



NEGOCIACIÓN

Teoría y Herramientas del Proyecto de Negociación de Harvard.

El concepto de negociación, abarca todos los ámbitos del relacionamiento entre las personas. No sólo se está negociando cuando hay un contrato de por medio y temas de dinero a resolver, si bien es el concepto más generalizado de negociación.

La vida es una negociación permanente y en ese sentido, una variedad de habilidades negociadoras son importantes para desempeñarse con éxito.

El modelo de Harvard pretende ayudar a las personas y a las organizaciones a un mejor y más efectivo manejo de los conflictos resaltando no sólo qué se está negociando sino CÓMO se hace; apostando siempre a mejorar los resultados a través de una mayor comprensión del impacto de la dimensión humana y de los procesos.

¿QUÉ LE PROPONEMOS EN ESTE TALLER?

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

Los objetivos específicos son:

- Aumentar la percepción de los participantes sobre el tema negociación.
- Proporcionar una teoría válida en la práctica.
- Compartir un marco analítico operacional y un conjunto de herramientas para preparar y conducir negociaciones.
- Ofrecer algunas "reglas prácticas". No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.
- Aumentar la habilidad individual de los participantes como negociadores, con enfoque particular en el manejo de situaciones donde, tanto los logros concretos como la relación de trabajo, son importantes.
- Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
- Manejar a partir del taller un lenguaje común que permitirá efficientizar el tiempo que se dedique a preparar, llevar adelante y revisar las negociaciones.
- Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
- Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
- Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
- Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



METODOLOGÍA DE TRABAJO

En el taller presentamos las ideas y herramientas del modelo, practicamos su utilización en casos ficticios y luego reflexionamos acerca de su aplicación a la realidad de los participantes.

Nuestra filosofía pedagógica y premisa de trabajo, es que los participantes no son principiantes en el tema de negociación, sino negociadores con diversas y ricas experiencias, quienes enfrentan diariamente problemas desafiantes y complicados, de persuasión e influencia. No nos vemos como instructores cuya tarea sea introducir principiantes a la teoría de la negociación. Consideramos que podemos prestarles mayor apoyo como facilitadores y asesores.

La estructura del taller refleja su propósito.

Una parte se desarrolla a través de presentaciones teóricas cuya finalidad es compartir el marco analítico del **Proyecto de Negociación de Harvard**, y su aplicación.

En la mayor parte los participantes intervienen en ejercicios interactivos que les ofrecen la oportunidad de apreciar y extender su propio repertorio de habilidades de negociación.

La discusión y la revisión colectiva permiten un intercambio de ideas y experiencias y sugieren un método de auto-evaluación continua.

DESARROLLO TEMATICO

DIA 1

MÓDULO 1:

- **Presentación de los instructores y de los participantes.**
- **Introducción a la negociación y propósitos del taller:** Se analizan también las expectativas de los participantes y se da una descripción de la metodología a ser utilizada.
- **Ejercicio de fijación de precios** (rol playing).
- **Break.**
- **Revisión del ejercicio de fijación de precios en sesión plenaria:** Aquí los participantes podrán tomar conciencia de sus "paradigmas" respecto a su estilo de negociación y definición de éxito, así como de que manera éstos afectan su actitud frente a la otra parte, al proceso de comunicación y en la generación de confianza.
- **Cómo medimos el éxito en una negociación:** Las investigaciones efectuadas en el Proyecto de Negociación de Harvard han demostrado que la definición del éxito que tienen las personas está estrechamente vinculada al éxito que obtienen en los procesos de negociación. En esta parte del taller veremos que las definiciones clásicas como "precio más bajo", "mayores concesiones" y otras, usualmente no dan los resultados esperados, proponiéndose una metodología distinta para la definición del éxito en las negociaciones.
- **Presentación de herramientas:** En este segmento se explicará la Teoría de Negociación en Base a Intereses, que fuera formulada por el profesor Roger Fisher, Director del Proyecto

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



de Negociación de la Universidad de Harvard. La Teoría de Negociación en Base a Intereses puede ser vista como una "caja de herramientas" compuesta por siete elementos, los que serán utilizados de diversas maneras dependiendo de las características y de la dinámica de la negociación que enfrentemos.

MÓDULO 2:

- **Negociando el contrato de servicios** (rol playing): El caso que se desarrolla en este segmento es un vehículo efectivo que les da a los participantes una buena ocasión de entender los aspectos prácticos de aplicar el marco de los siete elementos a la preparación de una negociación. Los participantes se preparan en grupos de trabajo, liderados por un facilitador. Se trabajará así en las tres etapas del proceso: la preparación; la negociación propiamente dicha; y la revisión, analizándose de manera estructurada todo lo sucedido durante la preparación y la negociación.
- **Cierre del primer día.**

DIA 2

MÓDULO 3:

- **Sesión de preguntas y respuestas.**
- **La personalidad del negociador:** El dilema común de los negociadores: se aborda en esta instancia el análisis de algunos de los aspectos psicológicos que influyen en el modo de actuar cuando negociamos.
- **Fortalezas y debilidades:** Cómo la personalidad y la autoestima son factores determinantes en la manera de percibir fortalezas y debilidades de los negociadores y de qué manera esto influye en el desarrollo y resultado de las negociaciones. Cómo diagnosticarlas y como manejarlas a la hora de negociar.
- **Recomendaciones generales:** para la utilización de cada una de las herramientas presentadas a la hora de negociar. Cómo llevar la negociación al terreno de los intereses y salir de las posiciones. Cómo generar mayor valor. Negociación integrativa vs. negociación distributiva.
- **Break.**
- **Continuación de las recomendaciones generales:** Cómo lograr persuadir. Cómo lograr compromisos inteligentes. Cómo desarrollar las alternativas fuera de la mesa de negociación. Manejo adecuado de la comunicación y de la relación. Escucha activa: cómo entender y hacerse entender.
- **Negociando con negociadores difíciles:** En este segmento los participantes aprenderán a reconocer distintos sistemas y tácticas que la gente emplea habitualmente para negociar, así como a "cambiar el juego" utilizando la metodología propuesta. De qué manera la utilización de tácticas sucias afecta los procesos donde el largo plazo es importante. Uno de los temas más esperados por los participantes en los talleres es el de como lidiar con negociadores difíciles. En este segmento se expondrá de qué manera la aplicación de los siete elementos en la preparación de la negociación y durante la misma, permite reconocer

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



y neutralizar las tácticas de este tipo de negociadores.

MÓDULO 4:

- **Negociando la disputa de socios:** Durante este segmento los participantes utilizarán herramientas específicas para prepararse de manera adecuada para una negociación. Preparación, negociación y revisión del caso.
- **Break.**
- **Relaciones de trabajo:** En este segmento tendremos la oportunidad de observar y analizar como es que mucha gente utiliza mecanismos de manipulación para llevar adelante sus negociaciones y propondremos una manera más asertiva y productiva de manejar relaciones personales y laborales, pensando en un horizonte de largo plazo.
- **El verdadero poder en una negociación.**
- **Cierre del taller.**

DIRIGIDO A:

Todas aquellas personas que quieran mejorar sus habilidades negociadoras. Profesionales y ejecutivos involucrados en procesos de negociación, ya sea ocupando cargos en el ámbito público, en empresas privadas o desarrollando su actividad en forma independiente.

DURACIÓN

2 jornadas (16 horas de taller).

FORMATO

Talleres abiertos:

Talleres abiertos al público en general, inscripciones individuales o en pequeños grupos de una misma compañía u organización. Excelente oportunidad para compartir el programa de capacitación con participantes de las más diversas áreas de actividad y aprovechar el intercambio que este tipo de taller permite.

Talleres in company:

Esta modalidad esta dirigida a grupos de personas que pertenecen a la misma compañía u organización o bien forman parte de sus relaciones significativas habituales (clientes, proveedores, sindicatos, etc). A través de la misma se potencia el conocimiento de la metodología en forma global lo que permite una visión corporativa para analizar los futuros procesos de negociación sean estos intra o extra organizacionales.

ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



Diagnóstico

Antes de diseñar el entrenamiento específico, nos parece muy enriquecedor poder conversar con alguno participantes respecto al programa de entrenamiento y sus expectativas acerca del mismo.

Este intercambio nos permite determinar entre otras cosas:

- Necesidades específicas de los participantes.
- Qué desafíos enfrentan habitualmente cuando negocian.
- Cuál es el perfil de sus contrapartes.
- Cómo perciben ellos su propio perfil como negociadores.
- Qué materiales serían más útiles para aumentar las habilidades de los participantes en el amplio contexto de sus responsabilidades, considerando también la complejidad de su ambiente de trabajo.

La selección de las personas para el diagnóstico se realiza junto con el cliente. Estas "conversaciones" pueden ser vía email, telefónica o personalmente.

Acciones post taller

- **Seguimiento inmediato:** pocos días después del taller los participantes reciben, en función de los resultados que obtuvieron y comentarios que ellos formularon en diferentes dinámicas, **sugerencias y recomendaciones** para poder seguir adelante con la metodología. Esta acción, hecha en forma casi inmediata, refuerza el aprendizaje y compromete a los participantes, de una manera más efectiva, en la utilización de las herramientas aprendidas.
- **Medición de resultados:** unas 6 semanas después de finalizada la actividad, le hacemos llegar a cada uno de los participantes un cuestionario, llamado **Monitor de autoevaluación**, cuya finalidad es medir los resultados obtenidos con la aplicación de las herramientas adquiridas en el taller.
 - Con esta herramienta, procuramos identificar los beneficios económicos y de otro tipo, como ser: desarrollo de mejores negocios, optimización del uso del tiempo, manejo más adecuado de las relaciones de trabajo, el logro de procesos más eficientes, etc., tanto en lo interno a la organización como en lo externo.
 - Esta herramienta además, nos permite cumplir con diferentes objetivos:
 - Los participantes se enterarán de que recibirán este Monitor al comenzar el taller, con lo cual se convierte en otra forma de incentivarlos a que participen activamente y con atención de la actividad. Ellos saben que no podrán responder a los 45 días "yo no tuve nada que negociar".
 - Sus respuestas nos permitirán retroalimentar a cada uno de ellos en función de lo que nos planteen.
 - Las respuestas nos permitirán también, armar un informe para el sector contratante que ayudará a medir el resultado de la inversión realizada y definir acciones futuras.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



- **Herramienta de Preparación Electrónica:** En todos los entrenamientos así como en los procesos de consultoría facilitados por equipos de CMIIG un énfasis importante está puesto en el valor de prepararse. La experiencia nos indica que una de las claves del éxito de un proceso de negociación depende de una buena preparación. Con ese fin hemos desarrollado herramientas cuyo objetivo fundamental, es ordenar el pensamiento a través de un proceso sistemático de preparación. Es muy grato comprobar que cada vez son más las personas y organizaciones que están agregando a sus procesos de negociación, tanto internos como externos, una etapa previa destinada a prepararse. Transformar esto en un hábito tiene resultados directos en el retorno obtenido de sus negociaciones.

Con el objetivo de mejorar y difundir los instrumentos puestos al servicio de dicha etapa, hemos diseñado una herramienta electrónica de preparación de los 7 elementos.

El acceso a dicha herramienta, ubicada en la web, se logra a través de un nombre de usuario y una contraseña definida por el titular. Esto garantiza la confidencialidad, ya que únicamente puede acceder a ella quien conoce la contraseña.

Una vez que el usuario ingresa a la misma puede documentar en un medio electrónico toda la preparación de su negociación.

Con un diseño amigable y muy sencillo este instrumento permite, por un lado, ayudar a las personas a que se preparen.

Brinda además la posibilidad de prepararse en grupo a través de la red; el responsable de la preparación puede compartir su borrador con colegas o colaboradores, sin la necesidad de llevar a cabo una reunión presencial. Esto posibilita que el documento se vea enriquecido con el aporte de varias personas, y todo ello a la distancia, ya que están trabajando sobre un documento virtual.

Otro beneficio importante es que, por el hecho de documentar y guardar todas las preparaciones, se va nutriendo una "memoria" en la que queda registrada la historia de las negociaciones llevadas a cabo por cada usuario. Esto, con el consiguiente beneficio que otorga a quienes, en la necesidad de preparar nuevas negociaciones, cuentan con una "biblioteca" que contiene todas las anteriores.

Vale agregar, como otra ventaja adicional, la posibilidad que otorga el sistema de emitir un reporte con los contenidos que previamente defina el usuario. Esto es, una vez que se ha completado la herramienta, el usuario tiene la opción de decidir los contenidos de un reporte que podrá guardar en su PC o imprimir en papel.

APLICACIÓN DEL MODELO Y HERRAMIENTAS A LA PREPARACION DE CASOS REALES (Día 3 - Opcional)

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



Esta actividad permite que los participantes salgan del taller con negociaciones preparadas y habiendo contado para ello con la ayuda de todo el grupo.

(Puede ser llevado a cabo inmediatamente o días después de las dos primeras jornadas del taller).

Objetivos

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

Cuando hablamos de situaciones reales nos referimos a:

Negociaciones reales complejas en curso en ese momento (tanto internas como externas), que en función de lo que hay en juego en ellas, valga la pena prepararlas y analizarlas en grupo, con la finalidad de generar nuevas y mejores ideas de como conducir las y obtener los resultados deseados cuando llegue el momento.

NOTA: Como subproducto del trabajo, quedarán las preparaciones en grupo de varias negociaciones reales futuras de algunos de sus integrantes.

Beneficios

Los beneficios reales de este tipo de actividades son:

- Analizar situaciones difíciles en la vida real, pero en un ambiente seguro y de laboratorio, con los aportes de un grupo que comparte una metodología, un proceso de pensamiento.
- Brindar la oportunidad de practicar lo aprendido en el taller de negociación, camino necesario para desarrollar una habilidad y eventualmente para crear herramientas especialmente diseñadas para el tipo de negociaciones propias.
- Comenzar a compartir un modelo y un lenguaje común, base para poder extraer aprendizajes útiles para toda la organización.
- Mejorar las posibilidades de éxito de negociaciones complejas en curso. Si bien el objetivo de la actividad no es en ningún caso solucionar "de una sentada" una negociación en particular, la experiencia nos dice que trabajando en grupo se obtienen muy buenas ideas de como solucionar viejos problemas y opciones creativas para resolver situaciones complejas.
- Evaluar a posteriori los resultados de las negociaciones que fueron preparadas en el taller. Al estar la preparación basada en una metodología, queda abierta la posibilidad de evaluar los resultados obtenidos una vez que las negociaciones trabajadas en el taller, sean llevadas a cabo. De esta forma se podrá analizar de lo propuesto y hecho, qué funcionó y por qué y qué podríamos haber pensado y hecho diferente y por qué.
- Extraer un conjunto de normas generales, de reglas de sentido común, (recomendaciones básicas) propias de la Organización que completen el ciclo de aprender de la experiencia en sus negociaciones, con el efecto generativo que esto puede tener en otras áreas que no son las de negociación. Sobre esta base se pueden en el futuro dar los primeros pasos en la creación de una Base de Datos, que constituya la memoria institucional en el área de

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com



negociaciones.

Etapas

- **Selección de casos:** Se realizará una selección de un total de 4 a 6 casos entre todas aquellas situaciones de negociación reales y abiertas (es decir actualmente en marcha), y que se consideren más oportunos o convenientes trabajar. Dicha selección la realizará el grupo en función a diferentes criterios como pueden ser: interés general, urgencia e importancia de la negociación en juego, facilidad o dificultad en la aplicación de la metodología o sus herramientas, dificultad con los comportamientos de la contraparte, etc.
- **Presentación de resultados:** Una vez finalizada la preparación, cada uno de los subgrupos presentará su trabajo al resto, abriendo la posibilidad a nueva retroalimentación e ideas que complementen la preparación.
- **Cierre:** Desafíos a la implementación. Cómo seguir adelante. Recomendaciones.

CMI International Group

Head Office: One Mifflin Place, 119 Mount Auburn Street, Suite 400, Cambridge, MA. 02138 USA. - Tel.: (617) 576-5814

www.cmiigroup.com