Ilustre esto con sus sillas de demostración, siendo el primer Presentador en moverse a la silla vacía.

**La oportunidad de aprender presentada en este paso, es para que el Presentador aprenda algo sobre lo que sentiría estando en la posición de la otra persona en la negociación, como esa persona luciría en la misma situación, y como le parecerían al otro las distintas ideas.**

**Como los presentadores han tomado el lugar de la otra persona, tienen que hablar en primera persona. Si los presentadores no lo hacen sus ayudantes deberían corregirlos.**

**Los ayudantes deberían ahora entrevistar a la parte ausente representada por el Presentador sobre este caso. Los ayudantes deberían comenzar con preguntas generales:**

- ¿Quién es usted ?
- ¿Cuál es su trabajo ?
- ¿Qué le gusta hacer cuando no trabaja ?
- ¿Está cerca de su familia ?

**Gradualmente sea más específico**

**¿Cómo lo conoció ?**

**¿Ha tenido dificultades con el o ella últimamente ? ¿Cómo es el trato con el o ella ?**

**¿cuáles son sus temores ?**

**Tiene seis minutos para este paso. Por favor comience.**

Dé a los participantes dos minutos y al minuto avíseles que se aproxima el tiempo de finalización del segundo paso. Después de seis minutos, explique el tercer paso:

Los presentadores permanecen sentados. Ahora son los ayudantes quienes asumen un nuevo rol. Los ayudantes van a la silla vacía y se transforman en el Presentador usando la información reunida en el primer paso.

**Ahora los dos deberían negociar con el otro. Comiencen desde algún lugar que tenga sentido y comiencen la negociación. Si alguno actúa de modo no realista detenga la negociación momentáneamente y de una breve directiva. Luego vuelva a la negociación.** Tiene diez minutos para este paso .

Dé a los participantes dos minutos y al minuto avíseles que se aproxima el tiempo de finalización del tercer paso. Después de diez minutos, explique el paso final:

**Ahora vuelvan a sus sillas originales y sean ustedes mismos, tienen cinco minutos para discutir la experiencia.**

Después de cinco minutos pida al segundo participante que sea el Presentador y repita el ejercicio.

Al final del ejercicio recuerde a los participantes:

Recuerden, cualquier nueva percepción que tengan acerca de la Parte Ausente no debe ser tomada como una realidad sin chequearla con la parte ausente. Se le pide mantener la negociación personal de su acompañante en forma confidencial.

Si hay tiempo sugerimos que el grupo tome unos minutos para discutir este ejercicio.

- ¿Cómo le hizo sentir el jugar distintos roles ?

- ¿Cuáles son sus dudas ? ¿ Sintió alguna barrera ?

---

## **TRANSICIÓN AL SEGMENTO CINCO**

Explique el propósito del segmento cinco

Nunca estará completamente preparado para una negociación a menos que sepa que hará en caso de no llegar a un acuerdo. En el segmento cinco aprenderemos la importancia de explorar alternativas para el acuerdo. Estimar el BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) (La mejor alternativa para un acuerdo negociado).

Confirme hora y lugar de la próxima sesión.

**Propósito del segmento cinco:** Explicar la importancia de explorar las alternativas de un acuerdo, estimando el BATNA de cada parte.

Siéntase libre de reproducir los siguientes dos gráficos en un gráfico que oriente a los participantes a través del segmento cinco. Le sugerimos que mantenga este gráfico a la vista durante el segmento.

#### **Opciones**

- Posibles Acuerdos
- Acciones Conjuntas
- Con la otra parte

#### **Alternativas**

- Acciones que toma si no hay acuerdo
- Acciones unilaterales
- Por usted mismo

#### **BATNA**

**BATNA – Best Alternative to a Negotiated Agreement.** La mejor alternativa que satisface su interés en el caso de no lograr el acuerdo.

---

### **EVENTOS INSTRUCTIVOS (20 MINUTOS) ANTES DE VER EL SEGMENTO CINCO**

(20 minutos)

Sobre la **Negociación Seleccionada**, pida a los individuos que escriban las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué piensa que hará su parte si no hay acuerdo en la negociación ?
- ¿ Será atractivo este resultado ?
- ¿ Qué piensa que hará la otra parte en caso de no haber acuerdo ?
- ¿ Cómo verán ellos este resultado ?

Luego haga que los participantes compartan y discutan sus respuestas.

---

### **TRANSICIÓN PARA VER LA VIDEOCINTA**

La videocinta para el segmento cinco explica la importancia de explorar alternativas para el acuerdo estimando el BATNA de cada parte y mejorando el suyo. El BATNA es una alternativa de ayuda si falla la negociación.

Ver la videocinta

Muestre la videocinta del segmento cinco (15:08 minutos)

---

## **EVENTOS INSTRUCTIVOS DESPUÉS DE VER EL SEGMENTO CINCO ( 40 MINUTOS)**

Escriba lo siguiente en un gráfico:

Tratar con alternativas

- Conocer su BATNA  
    Inventar y explorar un amplio rango de alternativas. Elija la mejor
- Mejore su BATNA, si es posible
- Estime el BATNA de la otra parte  
    Es tan bueno como ellos piensan  
    Puede usted legítimamente cambiarlo

### **Parte 1** (20 minutos)

Organice una sesión de elaboración de ideas para inventar y explorar alternativas adicionales al acuerdo (para su lado) en la *Negociación Seleccionada* (10 minutos) luego trate de pensar modos de perfeccionar la mejor de estas alternativas (5 minutos). Por último pregunte:

¿Hay gente en la organización que puede estar sobrestimando nuestro BATNA ? Si es así, cómo podríamos ayudarlos a hacer una pequeña prueba de realidad.

### **Parte 2** (15 minutos)

Asumiendo que el análisis del grupo sugiere que el acuerdo tiene sentido para ambas partes, haga al grupo las siguientes preguntas:

**¿Cómo podemos usar nuestro análisis para alentar a ambas partes a ver la negociación como una búsqueda de mejores opciones para ambas partes en lugar de nuestras alternativas?**

¿Cómo evitamos que cada lado se sienta amenazado por esta información ?

¿Cómo tratamos esta información sin perjudicar la relación de trabajo ?

---

## **CONCLUSIÓN DEL TALLER**

