



**Oficina Internacional del Trabajo**

# **Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa**

**Elaborado por:**

FRANCISCO A. LEGUÍZAMÓN RODRÍGUEZ  
Doctor en Administración de Negocios  
Profesor titular del INCAE

PRODIAC  
Proyecto RLA/98/02M/NOR

Diseñado, editado e impreso en **GT arte editorial**  
Telefax: (506) 214 32 03 • 214 2497  
Celulares: (506) 383 33 42 / 846 25 28



# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## CONTENIDO

Parte I. El Manual.....	1
Parte II. Lecturas de apoyo.....	9
Parte III. Ejercicios y mini casos .....	55
Parte IV. Presentaciones de apoyo.....	205
Parte V. Materiales complementarios y entorno para el desarrollo de cada sesión .....	275
Parte VI. Bibliografía.....	335





# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## PARTE I EL MANUAL

### Introducción

El Proyecto de Tripartismo y Diálogo Social en Centroamérica, PRODIAC, promovió durante el período 2002 y 2003 la realización de una serie de talleres sobre Negociación y Diálogo Social en los países centroamericanos y Panamá. Este programa tenía como propósito estimular el uso de los principios y prácticas de la negociación moderna entre los funcionarios de los ministerios de trabajo, los representantes de las organizaciones de empleadores y los representantes de los trabajadores organizados.

Para la ejecución de los talleres se utilizaron una serie de mini casos, ejercicios, lecturas, simulaciones y presentaciones en forma de conferencias participativas, y un proceso que permitió a los asistentes evaluar sus avances en la utilización de los principios de negociación moderna, y comparar su grado de éxito con los demás miembros del grupo.

Uno de los principales desafíos de PRODIAC consiste en crear la capacidad de replicar esta serie de seminarios entre miembros de los tres tipos de organizaciones. Esta réplica se hace imprescindible para que el proceso de sensibilización y adopción de las prácticas de negociación integrativa no se circunscriban a un número muy limitado de personas, sino que más bien abarque a la mayor cantidad posible de personas en el más corto plazo.

El Manual de Instrucción en los Fundamentos de la Negociación Integrativa, es un documento de trabajo para la formación de grupos de instructores encargados de replicar los talleres de negociación y diálogo al interior de las organizaciones que representan.

### **El empleo del manual**

Este manual de instrucción en los fundamentos de la negociación integrativa es un documento de hojas intercambiables presentado en pasta de argollas y compuesto por seis secciones: I) Introducción, II) Lecturas de apoyo, III) Ejercicios y mini casos, IV) Presentaciones de apoyo, V) Materiales complementarios y entorno de cada sesión, y VI) el manual concluye con una sección en la que se hará una breve reseña de cada uno de los libros de la bibliografía recomendada.

Para la realización de cada una de las sesiones del taller el instructor debe ante todo reunir en un paquete, los documentos y ayudas correspondientes a la sesión en cuestión. En el manual, estos documentos están agrupados por su naturaleza, así:

- Lecturas de apoyo. Parte II.



- Mini casos y ejercicios. Parte III.
- Presentaciones de apoyo. Parte IV.
- Materiales complementarios de apoyo. Parte V.

Para comenzar cada sesión del taller, debe enunciar los propósitos del mismo, el tiempo asignado y describir el proceso de trabajo.

A continuación debe entregar a los participantes la lectura de apoyo correspondiente a la sesión, y dar entre unos 10 y 15 minutos para su lectura.

Entretanto, el instructor puede aprovechar para alistar su presentación de apoyo, emplear los materiales complementarios como la identificación de las mesas con la denominación de los nombres de los grupos, organizar los documentos de registro de la negociación, alistar el mini caso para su entrega.

Pasado el tiempo de lectura individual, los participantes estarán listos para recibir las instrucciones específicas relacionadas con el ejercicio que emprenderán. El instructor deberá entonces presentar esas instrucciones en forma breve, clara y lo más precisa posible.

Una vez completada la fase de instrucciones, el instructor debe entregar los ejercicios, siendo muy cuidadoso en la distribución de los roles de los grupos o individuos. Es conveniente llevar un registro de estas asignaciones para que a lo largo del taller, los participantes puedan interactuar con distintas personas.

Una vez se haya cumplido el período de tiempo para la realización de la negociación (el cual varía entre 15 y 30 minutos), deberá reunir a los participantes en el sitio asignado para las sesiones plenarias.

Cada sesión plenaria, la cual toma entre 30 y 60 minutos según la complejidad de la situación, debe destinarse a hacer un recuento del proceso realizado por los participantes, compartir los resultados, identificar los problemas de negociación ocurridos, reafirmar los principios de negociación asociados con el ejercicio, absolver las preguntas de los participantes, facilitar la presentación de aprendizajes y conclusiones, y anticipar las instrucciones para la sesión siguiente.

Inmediatamente a continuación el instructor debe regresar los documentos utilizados a su lugar original en el manual y proceder a preparar el conjunto correspondiente para la siguiente sesión.



## El diseño del taller y su contenido

### Taller de preparación de instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

#### Programa de trabajo

---

##### Día 0

Los participantes reciben los materiales relacionados con los tres primeros ejercicios, así como las asignaciones de trabajo correspondientes al primer día del taller

##### Primer día

08:00 - 08:30	Registro de los participantes.
08:30 - 09:30	Presentación de los propósitos, la metodología y los materiales.
09:30 – 10:30	Preparación en tríos de la siguiente sesión del día.
10:30 – 10:45	Refrigerio
10:45 – 12:00	Plenaria # 1. Tema: Propósitos, metodología y principios de la negociación integrativa. Lectura: Los pilares de la negociación integrativa. Ejercicio: Pulgares. Presentación de apoyo: Negociación y diálogo. Los Fundamentos. Comentarios sobre la primera práctica. Almuerzo.
12:00 – 13:00	Plenaria # 2. Tema: Inconvenientes de la negociación tradicional. Lectura: La negociación tradicional. Ejercicio: El lote. Presentación de apoyo: Preparación de la negociación. Comentarios sobre la segunda práctica. Preparación en tríos de la siguiente sesión del día.
13:00 – 14:20	Refrigerio. Plenaria # 3. Tema: Negociación bajo incertidumbre. Lectura: Incertidumbre y negociación. Ejercicio: Los precios del trigo. Presentación de apoyo: Los precios del trigo. Comentarios sobre la tercera práctica. Preparación en tríos de las dos primeras sesiones del día siguiente.
14:20 – 15:20	Lectura individual de los materiales del día siguiente.
15:20 – 15:40	
15:40 – 17:00	
17:00 – 18:00	
20:00 – 21:30	



## Segundo día

08:00 – 9:40	Plenaria # 4 Tema: Negociación laboral. Lectura: Negociación laboral y creación de valor. Ejercicio: El pliego. Presentación de apoyo: El pliego. Comentarios sobre la cuarta práctica.
09:40 – 10:00	Refrigerio.
10:00 – 11:00	Preparación en tríos de la siguiente sesión del día.
11:00 – 01:00	Plenaria # 5. Tema: Negociación de criterios. Lectura: Los criterios y su importancia. Ejercicio: Préstamo para el desarrollo. Presentación de apoyo: Préstamo para el desarrollo. Comentarios sobre la quinta práctica.
13:00 – 14:00	Almuerzo.
14:00 – 15:00	Preparación de los tríos para la sesión siguiente.
15:00 – 17:00	Plenaria # 6. Tema: Negociación intersectorial. Lectura: Diálogo social y negociación. Ejercicio: Carretera marginal de la selva. Presentación de apoyo: Carretera marginal de la selva. Comentarios sobre la sexta práctica. Refrigerio servido luego de la primera votación.
14:00 – 18:00	Preparación en tríos de la primera sesión del día siguiente.
20:00 – 21:30	Lectura individual de los materiales del día siguiente.

## Tercer día

08:00 – 9:20	Plenaria # 7. Tema: Estilos de negociación y su efecto. Lectura: Estilos de negociación y su efecto. Ejercicio: Estilo de negociación. Presentación de apoyo: La negociación por méritos. Un recuento, estilos de negociación y su efecto. Comentarios sobre la séptima práctica.
09:20 – 09:40	Refrigerio.
09:40 – 10:40	Preparación en tríos de la siguiente sesión del día.
10:40 – 12:00	Plenaria # 8. Tema: La negociación como un proceso de creación de valor. Lectura: Negociación e incorporación de talentos. Ejercicio: Incorporación de talento.



	Presentación de apoyo: Incorporación de talento.
	Comentarios sobre la octava práctica.
12:00 – 13:00	Almuerzo.
13:00 – 14:00	Preparación de los tríos para la sesión siguiente.
14:00 – 15:20	Plenaria # 9. Tema: Negociando en el límite de la alternativa externa. Lectura: Negociaciones en el límite. Ejercicio: El contrato incumplido. Presentación de apoyo: El contrato incumplido. Comentarios sobre la novena práctica.
15:20- 15:40	Refrigerio
15:40 – 17:00	Preparación en tríos de las dos primeras sesiones del día siguiente.
20:00 – 21:30	Lectura individual de los materiales del día siguiente.

#### Cuarto día

08:00 – 10:00	Plenaria # 10. Tema: La negociación política. Lectura: La negociación política. Ejercicio: La sobreoferta. Presentación de apoyo: La negociación política, la sobreoferta. Comentarios sobre la décima práctica.
10:00- 10:20	Refrigerio servido en la junta directiva.
10:20 – 12:00	Plenaria # 11. Tema: Recuento del taller. Lectura: De retorno a la esencia. Ejercicio: Aprendizajes y testimonios. Presentación de apoyo: Recuento de aprendizajes.
12:00 – 13:00	Almuerzo.
13:00 – 15:00	Plenaria # 12. Tema: Compromisos y apoyo. Lectura: El negociador completo. Ejercicio: Compromisos y apoyo. Presentación de apoyo: La esencia de la negociación integrativa.
15:00 – 15:20	Clausura.



## El contenido de cada sesión

---

### Sesión 1. Tema: Propósitos, metodología y principios de la negociación integrativa.

Lectura: Los pilares de la negociación integrativa.

Ejercicio: Pulgares.

Presentación de apoyo: Negociación y diálogo. Los fundamentos.

Materiales y entorno: Pulgares: descripción del ejercicio.

### Sesión 2. Tema: Inconvenientes de la negociación tradicional.

Lectura: La negociación tradicional.

Ejercicio: El lote.

Presentación de apoyo: Preparación de la negociación.

Materiales y entorno: Tarjetas de acuerdo.

### Sesión 3. Tema: Negociación bajo incertidumbre.

Lectura: Incertidumbre y negociación.

Ejercicio: Los precios del trigo.

Presentación de apoyo: Los precios del trigo.

Materiales y entorno: Tarjetas de precio, tabla de resultados, identificación de grupos

### Sesión 4. Tema: Negociación laboral.

Lectura: Negociación laboral y creación de valor.

Ejercicio: El pliego.

Presentación de apoyo: El pliego.

Materiales y entorno: Memorandos confidenciales, tabla de cláusulas seleccionadas, tabla de acuerdos logrados, identificación de grupos.

### Sesión 5. Tema: Negociación de criterios.

Lectura: Los criterios y su importancia.

Ejercicio: Préstamo para el desarrollo.

Presentación de apoyo: Préstamo para el desarrollo.

Materiales y entorno: Tabla de prioridades, cuadro de asignaciones individuales, cuadro de asignaciones del grupo técnico, solicitud integrada, identificación de los países.

### Sesión 6. Tema: Negociación intersectorial.

Lectura: Diálogo social y negociación.

Ejercicio: Carretera marginal de la selva.

Presentación de apoyo: Carretera marginal de la selva.

Materiales y entorno: Propuesta de la Junta directiva del Consorcio CMS, información confidencial para los protagonistas, identificación de las organizaciones protagonistas.



**Sesión 7. Tema: Estilos de negociación y su efecto.**

Lectura: Estilos de negociación y su efecto.

Ejercicio: Estilo de negociación.

Presentación de apoyo: La negociación por méritos. Un recuento, estilos de negociación y su efecto.

Materiales y entorno: Tabla de estilos.

**Sesión 8. Tema: La negociación como un proceso de creación de valor.**

Lectura: Negociación y e incorporación de talentos.

Ejercicio: Incorporación de talento.

Presentación de apoyo: Incorporación de talento.

Materiales y entorno: Tabla de acuerdos.

**Sesión 9. Tema: Negociando en el límite de la alternativa externa.**

Lectura: Negociaciones en el límite.

Ejercicio: El contrato incumplido.

Presentación de apoyo: El contrato incumplido.

Materiales y entorno: Tabla de acuerdos, identificación de los grupos participantes.

**Sesión 10. Tema: La negociación política.**

Lectura: La negociación política.

Ejercicio: La sobreoferta.

Presentación de apoyo: La negociación política, la sobreoferta.

Materiales y entorno: Memorando confidencial para los grupos participantes, identificación de los grupos participantes.

**Sesión 11. Tema: Recuento del taller.**

Ejercicio: Aprendizajes y testimonios.

Lectura: De retorno a la esencia.

Presentación de apoyo: Recuento de aprendizajes.

Materiales y entorno: Tabla de aprendizajes personales, tabla de aprendizajes del grupo de trabajo, formulario para el testimonio personal.

**Sesión 12. Tema: Compromisos y apoyo.**

Ejercicio: Compromisos y apoyo.

Lectura: El negociador completo.

Presentación de apoyo: La esencia de la negociación integrativa.

Materiales y entorno: Tabla de compromisos, directorio de los participantes, mapa de los cuartetos.





# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## PARTE II LECTURAS DE APOYO

- Sesión 1. Los pilares de la negociación integrativa.
- Sesión 2. La negociación tradicional.
- Sesión 3. Incertidumbre y negociación.
- Sesión 4. Negociación laboral y creación de valor.
- Sesión 5. Los criterios y su importancia.
- Sesión 6. Diálogo social y negociación.
- Sesión 7. Estilos de negociación y su efecto.
- Sesión 8. Negociación e incorporación de talento.
- Sesión 9. Negociaciones en el límite.
- Sesión 10. La negociación política.
- Sesión 11. De retorno a la esencia.
- Sesión 12. El negociador completo.





## Sesión 1

### Los Pilares de la Negociación Integrativa

#### **Propósito**

---

El propósito de este taller es crear un ambiente de trabajo para el diálogo y las negociaciones entre tres sectores de importancia nacional: los trabajadores; los empresarios y el sector gobierno. Para conseguir este objetivo maestro se proporcionarán los conceptos fundamentales de la negociación integrativa y se realizarán prácticas de negociación en parejas o pequeños grupos de trabajo en forma tal, que cada participante pueda ir midiendo su avance en el logro de los objetivos.

#### **¿Qué es negociación integrativa?**

---

Entendemos como negociación integrativa el resultado de un esfuerzo común entre las partes que participan en una negociación para “crear valor”, más allá que meramente un ejercicio de “regateo” para intentar sacar ventaja del otro, o un esfuerzo para “vencer” a quienes se encuentran en el otro lado de la mesa.

#### **Los pilares de la negociación integrativa<sup>1</sup>**

---

En su libro, “Sí. ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder”, Roger Fisher y William Ury proponen los cuatro principios fundamentales de la negociación moderna, a saber:

- Separar a las personas de los problemas.
- Darle atención a los propósitos de más largo plazo en vez de conformarse con forcejear en la defensa de una posición.
- Generar alternativas creativas como soluciones a los problemas enfrentados.
- Utilizar de manera consistente criterios objetivos para evaluar la calidad de las soluciones previstas.

#### **Separe a las personas de los problemas**

---

Abstractos. Ese olvido lleva a los participantes a tratar con poca consideración los sentimientos y emociones de los demás. Tratar a los demás con sensibilidad, como seres sujetos a reacciones humanas, nos convierte en mejores negociadores. Como lo afirma Fisher: “la mayoría de las negociaciones ocurren en el contexto de una relación permanente, en la cual es importante que cada negociación se haga de tal manera que ayude, en vez de obstaculizar las relaciones futuras y las futuras negociaciones”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Estos principios fundamentales son los enunciados por Roger Fisher y William Ury en su libro “Sí. ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder”. Norma, 2003.

<sup>2</sup> Fisher, Op. cit., página 24.



## **Dele atención a los propósitos de más largo plazo**

---

Enfocar una negociación como una lucha de voluntades por posiciones agudiza el proceso de confusión. La esencia de la negociación debe concentrarse en la conciliación de los propósitos sustantivos de las partes.

“Los intereses motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. Su posición es algo que usted decidió. Lo que lo impulsó a decidir son sus intereses.

La conciliación de los intereses y no de las posiciones es efectiva por dos razones: la primera, porque existieron generalmente varias posiciones que podrían satisfacer un interés. Con demasiada frecuencia las personas adoptan la más obvia de las posiciones. Cuando se buscan los intereses que motivan las posiciones opuestas es posible, a menudo, encontrar una posición alterna que satisface no solamente sus propios intereses sino los de la otra parte.

La conciliación de los intereses y no de las posiciones también es efectiva porque tras las posiciones opuestas hay muchos otros intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos”<sup>3</sup>.

## **Genere nuevas alternativas para la solución del problema que enfrenta**

---

Cuando nos enfrentamos a una negociación anticipamos que el propósito consiste en hacer prevalecer nuestra solución frente a la que presente la otra parte. En el mejor de los casos, tratamos de encontrar los puntos comunes de esas soluciones para disminuir la distancia entre ellas y llegar a una solución intermedia conciliatoria. Son varios obstáculos los que dificultan a los negociadores ampliar la gama de soluciones a un problema. Los más destacados y frecuentes son: el juicio prematuro que hacemos sobre el asunto; la búsqueda de una única respuesta al problema; el supuesto del tamaño fijo del pastel; y, la creencia de que la solución del problema de ellos corresponde solamente a ellos.

“Para inventar soluciones creativas se necesita: 1) separar el acto de inventar opciones del acto de juzgarlas; 2) ampliar las opciones en discusión en lugar de buscar una respuesta única; 3) buscar beneficios mutuos; e 4) inventar maneras de facilitarles a los otros su decisión”<sup>4</sup>.

## **Utilice criterios objetivos para evaluar la calidad de la solución prevista**

---

La experiencia nos ha mostrado muchas veces que tratar de alcanzar nuestros propósitos a base de hacer prevalecer nuestra fuerza o poder relativo resulta poco eficiente en el largo plazo. Dado que este camino de solución tiene costos tan altos, lo recomendable es adoptar el cuarto principio de la negociación moderna, a saber: utilizar criterios objetivos en la evaluación de las soluciones en vez emplear el mero capricho u opinión de las partes.

“Como mínimo los criterios objetivos deben ser independientes de la voluntad de las partes. Idealmente, para asegurarse que el acuerdo sea prudente, los criterios objetivos deben ser independientes, no sólo de la voluntad, sino también ser legítimos y prácticos.

Los criterios objetivos deben ser aplicables, al menos en teoría, a ambas partes. En esta forma usted puede utilizar la prueba de aplicación recíproca para saber si el criterio propuesto es equitativo e independiente de la voluntad de ambas partes”.

Una vez que se han identificado algunos criterios y procedimientos objetivos, ¿cómo se procede a discutirlos con la otra parte?

---

<sup>3</sup> Op. cit., páginas 48 y 49.

<sup>4</sup> Op. cit., página 71.



Usted deberá recordar tres elementos básicos: 1) Formule cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos; 2) sea razonable y escuche razones respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados, y respecto a la manera de aplicarlos; 3) nunca ceda frente a la presión, sólo ante los principios. En resumen, concéntrese en criterios objetivos con firmeza, pero también con flexibilidad.

## **Una perspectiva de largo plazo**

---

Un inapreciable punto de partida para negociar con base en principios en vez de negociar con base en posiciones, es el reconocimiento de que los efectos de nuestras negociaciones perduran en el tiempo. Las consecuencias de una negociación no solo se remiten al resultado inmediato obtenido por las partes. Solo cuando las dos partes han satisfecho sus intereses se sentirán dispuestas a negociar nuevamente.

Por lo tanto, adoptar una perspectiva de largo plazo en la resolución de un conflicto, ayuda a las partes a tomar muy en serio los cuatro principios enunciados en los párrafos anteriores, en efecto: 1) las partes estarán más dispuestas a mantener una relación profesional y armoniosa, separando las personas de los problemas y evitando deteriorar la calidad de esas relaciones; 2) los participantes estarán más anuentes a abandonar sus posiciones si ellas no responden a un propósito ulterior más importante; 3) la perspectiva de largo plazo dispone de mejor manera a las partes a considerar e inclusive a identificar en un esfuerzo común, alternativas de solución al conflicto diferentes de las originalmente propuestas por los participantes en la negociación, finalmente, 4) cuando se reconoce la posibilidad de volver a negociar con los mismos actores y los mismos o similares asuntos en el próximo futuro, las partes estarán más anuentes a adoptar criterios objetivos para valorar sus propuestas.

## **Importancia de la preparación**

---

Los cuatro principios de la negociación moderna son conocidos y aceptados por prácticamente cualquier negociador que se precie de serlo. Sin embargo no son aplicados sistemáticamente en la práctica. Resulta tan común el hecho de negociar, que se da por sentado el éxito relativo que se tendrá en el proceso, es decir una satisfacción por el resultado en más del cincuenta por ciento de las oportunidades. Con base en esa premisa de éxito relativo, pocos se preocupan por prepararse concienzudamente para negociar, por al menos cuatro razones: 1) con mucha frecuencia se consideran a sí mismos negociadores exitosos, asumen que no tendrán mucho riesgo en el proceso, por lo tanto eluden la preparación; 2) aunque quisieran estar preparados, reconocen que el hacerlo les tomará tiempo, recurso del cual se sienten muy escasos; 3) aún con un poco de tiempo, no están familiarizados con el proceso de esta preparación.

A lo largo de este taller, realizaremos una serie de ejercicios de negociación en los cuales la preparación previa jugará un papel importante para alcanzar un mayor éxito en los resultados.

Para cada situación le sugerimos prepararse, contestando las siguientes preguntas en forma clara, directa y concisa:

1. ¿Qué es lo que está en juego? ¿Cuáles serán las recompensas derivadas de este esfuerzo?
2. ¿Cuáles son nuestros objetivos en esta negociación?
3. ¿Cuáles son los objetivos de quienes se encuentran en el otro lado de la mesa de negociación?
4. ¿Cuál es la información relevante en este asunto?
5. ¿Qué tiempo tengo disponible para llegar a una resolución de esta situación?
6. ¿Con qué alternativa externa cuento en caso de no llegar a un acuerdo con la otra parte?

Dedique por lo menos quince minutos para trabajar en la preparación de cada nuevo caso. Seguramente notará la diferencia.



“En resumen lo indicado es comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Concéntrese en el mérito del problema, no en el temple de las partes. Sea abierto a las soluciones pero cerrado a las amenazas”<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Fisher, Op. cit., página 96.



## Sesión 2

### La Negociación Tradicional

Tal vez la característica más generalizada de la negociación tradicional es el hecho de que los participantes reaccionan con prontitud, sin que exista entre la acción y la reacción un espacio de tiempo para el análisis racional de la respuesta más apropiada. Cada una de las partes adopta entonces una posición ofensiva o defensiva. Un observador externo podrá dar cuenta del forcejeo, del tira y afloje, del regateo, y del acuerdo final, en el que una de las partes resulta maltrecha. Un juego de vencedores y perdedores, o un arreglo en que ambas partes apenas alcanzan una porción del pastel.

#### **Otros rasgos que caracterizan la negociación tradicional**

---

1. A diferencia de la negociación por principios la negociación tradicional se caracteriza por su enfoque centrado en el poder y la influencia que una de las partes pueda ejercer sobre la otra para salir victoriosa del encuentro. En este caso se dan claras diferencias entre ganadores y perdedores.
2. En la negociación tradicional, cada uno de los participantes se aferra a una posición y concentra sus esfuerzos en imponerla sobre la quien se encuentra al otro lado de la mesa, a quien considera su rival. En este proceso de forcejeo no siempre hay ganadores o perdedores rotundos. En muchas ocasiones las partes van cediendo parte de su territorio frente a la presión del otro, hasta llegar a un acuerdo intermedio. La determinación del precio de un objeto ilustra bien esta característica de la negociación tradicional. Al comienzo cada una de las partes se encuentra en los extremos de un continuo de precios. El vendedor tratando de obtener el mayor valor posible por el bien que entrega, y el comprador buscando conseguir el menor precio posible. A lo largo de un proceso de regateo, las partes van aproximándose a un acuerdo que se encuentra en algún punto intermedio entre los extremos.
3. En la negociación tradicional cada parte defiende su propuesta de solución como la única posible. Se trata finalmente de la elección entre dos propuestas. No se da un esfuerzo consciente de las partes para desarrollar nuevas y mejores alternativas a las presentadas por los negociadores. Una de las razones por las cuales se adopta esta posición consiste en el hecho de que la negociación es asociada con la metáfora de la distribución de un pastel cuyo tamaño es fijo. Cada quien trata de obtener una mayor porción del mismo.
4. Finalmente, la negociación tradicional se caracteriza por la ausencia criterios objetivos para evaluar la calidad de las soluciones sugeridas para resolver el conflicto. Como quiera que cada una de las partes tiene una forma de ver el mundo y de interpretar la situación, tratará de imponer esta visión a la otra, por todos los medios posibles.

Los estilos de negociación utilizados por los participantes en una negociación tradicional pueden clasificarse en dos grandes grupos: el del negociador blando, y el del negociador duro. En el cuadro a continuación reseñamos las cuatro características principales de estos estilos, en forma tal que el lector pueda asociarlos con los cuatro principios de la negociación con base en principios presentada en el artículo anterior.



## Estilos de negociación tradicional o distributiva

Negociador blando	Negociador duro
Quienes están al otro lado de la mesa son nuestros amigos.	Quienes están al otro lado de la mesa son nuestros adversarios.
Es imprescindible llegar a un acuerdo aunque sea necesario ceder ante la presión del otro, ya que podría tener razón en la posición que sostiene.	Hay que ejercer toda la presión que sea necesaria para convencer a la otra parte de lo razonable de nuestra posición, ya que el propósito es la victoria.
La alternativa de solución que hemos presentado es buena. Sin embargo debemos estar dispuestos a adoptar la presentada por la otra parte, en última instancia.	No hay mejor alternativa que la que hemos desarrollado, por lo tanto debemos concentrar todos nuestros esfuerzos en hacer que la otra parte la adopte.
Creemos en nuestro enfoque del problema y en la calidad de nuestra oferta, pero estamos dispuestos a considerar y aceptar los juicios de la otra parte.	Estamos seguros de que el nuestro, es el mejor enfoque del problema y de su solución. Trabajaremos para hacer predominar este punto de vista.

## Inconvenientes de la negociación tradicional

La no aplicación de los cuatro principios de la negociación moderna, conlleva por lo menos cuatro inconvenientes fundamentales:

1. En la negociación tradicional, los negociadores tratan a los otros como parte del problema. Al convertir a las personas en partes del problema generalmente lesiona la posibilidad de una atmósfera apropiada para la negociación. La esencia del asunto en negociación se ensombrece con la aparición de referencias, muchas veces peyorativas entre los participantes. El lenguaje utilizado por las partes puede adquirir matices desagradables, y en último término alguien termina maltratado, ofendido, sin deseos de volver a negociar con las misma personas, aunque el resultado de la negociación sobre los asuntos substanciales hayan resultado satisfactorios. Al no separar a las personas de los problemas, perdemos la oportunidad de convertir a aquellas en nuestros aliados.
2. Las partes tienen mucho que perder cuando se aferran desde un comienzo a una posición determinada. Ese enfoque puede hacer perder la perspectiva de los objetivos de más largo plazo. Un negociador tradicional, luego de haber vencido al otro al imponer su posición, puede luego descubrir que su propósito más importante no fue alcanzado. Aún más importante, es el hecho de que quien se aferra a toda costa su posición, pasa por intransigente, inflexible y poco razonable. Alguien con quien no es deseable volver a negociar.
3. En la negociación tradicional cada uno de los participantes defiende una solución a partir del supuesto de que es la mejor. En esta situación antagónica cualquiera que sea el resultado final, ambas partes pierden la oportunidad de explorar de manera creativa nuevas forma de atender sus diferencias y alcanzar sus propósitos.
4. Finalmente, en la negociación tradicional las partes terminan aceptando un acuerdo, que obedecerá más al capricho de una de las partes que a un juicio objetivo de la calidad de ese acuerdo. Usualmente se concluye en un acuerdo que solo satisface parcialmente a las partes.



## **¿Abandonar completamente la negociación tradicional?**

---

Las bondades de la negociación integrativa frente a los inconvenientes de la negociación tradicional parecen sugerir que sería recomendable un abandono completo de la negociación tradicional o distributiva y sustituirlo por un tratamiento exclusivamente integrativo. Esta conclusión sería válida si todo el contenido de una negociación permitiera la creación de valor para ambas partes. Desafortunadamente, no todas las negociaciones cumplen este ideal. Lo más seguro es que cada situación nos provea tanto de oportunidad para crear valor, como necesidad de distribuir valor. Lo recomendable en tales casos es proceder primero a explorar las oportunidades para maximizar la creación de valor, tratando todos los aspectos integrativos, y luego, abordar los distributivos.

Regularmente existirá una porción del proceso de una negociación que nos llevará a discutir cuánto de un determinado valor corresponde a cada parte (negociación distributiva). Si tomamos la precaución de atender primeros los aspectos integrativos, podemos abordar los aspectos distributivos de una manera MA inteligente: evitando el deterioro de las relaciones entre las partes, consiguiendo un resultado eficiente, conciliando las diferencias, y creando el espacio para futuras negociaciones.

En toda negociación, siempre estarán presentes algunos elementos críticos como: el grado de poder relativo de las partes; la percepción del tiempo disponible para llegar a un acuerdo; la información crítica que suele pasar desapercibida o es ocultada deliberadamente por los participantes; la experiencia previa de los participantes, y finalmente el deseo perenne de triunfo, que fuerza a los actores a utilizar la astucia y la fuerza, más que la razón y el juicio objetivo.





## Sesión 3 Incertidumbre y Negociación<sup>6</sup>

### ¿Podemos eliminar la incertidumbre?

Hay aspectos de una negociación que no se pueden prever. Una de ellas son las consecuencias que tendrán en la práctica nuestras decisiones, cuando estas consecuencias se derivarán no solo de nuestras propias decisiones sino de las de la otra parte. El ejercicio que realizaremos en esta sesión nos servirá de ejemplo. Cuando usted elija el precio del grano para el próximo mes, quizás sepa lo que va a ocurrir, pero no podrá estar completamente seguro hasta que conozca el precio que eligió su competidor.

Muchas negociaciones están llenas de esas incertidumbres. No es posible hacer desaparecer éstas, pero si es posible aumentar la probabilidad de tomar buenas decisiones en condiciones inciertas.

Ante todo debemos distinguir entre la buena elección y las buenas consecuencias. En efecto, dondequiera que exista incertidumbre, no puede haber garantía de que una buena decisión conlleve necesariamente buenas consecuencias. Tampoco una mala decisión producirá inequívocamente malas consecuencias. Es por esto que las decisiones en condiciones de incertidumbre, se deben juzgar por la calidad de la decisión misma, no por sus consecuencias.

### ¿Podemos mejorar nuestra capacidad para negociar bajo incertidumbre?

La incertidumbre agrega una nueva capa de complejidad a la toma de decisiones, y por supuesto a los procesos de negociación. Una sola negociación puede envolver muchas incertidumbres diversas y todas pueden interactuar en forma muy intrincada para determinar las consecuencias finales. Para entender mejor la incertidumbre hay que encontrar maneras de simplificarla, aislar sus elementos y evaluarlos uno por uno. Esto se logra utilizando perfiles de riesgo.

Un perfil de riesgo capta la información esencial sobre la forma como la incertidumbre afecta una alternativa. Responde a cuatro interrogantes clave:

- ¿Cuáles son las incertidumbres clave?
- ¿Cuáles son los posibles resultados de tales incertidumbres?
- ¿Qué posibilidades hay de que se dé cada probable resultado?
- ¿Cuáles son las consecuencias de cada resultado?

Ofreciendo una base común para comparar las incertidumbres que afectan a cada una de las alternativas, los perfiles de riesgo permiten concentrarse en los factores clave que han de influir en la elección, haciendo caso omiso de los periféricos.

### ¿Cómo construir un perfil de riesgo?

El perfil de riesgo nos ayuda a aclarar de manera sistemática las incertidumbres, los resultados, las probabilidades, y las consecuencias de una decisión. Debemos proceder paso a paso con cada uno de estos asuntos:

---

<sup>6</sup> Adaptado y resumido del capítulo séptimo: "Incertidumbre", de: "Decisiones inteligentes", John S. Hammond, Ralph L. Keeney y Howard Raiffa. Páginas 127 a 144, Editorial Norma, 1999.



**Identificar las incertidumbres clave.** Virtualmente toda decisión implica incertidumbre, pero ésta por lo general no afecta de manera decisiva las consecuencias. Seleccionar las que sí son importantes para incluirlas en un perfil de riesgo, requiere dos etapas:

- Hacer una lista de todas las incertidumbres que podrían influir significativamente en las consecuencias de cualquier alternativa.
- Considerar estas incertidumbres una por una y determinar en qué grado sus consecuencias podrían influir en la decisión. Cuando identifique muchas incertidumbres posibles seleccione las pocas que probablemente tendrán mayor influencia.

**Definir los resultados.** A continuación hay que especificar los posibles resultados de cada incertidumbre. Esto requiere contestar dos preguntas:

- ¿Cuántos posibles resultados hay que definir para determinar la extensión de cada incertidumbre?
- ¿Cuál es la mejor manera de definir cada incertidumbre?

Puesto que la complejidad aumenta en la medida que aumenta el número de categorías, siempre se debe tratar de reducir la serie de resultados al menor número posible; los necesarios para cubrir completamente la incertidumbre, pero no más. Se empieza con pocos resultados y luego se agregan otros si se necesitan.

Cualquiera que sea el número de resultados que se designen, tiene que ajustarse a tres criterios: 1) las categorías tienen que ser claramente diferentes unas de otras, sin duplicaciones, es decir, mutuamente excluyentes; 2) Los resultados tienen que incluir todas las posibilidades, cayendo todas las posibles contingencias bajo una u otra categoría, es decir, deben ser selectivamente exhaustivas; 3) los resultados deben definirse sin ambigüedad, de manera que cuando se resuelva la incertidumbre, el hecho se pueda reconocer claramente como perteneciente a una de las categorías definidas.

**Asignar probabilidades.** Definir claramente los posibles resultados o categorías de resultados ayuda a juzgar la probabilidad de que uno de ellos ocurra. Sin embargo, asignar probabilidades suele resultar una de las tareas más difíciles y exasperantes en la toma de decisiones, especialmente si no se sabe mucho sobre el asunto, o si el tiempo apremia. Pero se puede lograr que sus apreciaciones sean razonables y útiles, siguiendo estas recomendaciones:

- Guíese por su buen juicio.
- Consulte la información existente.
- Recoja datos nuevos.
- Consulte a expertos.
- Divida las incertidumbres en sus componentes.

Al expresar probabilidades, lo primero que viene a la mente son frases cualitativas: "poco probable", "bastante seguro" y otras por el estilo. Esto se hace no solo porque es fácil sino porque a uno le parece que comunica fielmente su juicio sobre la probabilidad. Pero lo que una persona entiende por "muy probable" no es lo mismo que entiende otra. Por lo tanto, como estas frases no son suficientemente precisas para la mayor parte de las ocasiones, es preferible expresar las probabilidades en términos cuantitativos: 20%, 80%. Los números reducen las malas interpretaciones y afinan las decisiones.

**Aclarar las consecuencias.** Distintos resultados tendrán distintas consecuencias, y éstas también hay que definirlas. En general, se deben expresar dichas consecuencias con la precisión necesaria para tomar una decisión con conocimiento de los hechos. Según sea la complejidad de la decisión, las consecuencias se deben exponer de una de estas tres maneras:



- Una descripción escrita.
- Una descripción cualitativa por objetivos.
- Una descripción cuantitativa por objetivos.

## **Evitar la espiral de la desconfianza<sup>7</sup>**

---

Una de las incertidumbres iniciales que debe atender un buen negociador es el relacionado con la percepción que cada una de las partes tiene del otro. Una percepción mutua positiva puede facilitar un mejor clima para la negociación y consecuencias más favorables para las partes. Una percepción negativa puede generar un clima de desconfianza, que de no resolverse juiciosamente producirá una espiral de desconfianza capaz de anular los buenos resultados previstos antes de que se originara. Hay por lo menos tres características importantes del punto de partida en una negociación que determinan el grado de confianza que prevalecerá entre las partes durante la negociación:

### **1. La percepción sobre la relación entre las partes.**

Ésta puede ser:

- De colaboración: cada uno quiere el bienestar propio y el del otro.
- De competencia: cada uno quiere su bienestar a costa del otro.
- De confrontación: cada uno quiere hacer daño al otro, aunque se cause daño a si mismo.

La relación entre las partes al inicio de la negociación tiene una gran influencia en las posibilidades de un acuerdo exitoso. Mientras más positiva sea la relación habrá mayores probabilidades; mientras más negativa, menores posibilidades.

### **2. Percepción sobre la distancia inicial.**

¿Cuál parece ser la distancia inicial entre las partes en los asuntos clave? Si la distancia inicial percibida es muy grande, las posibilidades de éxito de la negociación se percibirán bajas, mientras que si esa distancia es percibida como muy pequeña, las posibilidades de éxito serán altas. Si la distancia es excesiva, la negociación puede ser casi imposible.

### **3. Poder relativo de las partes.**

Las posibilidades iniciales de lograr un acuerdo equitativo, también dependen en parte del grado de balance de poder relativo de las partes. Si el poder está relativamente balanceado, ello favorecerá un proceso equilibrado de negociación, en el que ninguna de las partes pueda percibirse como dominante. Si hay un fuerte desequilibrio en el poder relativo de las partes, es probable que se generen expectativas y actitudes de dominio en la más poderosa, las cuales pueden afectar desfavorablemente el proceso de negociación.

El buen negociador tratará de procesar estas percepciones iniciales para conseguir ser percibido, y actuar consistentemente como una contraparte confiable. Su papel en la preparación de una negociación estará orientado a disminuir las diferencias en la percepción sobre la relación, sobre la distancia inicial entre las partes, así como sobre el poder relativo de las mismas.

---

<sup>7</sup> Adaptado del capítulo 11, páginas 38 a 41 de: "Negociar es bailar", Julio Sergio Ramírez. Aguilar, 2000.





## Sesión 4

### Negociación Laboral y Creación de Valor

#### **Necesidad de cambio<sup>8</sup>**

---

El modelo tradicional de confrontación ideológica, económica y de lucha de clases entre los Asociación de Comunidades del MA y la administración de las empresas debe adoptar, tan pronto como sea posible, una forma más constructiva para negociar sus diferencias. Sólo una relación capaz de generar valor propiciará la competitividad de las empresas en la región, como lo ha empezado a hacer en otros lugares del mundo. La mejora de las condiciones de los trabajadores, junto con su habilidad y compromiso con las metas de la empresa ya empiezan a ser aceptadas como una condición previa al desarrollo de la competitividad de las empresas. En las empresas más prósperas de Latinoamérica, su visión, misión y estrategias, contemplan el bienestar de sus empleados como un prerequisito para el éxito de la empresa.

En esta línea de pensamiento, los Asociación de Comunidades del MA que intentan obtener una participación equitativa de los beneficios a partir de una contribución también equitativa a la productividad de la empresa, están consiguiendo los mejores resultados para sus afiliados.

Este nuevo camino se empieza a adoptar cuando ambas partes han comprendido que la mejor manera de obtener logros en las condiciones de los trabajadores y en la rentabilidad de la empresa consiste en cooperar para aumentar y preservar la competitividad de la misma. Una empresa en la cual la relación con los trabajadores es buena, es más ágil para responder y adaptarse a los cambios en el entorno. Una empresa competitiva y rentable adquiere más flexibilidad con respecto a su sistema de compensación y condiciones de trabajo.

Si por el contrario las partes se mantienen en constante conflicto, sus relaciones se erosionan, y le dedican cada vez MA tiempo, energía y atención a sus desacuerdos, lo cual disminuye su productividad con mayor rapidez.

#### **Fuentes comunes del conflicto**

---

Existen por lo menos tres fuentes bien identificadas de los problemas que surgen entre la administración y los Asociación de Comunidades del MA en las empresas:

- Los derechos para la toma de decisiones no son claros. El fracaso en las relaciones de trabajo y la consiguiente incapacidad de tomar decisiones con agilidad y de lograr adherencia a las mismas, ocurre porque las personas en diferentes partes de la organización tienen interpretaciones conflictivas sobre sus respectivos derechos de participar en la toma de decisiones. El problema surge a medida que sus expectativas correspondientes se frustran por la acción de alguien que actúa según sus propias presunciones.
- Las relaciones con los representados son difíciles. Las diferencias que existen en las interpretaciones que hacen las partes, a menudo son exacerbadas por sus respectivas relaciones con sus propios representados. Por lo tanto, no sólo están en juego las expectativas de cada negociador, sino también las de los individuos u organizaciones que ellos representan.
- El impacto de las decisiones no es claro. La confrontación sobre el derecho a la toma de decisiones a menudo se asocia con las percepciones en conflicto; a la manera como aquellas afectarán a cada parte y a sus correspondientes partidarios. Por lo general, esto surge de

<sup>8</sup> Adaptación y resumen de la parte V, páginas 288 a 321 de "Negociación 2000" compilado por Danny Ertel. McGraw-Hill, 1996.



diferencias reales o percibidas en cuanto a la plenitud y oportunidad de acceso a la información los participantes. Esto empeora cuando una de las partes confía poco en la otra.

## La clasificación produce valor

---

Para comenzar a discutir constructivamente la resolución de las expectativas de los trabajadores, generalmente registradas en “los pliegos” de peticiones presentados a través de sus representantes, es recomendable realizar tres tareas de clasificación, a saber:

- Los tres cubos. Un medio muy eficaz para clasificar las peticiones presentadas en un pliego, consiste en agruparlos en tres categorías: 1) asuntos que no requieren de un proceso de negociación propiamente dicho, sino que corresponden a decisiones que pueden tomarse de manera autónoma por las partes y posteriormente informar a la otra; 2) asuntos que implican que las partes tienen el derecho a ser oídas antes de que la decisión sea tomada, pero que no tienen el derecho al voto, ni a rehusar su aceptación; 3) asuntos que deben negociarse, es decir negociaciones que deben tomarse con el concurso de las partes (ver ejemplo en el cuadro siguiente).
- Agrupar los asuntos según su naturaleza. Es muy útil agrupar las cláusulas de un pliego según que su contenido se refiera a: compensación; prestaciones sociales; seguridad. Esta clasificación ayuda a determinar el valor económico de la solicitud.
- Identificar los asuntos conforme su potencial para crear valor. Para cada una de las cláusulas del pliego se debe contestar a la pregunta: ¿crea valor para las dos partes?, ¿crea valor para solo una de ellas, y de ser este el caso, para cuál?, ¿no crea valor para ninguna de las partes?, ¿disminuye el valor para algunas de las partes?, ¿para cuál de ellas?

## Convenio de cooperación

---

Un camino aún no transitado explícitamente por empresas locales en su relación con los trabajadores es el convenio de cooperación, definido como “un acuerdo sobre cómo las partes trabajarán juntas en la toma y ejecución de las decisiones en la mutua comunicación de información importante, en la definición de expectativas mutuas, en el manejo de sorpresas y frustraciones entre éstas y el manejo de cualquier tipo de situación que crean pueda costarles productividad y/o desgastar sus relaciones de trabajo”<sup>9</sup>.

A continuación se presenta un ejemplo de la agrupación en cubos de una serie de tema de discusión entre administración y Asociación de Comunidades del MA<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Op. cit., página, 303.

<sup>10</sup> Op. cit., página, 304.



Tema para negociar	Tema para consultar	Tema para informar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salarios.</li> <li>• Procedimientos de reducción de planta.</li> <li>• Procedimiento de atención de quejas.</li> <li>• Cambios a convenios anteriores.</li> <li>• Norma para distribución de horas extras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación.</li> <li>• Descripción de puestos.</li> <li>• Cambios en normas de subcontratación.</li> <li>• Procesos de seguridad.</li> <li>• Procesos de evaluación.</li> <li>• Cambios en procesos de producción</li> <li>• Norma de disciplina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño comercial de la compañía.</li> <li>• Prestaciones corporativas.</li> <li>• Disciplina, casos particulares.</li> <li>• Nuevas imposiciones legales.</li> </ul>

## Procesos de comunicación e información

---

- Ni la empresa ni el Asociación de Comunidades del MA circularán una comunicación a los trabajadores antes de la comunicación al otro.
- Las comunicaciones con la prensa se harán conjuntamente, incluso si hay desacuerdo sobre el fondo de las comunicaciones.

## Procesos de consulta

---

- Las consultas se harán antes de tomar decisiones y con tiempo suficiente para hacer comentarios bien fundamentados.
- Si después de una consulta la administración toma una decisión que contraviene los comentarios hechos por el Asociación de Comunidades del MA, la administración explicará sus razones al presidente del Asociación de Comunidades del MA.

## Procesos de negociación

---

- Representantes de la administración y el Asociación de Comunidades del MA elaborarán una agenda detallada no menos de cinco días antes de cada reunión del comité.
- La pregunta ¿por qué?, siempre es importante y merece una respuesta.
- En vez de presentar posiciones, iniciaremos negociaciones con una clarificación de intereses y una tormenta de ideas sobre posibles opciones.





## Sesión 5

### Los Criterios y su Importancia

#### **Cinco obstáculos para la cooperación<sup>11</sup>**

---

Hay cinco obstáculos comunes para la solución conjunta de problema:

**El primer obstáculo está en nosotros mismos.** Los seres humanos somos máquinas de reacción. Cuando uno está estresado, cuando encuentra un ¡no!, o cuando es objeto de un ataque, naturalmente desea regresar el golpe que recibe. Esto suele perpetuar el ciclo de acción, reacción en la que ambas partes resultan perdedoras.

**Las emociones negativas de los otros es el segundo obstáculo.** Los ataques podrían deberse a ira o a hostilidad. Convencidos de que ellos tienen la razón, y que usted está equivocado, podrían negarse a escuchar.

**La posición de los otros.** Con frecuencia esas personas no saben otra manera de negociar que atrincherarse en una posición y tratar de hacerlo ceder a usted. Según su criterio, la única alternativa para ellos es ceder, y, ciertamente, no piensan hacerlo.

**El descontento de los otros.** Aunque usted pueda satisfacer los deseos de ellos, quizás teman perder prestigio si se echan atrás. Y si la idea es de usted, podrían rechazarla por esa sola razón.

**El poder de los otros.** Si los de la otra parte ven la negociación como un asunto de ganar o perder, estarán resueltos a derrotarlo. Si ellos pueden obtener lo que quieren mediante juegos de poder, ¿por qué van a cooperar con usted?

#### **Criterios objetivos**

---

Si los principales obstáculos para el éxito de una negociación están asociados con dejarse llevar por los aspectos emocionales del asunto, y esto a su vez impide a las partes ver con objetividad la situación, los factores subjetivos se convierten en los principales responsables de los fracasos en un proceso de negociación. Así pues debemos incorporar la utilización de criterios objetivos que nos ayuden a juzgar de mejor manera tanto nuestras posiciones y propuestas, como los de la otra parte.

“Mientras más criterios de equidad, eficiencia o respaldo científico pueda aducir en su caso, más probable será que se logre un acuerdo final que sea prudente y equitativo. Mientras más se refieran usted y la otra parte al precedente y a las prácticas usuales en la comunidad, mayor será la probabilidad de utilizar experiencias pasadas. Y un acuerdo que sea conforme con el precedente es menos vulnerable a los ataques”<sup>12</sup>.

#### **La identificación de criterios objetivos**

---

En algunas ocasiones se dificulta a las partes la identificación de criterios objetivos que les ayude a juzgar sus posiciones de manera independiente de las presiones de sus representados y de su propia manera de ver el mundo. A continuación transcribimos la descripción del “proceso de texto único” como una

---

<sup>11</sup> Adaptación y resumen del capítulo: “Vencer obstáculos para la cooperación”, páginas 3 a 7 de “¡Supere el NO!”, William Ury. Editorial Norma, 1993.

<sup>12</sup> Roger Fisher, página 96, “Sí. ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder”. Editorial Norma, 2003.



herramienta útil para ayudar a dos o más partes a llegar a un acuerdo razonable a través de la intervención de un facilitador.

## El proceso de texto único<sup>13</sup>

El proceso de texto único fue diseñado por el profesor Roger Fisher y los funcionarios del gobierno de los Estados Unidos para uso del presidente Jimmy Carter y del secretario de Estado Cyrus Vance en su valioso esfuerzo por facilitar un acuerdo entre el presidente Anwar El-Sadat, de Egipto, y el primer ministro de Israel Menachem Begin, los denominados "Acuerdos de Camp David". Desde entonces el proceso ha demostrado ser un instrumento de la mayor eficacia para lograr acuerdo en casos en los que existen muchos problemas complejos, en que muchas partes tienen percepciones muy diferentes y afrontan intensas presiones de sus propios representados y en los que las tensiones entre las partes son tan grandes que las negociaciones directas no son políticamente factibles.

El proceso de texto único depende, en cuanto a su efectividad, de un facilitador "sin poder". En efecto, se trata de un mediador neutral que no cuenta con autoridad para tomar decisiones en representación de alguna de las partes, pero que cuenta con experiencia en escuchar y comprender los intereses de las misma, trazar opciones que con el paso del tiempo puedan convertirse en elementos de un acuerdo que resuelva las disputas entre ellas, y es lo suficientemente paciente y flexible para perseverar cuando las partes critican sucesivos anteproyectos de estas opciones por considerar que son insuficientes o que van muy lejos. El aspecto más importante del proceso radica en que a las partes se las invita a criticar los anteproyectos sucesivos, a explicar qué tienen de malo y por qué. Las partes ni siquiera tienen que considerar la posibilidad de comprometerse con una decisión o con un acuerdo hasta cuando hayan tenido las oportunidades necesarias para explicar por completo sus intereses y para informarse sobre los intereses de la otra parte.

Para emplear el proceso de texto único, un facilitador, como tercera parte debe seguir los ocho pasos que se indican a continuación:

1. Explorar los intereses subyacentes. Reunirse con las partes para explorar los intereses y las preocupaciones subyacentes a tales posiciones.
2. Escribir primero un borrador. Provisto de un sentido inicial de aquello que las partes desean, escribir un borrador de primeros acuerdos posibles que las partes desean, el cual debe delinear los tema claves por tratarse, y presentar una manera de alcanzarlos. Dos pautas ayudarán a evitar el compromiso prematuro:
  - a) Hacer énfasis en que el borrador no está completo, escribiendo "BORRADOR" en la parte superior de cada página y dejando espacios en blanco en el texto.
  - b) Cuanto más susceptible sea el conflicto, más incompleto y no operacional será el primer borrador.
3. Analizar con cada parte.
  - a) Explicar las reglas de procedimiento. A nadie se le pedirá que se comprometa con ningún aparte de este borrador o con su totalidad, tampoco que lo rechace, hasta el final de este proceso, por cuanto no representa una propuesta. Por último, cuando se haya terminado esta fase, entonces tendrán la oportunidad de aceptarlo o rechazarlo.
  - b) Pida críticas y escuche los intereses y preocupaciones subyacentes. ¿Qué hay de malo con esto? ¿Cuáles de sus intereses legítimos no se cumplen de manera razonable con este borrador?

<sup>13</sup>Adaptación y resumen de la parte V, páginas 305 a 307 de "Negociación 2000" compilado por Danny Ertel. McGraw-Hill, 1996.



- c) Evite pedirle a una parte una solución específica a su problema, ya que esto implica el riesgo de bloquearlos en esa opción.
  - d) No haga compromisos con nadie respecto a cómo rediseñará el texto.
4. Mantenga sólo una copia (su texto único) y no haga copias para nadie. Evite dar una copia del texto a las partes. Ellas tenderán a modificarlo a su completa satisfacción. Asuma una posición y comience un proceso de múltiples borradores.
  5. Escriba el borrador No. 2. Con esta nueva información, cambie su borrador inicial en un intento por cumplir mejor los intereses de las partes, mediante la utilización de ganancias potenciales conjuntas.
  6. De nuevo pida a las partes que aporten críticas. Recuerde a las partes que no se permite la aceptación de ningún término bajo las reglas de procedimiento.

Repita este proceso. La elaboración de borradores, pedir críticas, y luego hacer uno nuevo, se repite hasta que se le acabe el tiempo o crea que tiene un borrador que no puede mejorarse de manera significativa (cuando el presidente Jimmy Carter utilizó el proceso de texto único en Camp David, examinó cuidadosamente 23 iteraciones).

Cuando finalmente presente el borrador para una decisión, cambie la pregunta. Cuando presente el borrador final a las partes, no pida críticas. Pida aceptación: "una vez escuchadas sus críticas y rediseñado el borrador en base a la misma, he preparado esta propuesta para ustedes. Este es el texto final. No se permitirán cambios. Ahora, sencillamente les pido un "sí" o un "no".





## Sesión 6

### Diálogo Social y Negociación

#### **El diálogo como un don**

---

A medida que nuestras sociedades se hacen más grandes y más complejas, los conflictos que emergen internamente deben atenderse de la manera más inteligente. Solemos ver los conflictos, como la diferencia de intereses entre dos partes. Administración y Asociación de Comunidades del MA; israelíes y palestinos. En una comunidad nacional estas diferencias y los conflictos subyacentes tienen muchos rostros. Frente a la intrincada gama de posiciones que caracterizan a un problema nacional, el negociador moderno debe propiciar el manejo cooperativo de la solución, en vez del enfoque tan común de confrontación entre las partes.

Las armas disuasivas, la autoridad formal y la fuerza, deben ser reemplazadas por el diálogo. Las disputas se mantendrán alejadas de una solución cuando las partes se empecinan en parafrasear sus propios argumentos sin prestar oído a la otra parte. El don del diálogo permite otorgar atención a los motivos, razones de la otra parte, y a extender puentes de comprensión entre ellas.

#### **El voto inteligente**

---

La resolución de los conflictos sociales no se consigue sencillamente con la acumulación de los votos para obtener la mayoría, haciendo predominar así nuestro punto de vista particular. La solución de la mayoría debe reemplazarse por la solución que proporcione la optimización de los resultados para el conjunto de participantes sociales. La respuesta a preguntas tales como: ¿Debemos privatizar la generación y venta de la energía eléctrica? ¿Debemos acometer un proyecto de construcción de hoteles contiguos a nuestras reservas ecológicas? ¿Debemos crear un impuesto relacionado con la producción de contaminación generada por algunas fábricas? ¿Debemos ampliar nuestra frontera agrícola disminuyendo el territorio de nuestra selva tropical? Una respuesta genuina no puede venir de la autoridad absoluta de los gobernantes, ni del resultado del voto simple de los ciudadanos. Si estos asuntos generan controversias, nos encontramos frente a casos en los que el diálogo social se convierte en un camino lógico para atenderlos.

#### **El tercer lado**

---

En su libro "Alcanzar la paz", William Ury propone diez caminos para resolver conflictos, aplicables a los asuntos sociales. El autor sugiere la existencia de un "tercer lado" que es la comunidad circundante que sirve como contenedor en cualquier conflicto en escalada. A partir de este concepto Ury sugiere el proceso de negociación "mediada" por ese tercer lado, en cualquier disputa que parezca insoluble. Pero ¿qué es más exactamente ese tercer lado, y como actúa?

"El tercer lado es gente (de la comunidad) que usando un cierto tipo de poder (el poder de los pares) desde una cierta perspectiva (una base común) y mediante un proceso (de diálogo y no violencia), apuntan a la obtención de un cierto producto (el triple triunfo)"<sup>14</sup>.

**La comunidad:** "De modo natural, las personas acuden a una autoridad superior que solucione sus conflictos mediante la fuerza. Pero la coexistencia genuina no puede imponerse desde arriba. En última instancia, solo puede surgir de las partes y de quienes la rodean. Así como una autoridad planificadora

<sup>14</sup> William L. Ury, "Alcanzar la paz", página 40. Paidos, 2000.



central no puede regir eficientemente por medio de decretos una economía compleja, del mismo modo sería totalmente inadecuado una respuesta de arriba hacia abajo para los conflictos dinámicos y complejos”<sup>15</sup>.

**El poder de los pares:** “En los conflictos no hay por lo general una única tercera parte posible, sino una multitud. Es posible que individualmente las personas no demuestren mucha influencia, pero colectivamente son en potencia más poderosas que cualquier par de partes en conflicto. Organizándose en una coalición pueden equilibrar el poder entre las partes que disputan y proteger a la más débil”<sup>16</sup>.

**Una base común:** “Casi siempre se piensa que ante una posición hay solo dos actitudes posibles: a favor o en contra. Eso por lo general existe una tercera. Desde este tercer punto de vista se puede comprender adecuadamente cada uno de los enfoques que compiten. Suele ocurrir que los intereses compartidos son más importantes que las diferencias. Las personas recuerdan que finalmente todas pertenecen a la misma extensa comunidad”<sup>17</sup>.

**El diálogo:** “Los del tercer lado exhortan a los disputantes a sentarse y hablar con respecto a sus diferencias. En otras palabras, los del tercer lado ponen el foco en el proceso. Para ellos el modo en que las personas manejan sus diferencias es tan importante como el resultado al que llegan”<sup>18</sup>.

**Un triple triunfo:** “Los terceros tratan de lograr una resolución que satisfaga las necesidades legítimas de los disputantes y al mismo tiempo las de toda la comunidad. En otras palabras, la meta del tercer lado es un triple triunfo”<sup>19</sup>.

En el cuadro de la siguiente página presentamos de manera los diez roles sugeridos por William Ury para que el tercer lado pueda participar más efectivamente en la solución de los problemas sociales:

### Los diez roles del tercer lado<sup>20</sup>

Por qué escala el conflicto	Roles para transformar el conflicto
<b>PREVENIR</b>	
Necesidades frustradas	1. El proveedor
Habilidades pobres	2. El maestro
Relaciones débiles	3. El constructor de puentes

<sup>15</sup> Op. cit., página 40.

<sup>16</sup> Op. cit., página 40.

<sup>17</sup> Op. cit., página 42.

<sup>18</sup> Op. cit., página 43.

<sup>19</sup> Op. cit., página 43.

<sup>20</sup> Op. cit., página 109.

**RESOLVER**

Intereses conflictivos	4. El mediador
Derechos en disputa	5. El árbitro
Poder desigual	6. El equilibrador
Relaciones deterioradas	7. El curador

**CONTENER**

Ninguna atención	8. El testigo
Ninguna limitación	9. El juez de campo
Ninguna protección	10. El guardián de la paz





## Sesión 7

### Estilos de Negociación y su Efecto

#### **Los estilos de negociación**

---

Uno de los modelos más útiles y sencillos para determinar los estilos de negociación de una persona en particular, es identificar el grado de esfuerzo que ésta asigna durante el proceso a conseguir la maximización de sus propósitos, por un lado, y cuanto interés y esfuerzo dedica a ayudar a la contraparte a conseguir los suyos (ver diagrama al final de esta lectura). Mediante la observación del comportamiento de un negociador, podemos entonces identificar cinco estilos de negociación, a saber:

- **Impositivo.** El negociador impositivo es aquél que concentra todas sus energías en maximizar los resultados de la negociación a su favor, a expensas de su contraparte. Su objetivo es la victoria a toda costa.
- **Evasivo.** El negociador evasivo es el que evita la confrontación, para lo cual realiza muy poco o ningún esfuerzo para alcanzar sus propósitos, pero tampoco colabora en que la otra parte consiga los suyos. Sencillamente rechaza la posibilidad de enfrentamiento y evade la mesa de negociaciones.
- **Concesional.** El negociador concesional, es aquél que cede fácilmente a la presión de la contraparte y realiza poco esfuerzo en alcanzar sus propios objetivo. Su objetivo es el acuerdo.
- **Transaccional.** El negociador transaccional forcejea hasta conseguir obtener alguna porción sustantiva de sus intereses a la vez que permite al otro conseguir parte de los suyos, a partir de un continuo ejercicio de "regateo", mediante el cual cada una de las partes va presionando o cediendo ante el otro, hasta obtener un acuerdo cuando ya ninguna de las partes está dispuesta a realizar una concesión, o deja de presionar al otro.
- **Colaborador.** El negociador colaborador trabaja simultáneamente en búsqueda del logro de dos objetivos simultáneamente. Por un lado trata de satisfacer tan plenamente como sea posible sus propósitos, y, además, en entender y apoyar a su contraparte a conseguir los suyos. El estilo de negociación colaborativo es el medio más idóneo para conseguir la plena satisfacción de las partes. En el comportamiento del negociador colaborativo se suele identificar el cumplimiento de los cuatro principios de la negociación integrativa.

La descripción de estos estilos nos mueve a recomendar el empleo del estilo colaborativo como el ideal para enfrentar una negociación. En efecto, la negociación colaborativa implica: entendimiento entre las partes, que inteligentemente aceptan realizar un esfuerzo mancomunado para resolver sus diferencias; que concentran sus esfuerzos en los resultados en el largo plazo, más que en las ganancias inmediatas; que buscan y descubren nuevas y mejores alternativas para resolver los problemas, que las originalmente presentadas por las partes; y que finalmente, siempre están dispuestos a utilizar criterios objetivos en la evaluación y elección de la solución a estos problemas.

Sin embargo, no debemos menospreciar rotundamente los otros estilos. Seguramente encontraremos situaciones particulares en que un estilo no colaborativo deba utilizarse para alcanzar una solución racional al problema que ocasionó el potencial evento de negociación.

#### **Ocasionalmente debemos evadir**

---

Cuando el problema es trivial en contraste con el esfuerzo requerido para alcanzar un resultado satisfactorio, es razonable evitar la confrontación, o seguir un enmarañado camino de solución,



particularmente cuando otros asuntos de importancia demandan de nuestra atención. Postergar el comienzo de una negociación es una táctica evasiva útil cuando no nos encontramos suficientemente bien preparados para emprenderla.

## **Cuando es conveniente imponer**

---

Por definición, una negociación es un proceso mediante el cual cada una de varias partes que enfrentan un conflicto realizan esfuerzos para disminuir sus diferencias y llegar a un acuerdo. Ese proceso implica el uso de tiempo, el cual no está siempre disponible. En ocasiones en las cuales se enfrenta una emergencia, se cuenta con un poder superior que el de la contraparte, las relaciones entre las partes ha sido tradicionalmente buena, y el comportamiento de ambas se ha demostrado como maduro y racional, resulta conveniente actuar de manera unilateral. El daño a la relación de largo plazo por una acción unilateral puede minimizarse mediante una clara y convincente explicación ex post.

## **Debemos ceder alguna vez**

---

No siempre tenemos la razón. Un claro entendimiento de los propósitos de la otra parte, una revisión de las razones que en principio sustentaban nuestro punto de vista, puede servirnos para aceptar plenamente que la propuesta de la contraparte será mejor para las dos en el largo plazo. Ceder en este caso, no significa perder. Es meramente encontrar nuevas soluciones cuando antes sólo veíamos la nuestra. Ceder en ocasiones representará sólo una demostración de sentido común. La aceptación del hecho ineludible de que no siempre poseemos la mejor respuesta para resolver un problema.

## **El significado del arreglo**

---

Además de ser una oportunidad para crear valor, prácticamente cualquier negociación requiere, igualmente, de un esfuerzo para distribuir valor. En la fase distributiva de una negociación, se puede hacer el mejor aprovechamiento del estilo transaccional. Una vez que cada una de las partes ha realizado su mejor esfuerzo para atender los propósitos de más largo plazo y que ha resuelto las diferencias con la otra, deberá, casi inevitablemente trabajar para obtener una porción razonable de la porción distribuible de valor.

En esta fase de la negociación el uso de criterios objetivos sustituye con efectividad al mero forcejeo, conocido más generalmente como "regateo".

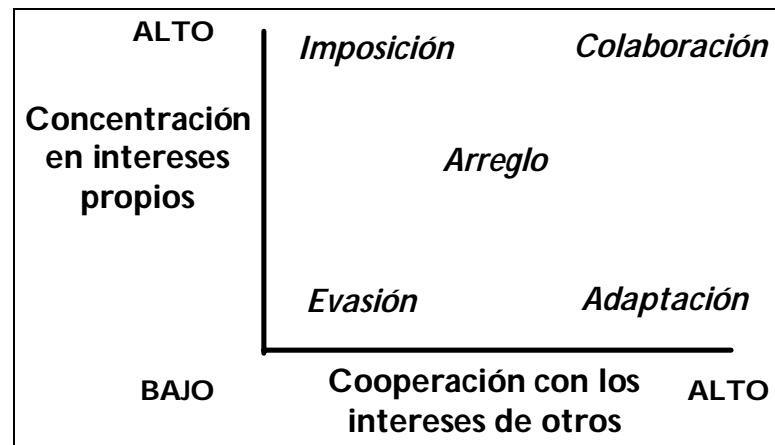
## **Luz verde a la colaboración**

---

Ya no cabe duda. Cuando podemos hacer de la contraparte nuestro aliado, y nosotros mismos descubrimos la posibilidad de mejores resultados para nosotros en el largo plazo mediante la colaboración, este estilo de negociación se convierte en el más deseable. El cambio de estilo hacia uno colaborativo, requiere de disposición, pero fundamentalmente de mucha práctica. Sólo su aplicación reiterada en todas las oportunidades posibles refinará nuestra habilidad como negociadores colaborativos.



## Cinco estilos para negociar







## Sesión 8

### Negociación e Incorporación de Talento

#### **Los mejores talentos**

---

Uno de los principales desafíos en la relación entre dos personas se da cuando el asunto a negociar es ni más ni menos que la incorporación de una de ellas en la empresa de la otra.

#### **Los asuntos para negociar**

---

**Asuntos distributivos:** cuando una negociación de contratación comienza con la discusión y acuerdo sobre los aspectos distributivos de la misma, esta tenderá a ser menos efectiva para las partes que cuando el esfuerzo inicial se concentra en los aspectos integrativos. Esto es particularmente crítico, cuando el tipo de trabajo que se contrata es de nivel superior, es decir aquél que hace acopio del talento creativo, de los conocimientos y habilidades particulares del individuo en un campo particular.

Abordar muy prontamente los asuntos distributivos dificulta la negociación de contratación porque éstos, o están orientados a favorecer a la empresa, o bien al empleado a costa de aquella. Por ejemplo el salario. Cada una de las partes puede resultar decepcionada de la otra al comenzar una negociación de contratación por la discusión de la remuneración.

El marco de referencia sobre premios y castigos establecidos de manera unilateral por la empresa, aunque constituyan reglas invariables de la empresa, son aspectos que tampoco deben tratarse en las primeras etapas de la negociación, ya que se corre el peligro de entorpecerlas. La contraparte debe igualmente evitar comenzar el proceso refiriéndose al ingreso esperado, o a sus expectativas puntuales sobre otras condiciones de la relación.

**Asuntos integrativos:** los asuntos integrativos en los cuales es posible lograr ganancias conjuntas para el candidato y para la empresa, deben ocupar la esencia de una negociación que busca incorporar el mejor talento a una organización.

Son asuntos integrativos aquellos en los cuales hay intereses comunes para ambas partes y en los que, además al atender esos intereses comunes se comienza a generar una relación constructiva entre la empresa y el talento que se incorpora.

#### **Preparación de las partes**

---

Además de atender el procedimiento de preparación recomendado en la primera lectura sobre los fundamentos de la negociación integrativa, uno de cuidados que las partes deben adoptar, durante una negociación de contratación de talento, es la de construir una lista de los asuntos que deberán ser



explorados durante la negociación. Para fines prácticos, los siguientes asuntos deberían formar parte de esa agenda:

1. Asuntos de interés común que influirán en la trayectoria de la empresa como en el candidato a incorporación.
  - Estos son los asuntos que deben tener prioridad en la negociación porque a través de ellos se logra el mayor impacto sobre ambas partes. Mejorarán tanto el rendimiento de la empresa como las posibilidades de ganancias conjuntas.
  - Identificar medios para incrementar la importancia relativa de estos asuntos.
  - Decidir utilizar estos asuntos desde el principio como un medio para crear el clima más apropiado para la negociación.
  - Decidir reutilizar estos asuntos hacia el final de la negociación, para cerrar la negociación de manera constructiva.
2. Asuntos en los cuales no se anticipa una coincidencia de intereses, pero sí una oportunidad de identificar su compatibilidad
  - Precise sus expectativas en términos de asuntos que aunque no prevea un interés de la otra parte en acogerlo, de hacerlo, ampliaría el potencial de la relación para los partes.
  - Esté listo a presentar este tema una vez que la oportunidad se presente. La preparación previa le ayudará a evitar improvisaciones.
  - Trate de anticipar que asuntos de índole similar podrían presentar la contraparte, y dispóngase a tomar la iniciativa tan pronto encuentre un momento propicio.

La negociación para la contratación de nuevo talento debe prepararse por las dos partes como un esfuerzo auténtico de búsqueda. El hecho de que muchas personas sientan que la empresa desaprovecha, y ni siquiera conoce sus talentos y posibilidades, se origina muy probablemente en un proceso de contratación pobre. Esta misma explicación podría darse para las empresas descontentas de algunas de sus contrataciones.

El éxito en la incorporación de nuevo talento no termina con la firma del contrato de empleo por las partes. Solo cuando esa incorporación se traduce en una contribución efectiva y sostenida en el tiempo a la productividad y prosperidad de la empresa por un lado, y al continuo crecimiento y satisfacción de la persona contratada.



## Sesión 9

### Negociaciones en el Límite

Todas las sesiones de trabajo así como las lecturas y ejercicios previos nos han suministrado información, herramientas y prácticas para incorporar en nuestra vida como negociadores el modelo y las prácticas de la negociación moderna, integrativa, o creadora de valor. En otras palabras hemos estado sometidos a una serie de estímulos para adoptar un enfoque más colaborativo, en contraste con uno confrontativo, para alcanzar nuestros objetivos, resolver los conflictos y negociar más inteligentemente.

En esta lectura he intentado presentar de la manera más resumida posible las recomendaciones ofrecidas por William Ury, en su libro “¡Supere el No!”, de cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas, para superar los principales obstáculos a la colaboración.

Ury sugiere lo que él denomina “la estrategia de negociación de penetración” que plantea en cinco fases o pasos:

#### **Paso uno: No reaccione, “suba al balcón”**

---

Como el primer obstáculo a la colaboración es la reacción natural de usted. Los seres humanos reaccionamos maquinalmente ante una situación difícil. Los tres tipos más comunes de reacción son: 1) contraatacar; 2) ceder; 3) romper relaciones. Al reaccionar perdemos de vista nuestros más importantes intereses.

Suspenda esa reacción. Tómese un momento para recuperar todo su equilibrio mental y mantenerse concentrado en lograr lo que desea. Una imagen útil para obtener una perspectiva de la situación consiste en que usted se imagine que está en un balcón, mirando su negociación, que está abajo.

El “balcón” es una metáfora utilizada para explicar la actitud mental de desprendimiento. Desde el balcón podrá pensar constructivamente por las dos personas y buscar una forma de solucionar el problema que sea satisfactoria para ambas. Subir al balcón significa apartarse de los impulsos y las emociones naturales.

Desde el balcón, usted podrá identificar las tácticas o trucos empleados por la otra parte. Al identificarlos, como en la mitología griega, usted podrá deshacer el maleficio. Las tácticas generales se pueden clasificar en tres categorías: 1) Obstructivas. Los muros de piedra. La táctica de su oponente es no ceder. Tratará de convencerle de que él es totalmente inflexible, y de que no existe otra alternativa fuera de la posición que él defiende; 2) Ofensivas. Los ataques son tácticas de presión diseñadas para intimidarlo y hacerlo sentir incómodo, hasta tal punto que usted prefiera ceder a la exigencia de su oponente; 3) Engañosas. Los trucos son tácticas encaminadas a disuadirlo para que ceda. Funciona sobre la base de que usted supone que la contraparte actúa de buena fe y dice la verdad.

Después de identificar las tácticas tómese el tiempo necesario para pensar. Aproveche para enfocar su atención en el premio, es decir en el acuerdo que mejor satisfaga sus intereses.

#### **Paso dos: No discuta. Póngase del lado de su oponente**

---

Subir al balcón le permite a usted recuperar el equilibrio mental. El siguiente paso es ayudarla a la otra parte a recuperar el suyo. Su reto es crear un clima favorable para la negociación. Usted debe desarmar a su oponente.

Desarmar significa hacer desaparecer las emociones hostiles. El secreto para desarmar a una persona es el elemento sorpresa. Para desarmar a su oponente usted debe hacer todo lo contrario de lo que él espera que haga. Póngase del lado de él. Esto lo desorientará y le abrirá caminos para cambiar su postura



adversa. Recuerde uno de los principios de las artes marciales japonesas "Es difícil atacar a alguien que está repentinamente de nuestro lado".

Ponerse del lado del oponente significa tres cosas: 1) Escuchar activamente. La concesión más económica que usted puede hacer es escuchar a la otra persona. Todos tenemos una profunda necesidad de ser comprendidos. Cuando usted ha satisfecho esa necesidad crea la oportunidad para cambiar el curso de la negociación. 2) Conceder. El siguiente paso después de escuchar con atención es reconocer el punto de vista de su oponente. Hacerlo no equivale a estar de acuerdo con él, significa que usted lo acepta como un punto de vista tan válidos como otros, e implica este mensaje: "yo entiendo cómo usted ve las cosas" y se comunica con frases como: "en eso tiene razón", "sé exactamente a lo que se refiere", "comprendo lo que usted dice". Al permitirle contar la versión que él tiene de la historia y reconocer su validez, usted le crea espacio psicológico para que él acepte que la historia puede tener dos caras. 3) Acceder cuanto se pueda. Después de escuchar a su oponente y de reconocer su punto de vista, el siguiente paso es acceder hasta donde le sea posible. Es difícil de atacar a alguien que está de acuerdo con uno. No es necesario que haga concesiones. Sencillamente dirija la conversación hacia los asuntos en los cuales usted ya está de acuerdo.

La palabra mágica en todo convenio es "sí". Esta es una palabra mágica, un instrumento poderoso para desarmar al oponente. Busque oportunidades en que pueda decir sí a la otra parte, sin hacer concesiones. Asimismo haga lo posible por obtener tantos "síes" de su adversario, como sea posible. Con cada "sí" que usted da u obtiene de su oponente, la tensión se reduce.

Dile reconocimiento a la persona. Haciéndolo usted crea lo que los psicólogos llaman una "disonancia cognoscitiva", es decir una discordancia entre la percepción y la realidad. Su oponente considera que usted es un adversario. Cuando usted lo reconoce como persona, actúa como su amigo y puede inducirle a cambiar la imagen que él tiene de usted, para reducir la distancia cognoscitiva.

En resumen, los principales obstáculos que usted debe superar son la suspicacia, la hostilidad, la renuencia a escuchar y la falta de respeto de su oponente. La mejor estrategia de usted es ponerse del lado de él.

### **Paso tres: No rechace, replantee**

---

Ahora que ya está establecido un clima favorable para la negociación, el siguiente desafío es cambiar el juego. ¿Existe alguna manera de inducir a su oponente a jugar el juego que usted desea, es decir hacia una negociación orientada a solucionar el problema?

Para cambiar el juego de la negociación usted debe tratar a su oponente como un compañero. En lugar de rechazar lo que la otra persona dice, acéptelo y replantéelo como una oportunidad de hablar del problema.

Replantear significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones creativas y discutir norma justas para escoger una opción. Replantear la negociación es uno de los poderes más grande que usted tiene a su disposición. La manera de cambiar el juego es cambiando el planteamiento.

La manera más obvia de dirigir la atención de su oponente hacia el problema es hablándole de éste. Sin embargo, si lo hace por medio de afirmaciones, lo más probable es que provoque resistencia. Es mejor hacer preguntas que darle a su oponente una respuesta. Hay algunas preguntas muy útiles:

Pregunte: "¿Por qué? Cuando la responda estará revelando una gran cantidad de información valiosa. Con preguntas como: ¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son sus intereses? Usted descubre lo que realmente le motiva.



Si su oponente está poco dispuesto a revelar sus intereses, adopte una táctica indirecta. Pregunte: ¿Por qué no lo hace de esta manera? ¿Qué tendría de malo este enfoque? A las personas a quienes no les gusta revelar sus intereses, por lo general les encanta criticar.

Si su contraparte insiste en no revelar sus intereses, hable de ellos usted mismo, y pídale que lo corrija si se equivoca.

Si aun así su oponente no revela nada, podría ser porque teme que usted utilice la información para aprovecharse de él. Para tranquilizarlo y darle confianza comience por darlo un poco de información sobre sus propios intereses. Establezca gradualmente un clima de confianza.

El siguiente paso es inducir a su oponente a considerar alternativas. Para presentar distintas opciones de solución a un problema sin atentar contra la posición de la otra persona, comience con una de las preguntas más eficaces que hay: "Qué tal si...?" Convierta la conversación en una lluvia de ideas.

Otra forma de inducir a su oponente a hablar de alternativas consiste en pedirle consejo. Probablemente eso no lo espera de usted. Pregúntele: "¿Qué quiere que haga?" "¿Qué haría usted en mi lugar?"

Pregunte: ¿Por qué eso es justo? A usted podría parecerle que la posición que ha adoptado su oponente no es justa. En lugar de rechazarla, utilícela como punto de partida para una charla sobre norma de equidad.

La pregunta es sólo la mitad de lo que usted necesita para solucionar el problema. La otra mitad es lo que se logra con el silencio cargado de emoción que invade el recinto mientras su oponente medita la respuesta. Evite el error común de privar al oponente de ese tiempo para crear. Resista esta tentación y espere hasta cuando la persona con quien está negociando diga algo. Recuerde que lo único que usted necesita es una respuesta. No afloje.

Si a pesar de todos sus esfuerzos su oponente insiste en parapetarse detrás de muros de piedra, ataques y trucos, usted tendrá que buscar otra manera de replantear la situación, convirtiéndola en una negociación sobre la negociación. La negociación sobre las reglas del juego. Habitualmente esta segunda negociación es tácita. Sin embargo, si usted no ha podido cambiar el juego, es necesario que se haga explícita. Es necesario que usted hable del comportamiento de su oponente. Dígale: "Me parece que, tal como van las cosas, no vamos a conseguir la clase de acuerdo que ambos deseamos. Tenemos que dejar de discutir sobre los problemas, y discutir primero las reglas del juego".

El momento decisivo del avance es cuando usted logra cambiar el juego, de la posición de regateo a la negociación para solucionar el problema. La clave para cambiar el juego es el replanteamiento.

#### **Paso cuatro: No presione. Tienda un puente de oro**

---

Usted ya está preparado para llegar a un acuerdo, tras controlar sus reacciones, calmar las emociones de su oponente y replantear la posición de él. Sin embargo, es posible que su oponente no quiera llegar a un acuerdo. A menudo atribuimos la resistencia de nuestros oponentes a su personalidad o a su forma de ser, pero detrás del estancamiento suele haber razones de peso. Cuatro de las más comunes: 1) Es probable que su oponente rechace la propuesta de usted sencillamente porque no fue él quien pensó en ella primero; 2) tal vez usted no haya percibido uno de los intereses más importantes de su oponente; 3) tal vez su oponente no quiere quedar mal ante las personas a quienes representan; 4) es probable que su oponente se resista por considerar la perspectiva de un acuerdo como algo abrumador.

Frustrado por la resistencia de sus oponentes, usted podría tener la tentación de empujar, halagar, insistir y presionar; pero haciéndolo usted podría dificultar aún más el llegar a un acuerdo. En lugar de presionar a su oponente hacia un acuerdo, haga todo lo contrario: trate de atraerlo en la dirección que usted quiere que él avance. Lo que tiene que hacer es tender un puente de oro sobre el vacío, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia la mejor solución.



Claro que no es fácil tender el puente de oro. En una negociación difícil lo ideal sería recurrir a un mediador para ayudarle a resolver las diferencias. Pero puede ser no viable. Entonces es usted quién debe mediar su propio acuerdo.

En vez de comenzar desde el lugar en donde se halla usted y seguir su instinto natural, es preciso que parta desde el lugar donde se encuentra su oponente, a fin de poder guiarlo hacia el acuerdo.

Tender el puente de oro significa ayudar al oponente a sobreponerse a los cuatro obstáculos más comunes que impiden llegar a un acuerdo. Significa incluirlo en el proceso de encontrar una solución para que ésta se convierta en una idea suya, no solo de usted; significa satisfacer sus intereses; significa ayudarle a quedar bien; y significa facilitar el proceso de negociación hasta donde sea posible. Para tender un verdadero puente de oro: 1) pídale ideas a su oponente y aprovechelas; 2) haga participar a su oponente solicitándole críticas constructivas; 3) satisfaga los intereses de su contraparte; 4) no de por sentado que su oponente es poco razonable; 5) no olvide las necesidades básicas del ser humano; 6) no de por sentado que su parte en el negocio es un pastel inmodificable; 7) ayude a su oponente a ceder salvando las apariencias; 8) ayude a su oponente a redactar el discurso de la victoria; 9) vaya despacio para avanzar deprisa.

### **Paso quinto: No ataque. Utilice el poder para educar**

---

El peor error que podemos cometer cuando nos sentimos frustrados es abandonar el juego de solucionar problema para embarcarnos en el juego del poder. El propósito del juego del poder es amenazar o tratar de obligar al oponente a que eche pie atrás. Cuanto más le dificulte usted el "no", más le dificultará también el "sí". Esa es la paradoja del poder. De esa manera, usted se ve forzado a pagar un precio muy alto por imponer su solución.

Anular el efecto de la paradoja del poder implica facilitarle a su oponente el "sí" y al mismo tiempo dificultarle el "no". Para facilitarle el "sí" se necesita una negociación encaminada a solucionar problema, para dificultarle el "no" hay que ejercer el poder. ¿Cómo usar el poder de manera constructiva y no destructiva? ¿Cómo anular el efecto de la paradoja del poder?

Ejerza su poder como parte integral de la negociación encaminada a solucionar problema, pero en lugar de buscar una victoria aplastante, ponga la mira en una situación satisfactoria para ambos. En lugar de usar el poder para obligar al otro a caer de rodillas, utilícelo para ayudarlo a entrar en razón.

Utilice su poder para educar a su oponente y enseñarle que la única manera de ganar es ganar juntos. Desempeñe el papel de un consejero respetuoso. Actúe sencillamente como si su oponente se hubiera equivocado al juzgar la mejor manera de satisfacer sus intereses.

Si su oponente no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, ayúdale formulando preguntas para revelar la realidad: ¿Qué cree usted que sucederá si no llegamos a un acuerdo? ¿Qué piensa usted que yo haré si no llegamos a un acuerdo? ¿Qué hará usted si no llegamos a un acuerdo?

Advierta, no amenace. Amenazar es anunciar la intención de lesionar, perjudicar o castigar al oponente. Advertir, por el contrario, es prevenirlo acerca de un peligro. La amenaza comunica lo que usted está dispuesto a hacer si el otro no accede. La advertencia comunicará lo que sucederá si no se llega a un acuerdo.

Si su oponente hace caso omiso de la advertencia, usted debe dar el siguiente paso: convénzale de su poder demostrándole su alternativa externa. Una demostración servirá para ilustrar lo que usted hará sin necesidad de ponerlo en práctica en forma inmediata. Si su oponente se empecina en no negociar, la salida que usted debe utilizar, es poner en marcha su alternativa de salida.

Usted solo probablemente no tendrá suficiente poder. Por suerte casi todas las negociaciones se llevan a cabo en una comunidad MA grande, que puede ser "la tercera fuerza" en las negociaciones. Muchas veces incluir a otras personas en la negociación es la forma más eficaz de refrenar los ataques del



ponente e inducirlo a llegar a un acuerdo, en vez de provocar el contraataque. Por tanto, en este esfuerzo final: 1) forme una coalición; 2) recurra a terceros para frenar los ataques; 3) vágase de terceros para promover la negociación.

Mientras educa a su oponente: 1) recuérdelle permanentemente el puente que usted le tendió; 2) hágale saber que hay una salida; 3) deje que su oponente escoja; 4) aunque esté en posición de ganar, negocie; 5) diseñe un acuerdo que minimice sus riesgos; 6) incorpore un procedimiento para resolver posibles conflictos futuros; 7) reafirme las relaciones que permitan un acuerdo duradero; y 7) recuerde poner la mira en la satisfacción de ambas partes, no en la victoria.





## Sesión 10

### La Negociación Política<sup>21</sup>

#### **El modelo racional de negociar**

---

A lo largo de las lecturas anteriores hemos insistido desde distintas perspectiva la importancia de utilizar criterios objetivos y un enfoque racional en los procesos de negociación. La idea central de este enfoque es que el negociador debe utilizar en esta actividad las mismas prácticas de un tomador de decisiones en la resolución de problema.

El tomador racional de decisiones adopta un método para abordar los problemas y oportunidades que se le presentan, que contiene los siguientes elementos.

- Definición del problema por resolver o la oportunidad por aprovechar.
- Precisar o aclarar los objetivos que se pretenden alcanzar con la decisión.
- Identificar las distintas alternativas que compiten entre sí como soluciones para atender la solución del problema.
- Análisis de la calidad de cada una de las alternativas para solucionar el problema.
- Adopción de la alternativa más apropiada.

Este proceso racional de toma de decisiones puede ser también descrito en términos de cuatro componentes, así:

- El tomador de decisiones es un actor unitario, que posee el poder y la libertad de elegir entre distintos caminos de acción.
- El tomador de decisiones tiene como objetivo maximizar los resultados esperados.
- El tomador de decisiones utiliza el método de elección entre alternativas para decidir.
- El principal recurso utilizado por el tomador de decisiones es la inteligencia racional.

#### **El modelo organizacional**

---

En la vida cotidiana muchas decisiones se adoptan dentro del contexto de una organización que puede diferir de la de sus colegas y superiores. En tales las características del modelo que mejor explicaría las características de las decisiones en una organización serían las siguientes:

- El tomador de decisiones en una organización es un actor múltiple, cuyos miembros no están firmemente ligados entre sí, que comparte el proceso de decidir.
- El tomador de decisiones organizacional tiene como objetivo satisfacer los propósitos de la unidad o rol que representa.
- El tomador de decisiones organizacional utiliza las rutinas y procedimientos estándares establecidos para resolver los problemas que van emergiendo.
- El principal recurso utilizado por el tomador de decisiones en la puesta en marcha de las soluciones adoptadas es la programación de actividades.

---

<sup>21</sup> Esta lectura fue preparada utilizando como modelo general de referencia la propuesta presentada por Graham T. Allison en su libro "La esencia de la decisión. Análisis explicativo de la crisis de los misiles en Cuba". Grupo Editorial Latinoamericano, 1988.



## El modelo político

---

El modelo político de toma de decisiones es el que más se aproxima a los procesos de negociación. En efecto:

- El tomador de decisiones no es un actor unitario. Es un miembro de grupos enfrentados entre sí.
- El tomador de decisiones tiene como objetivo satisfacer las aspiraciones y objetivos del grupo del que forma parte.
- El tomador de decisiones utiliza el poder, la influencia y la capacidad de persuasión para satisfacer las necesidades del grupo.
- El principal recurso utilizado por el tomador de decisiones político es la negociación.

## La importancia de un enfoque integral

---

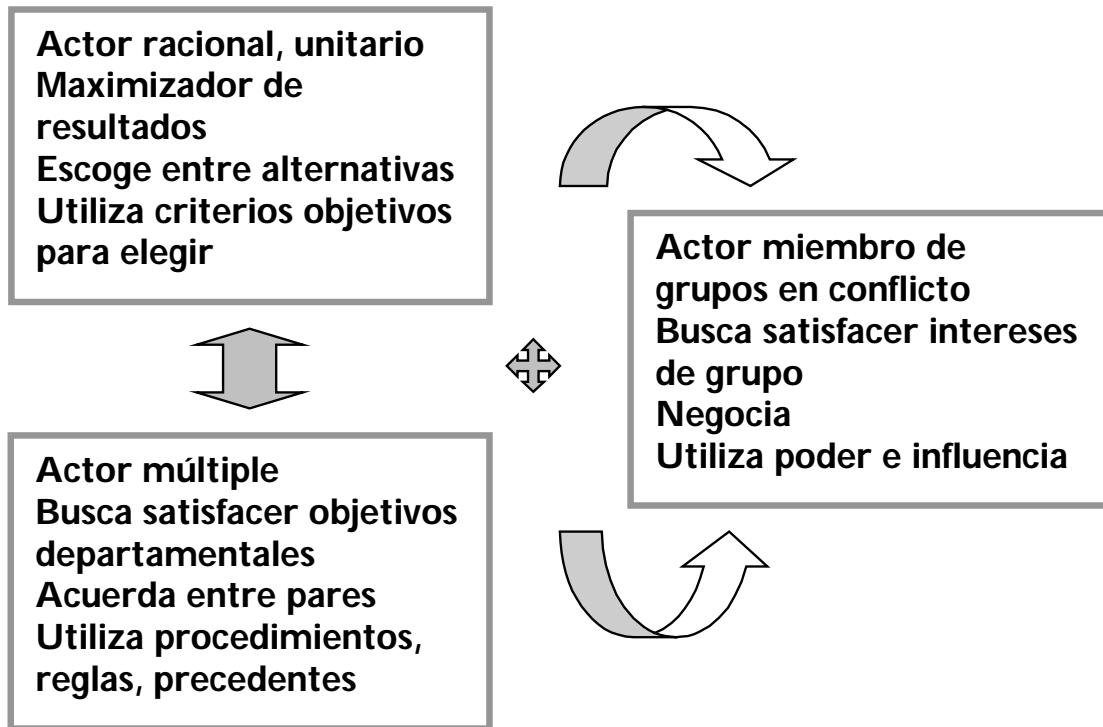
Estaremos mejor preparados para emprender una negociación integrativa, si entendemos las particularidades de estos tres modelos explicativos del proceso de decidir. Un enfoque integral sería aquel que no menosprecie, sino más bien incorpore las características del modelo racional, el organizacional y el político. La gráfica que se presenta a continuación contiene los elementos que componen un modelo integral de decidir, que a su vez explica los procesos de negociación.

El negociador integral sería aquel que:

- Como el tomador racional de decisiones utiliza criterios objetivos para evaluar su posición y la de la contraparte.
- Desarrolla alternativas creativas para la solución de las diferencias.
- Acepta la existencia de otros puntos de vista que difieren del suyo, y está dispuesto a adoptarlos si ayudan a satisfacer mejor las aspiraciones de las partes.
- Reconoce el poder de las coaliciones, el estatus y la información, para alcanzar el éxito en un proceso de negociación.



## Modelos explicativos del proceso racional, organizacional y Político en la toma de decisiones y negociación







## Sesión 11 De Retorno a la Esencia

### **Los cuatro principios de la negociación integrativa**

---

A lo largo de las experiencias realizadas en el aula usted ha realizado un esfuerzo consciente y reiterado de aplicación de los cuatro principios de la negociación integrativa. Habrá comprobado como el mero conocimiento de estos principios no es suficiente para mejorar los resultados de las negociaciones en las que participa. Sabe que solo la práctica continua irá perfeccionando su habilidad negociadora. Esas nuevas experiencias estarán enmarcadas en los cuatro principios fundamentales de la negociación moderna:

- Separar a las personas de los problemas, para que la contraparte llegue a ser un aliado en la búsqueda de soluciones comunes.
- Centrarse en los propósitos e intereses fundamentales, tanto suyas como las de la otra parte, para descubrir que probablemente no hay gran divergencia entre sus propósitos y los de los demás, y que más bien hay más asuntos de interés común de los que en principio usted y los otros anticiparon.
- Desarrollar nuevas alternativas a las originalmente presentadas por las partes a través de un esfuerzo mancomunado de búsqueda. El esfuerzo cooperativo, por sí mismo, ayuda a identificar los inconvenientes o insuficiencia de las alternativas actuales para satisfacer a las partes y discernir y generar nuevas opciones.
- Insistir en el empleo de criterios objetivos para evaluar las opciones en juego y mostrar a la contraparte la disposición a evitar que el mero capricho o punto de vista arbitrario de cualquiera de las partes sea determinante en el acuerdo logrado.

### **La creación de valor como una exigencia universal**

---

La definición de negociación como “un esfuerzo mancomunado de personas o grupos para crear valor a través del acuerdo a partir de propósitos iniciales que se encuentran real o aparentemente en conflicto” constituye el marco universal en el que las negociaciones cotidianas pueden derivar en la satisfacción y el éxito de los participantes.

La literatura sobre: gestión, gerencia, liderazgo, negociación, creatividad, y tema afines, recalcan en su propio lenguaje, la razón fundamental de la sociedad: conseguir un mayor bienestar sostenido, generalizado y sustentable a partir productos, servicios y procesos, que contribuyan a la calidad de la vida de todos los miembros del género humano, en un entorno de estabilidad política, participación, libertad y paz.

Debemos recordar y reiterar ese propósito universal aquí, en razón de la práctica generalizada de la negociación tradicional, que parte del supuesto del “tamaño fijo del pastel” que mueve a las partes a competir para repartirlo, en vez de aumentarlo de tamaño.

De retorno a la esencia de la negociación, una pregunta crítica, cuya respuesta debemos formular como parte de nuestra preparación antes de comenzar una negociación es la siguiente: ¿Cómo puedo contribuir a la creación de valor en este caso en particular?



## **Su disposición para ayudar a la contraparte**

---

Cuando las partes adoptan un enfoque adversario, ocultan sus intereses, forcejean para mantenerse en sus posiciones, insisten en apoderarse de todo el pastel, actúan de manera agresiva y menosprecian a la contraparte, están adoptando un método de trabajo, que a la larga será contraproducente para sus propios objetivos. Tal vez logren salirse con la suya esporádicamente, pero no de manera perdurable.

La disposición para ayudar a la contraparte a conseguir la satisfacción de sus intereses, constituye no sólo un nuevo paradigma, sino una forma de comportamiento en la negociación, diametralmente opuesto al que intuitivamente acostumbramos adoptar como negociadores tradicionales.

Estamos de acuerdo en que no es nada fácil adoptar ese nuevo paradigma, el cual va en contra de algunas de nuestras convicciones más arraigadas tanto a nivel personal como social: ganar a toda costa. Es precisamente por estas razones que la disposición para ayudar a la contraparte forma parte de la esencia de la negociación moderna.

## **El diálogo social a través del voto inteligente**

---

La negociación, como práctica para resolver conflictos, desborda nuestras fronteras de relaciones familiares, de trabajo e institucionales; abarcan nuestra vida en sociedad. Muchos proyectos nuevos, así como muchos problemas antiguos, conciernen a prácticamente todos los individuos de una comunidad, bien sea esta un barrio, una ciudad, un estado, una nación, una región, y ahora, en muchas ocasiones, a todo el planeta.

Si este es el caso, la resolución de nuestras diferencias y conflictos no puede dejarse completamente en manos de unos pocos individuos todopoderosos. Si el conflicto nos concierne, también nos concierne la resolución del mismo, así como el maximizar los efectos positivos de la solución y la minimización de las consecuencias indeseables. El involucramiento inteligente de muchos individuos se hace pertinente, cuando no, completamente imprescindible.

El diálogo entre grupos organizados, el voto razonado, el juicioso examen de las consecuencias de los posibles cursos de acción, la disposición abierta a sustituir el propósito de la maximización de resultados para un grupo por el de la optimización de los resultados para el conjunto, constituyen otra variable crítica en la ecuación de la negociación integrativa.

## **Una perspectiva neutral**

---

La respuesta instantánea y reactiva, el involucramiento emocional intenso, el compromiso con el triunfo total, la creencia en la infalibilidad de nuestro punto de vista y el deleite derivado de la lucha frontal, son las principales barreras para examinar de manera inteligente nuestras diferencias y encontrar un acuerdo satisfactorio.

Por esta misma razón debemos realizar esfuerzos conscientes para tomar distancia de una situación de conflicto, antes de involucrarnos plenamente en ella. Debemos crear un espacio, tomar una perspectiva que nos permita una mayor imparcialidad en el examen de los precedentes, el interés de las partes, la legitimidad de esos intereses, y las diferencias reales y aparentes entre esos intereses. Sólo ese ejercicio nos proporcionará no sólo la calidad de negociador más inteligente, sino la de mediador entre nuestra propia causa y la de la contraparte.



## Sesión 12

### El Negociador Completo

#### **Una expectativa realizable**

---

Podemos modelar nuestro estilo, podemos aplicar sistemáticamente los principios de la negociación integrativa, podemos convertir a la contraparte en nuestro aliado en la búsqueda de beneficios mutuos, y en consecuencia podemos beneficiarnos del resultado de nuestras negociaciones.

Este beneficio personal de la negociación integrativa puede expandirse cuando nos corresponda actuar como representantes de una causa o mediadores en un conflicto. El éxito recurrente en los diferentes roles que podamos desempeñar en un proceso de negociación irán configurando el perfil del negociador completo. Esa es una expectativa realizable a través de la práctica de las recomendaciones ofrecidas a lo largo de la serie de lecturas, discutidas durante las sesiones plenarias, y aplicadas en los ejercicios y discusión de los casos que forman parte del material del manual.

#### **Componente del proceso de formación del negociador completo**

---

En su libro "Alcanzar la paz" William Ury nos propone una serie de pasos y acciones, que a mi juicio, y conforme el propósito de este manual, ayudan a la formación de personas en los hábitos y prácticas de la negociación integrativa, que con la práctica constante y un empeño a toda prueba, irán configurando en el practicante el perfil de negociador completo. Si el desafío es grande, también lo es la oportunidad. He aquí las recomendaciones de Ury<sup>22</sup>:

**Cooperar.** En la actualidad no enfrentamos ningún desafío más temible que el de aprender a vivir juntos. Abordar nuestras diferencias, sin suprimirlas, ni ir a la guerra por ellas. Ya que cada vez se hace más difícil obligar a otros a que hagan lo que nosotros queremos, ya que cada día necesitamos más de la cooperación voluntaria de otros, más que nunca, nosotros mismos debemos aprender a cooperar, y aplicar lo aprendido cada vez que tengamos oportunidad.

**Prevenir.** Quizá el mayor obstáculo para la prevención de los conflictos es la creencia fatalista de que la pelea, la violencia y el uso de la coerción, la fuerza y la autoridad son inevitables. Ahora sabemos que las razones por las cuales la violencia y la lucha aparecen, solo explican una mitad del cuadro total. Cuando observamos todo el cuadro, en vez de la excusa "no hay nada que podamos hacer", aparece la oportunidad perentorio "estamos en condiciones y en la obligación moral" de prevenir los conflictos destructivos. Para eso tenemos una alternativa: asumir el tercer lado.

**Cambiar la historia.** El principal obstáculo para prevenir el conflicto destructivo está en nuestras mentes, en las creencias fatalistas que desalientan cualquier intento. Ahora es oportuno que en nuestras conversaciones cotidianas, discutamos y refutemos esa historia y los supuestos sobre la naturaleza humana que lleva consigo. Es tiempo de dar a nuestros niños, y darnos a nosotros mismos, un cuadro más preciso y positivo de nuestro pasado y de nuestras perspectivas futuras. De la esperanza realista, surge la acción.

**Aprender algunas habilidades.** El aplicar de manera sistemática los principios de la negociación moderna va creando nuevos hábitos, que vistos por los demás, representarán nuevas y valiosas habilidades. Todos podemos beneficiarnos afinando nuestras aptitudes para la resolución conjunta de problema y conflictos. Hay muchas maneras de hacerlo: tomar una clase, leer un libro o recibir un

---

<sup>22</sup> Adaptadas de William Ury, "Alcanzar la Paz", páginas 201 a 214. Paidos, 2000.



entrenamiento formal. La clave está en la práctica: cuanto más, mejor. Como en los deportes. Por más destreza que ya tenga, siempre existen posibilidades de perfeccionarse.

**Comenzar por casa.** No necesitamos buscar demasiado lejos de nosotros para poner en práctica nuestras habilidades. En el hogar, con nuestros amigos, en el trabajo y en el vecindario, abundan las oportunidades cotidianas. Tal vez se trate de escuchar a las partes, quizás haya que facilitar el diálogo entre los que no se entienden, es posible que debamos aplicar la presión a los pares para impulsar una solución constructiva. Cada uno de nosotros tiene un papel que desempeñar.

**Mediar nuestras propias disputas.** En muchas ocasiones, nuestras propias disputas son más desafiantes. Tal vez no sea fácil tomar distancia, pero sí podemos hacerlo; los diez roles del tercer lado están a nuestra disposición. Podemos tratar de construir puentes, curar heridas y resolver nuestras diferencias, nosotros mismos. En efecto, en ausencia de un mediador, podemos mediar nosotros en nuestras propias disputas.

**Hacer lo que uno hace mejor.** Cuando uno mira a su alrededor y se pregunta qué puede aportar a su comunidad, no es necesario que empiece desde cero. Puede comenzar por lo que ya sabe y añadirle una nueva dimensión del tercer lado. Los padres pueden ayudar a sus hijos a abordar más constructivamente los conflictos. Un maestro puede introducir un enfoque de resolución de conflictos en la materia de estudio. Un sacerdote puede ayudar a los individuos a disculparse y perdonar. Un abogado puede facilitar la resolución creativa de las disputas practicando la mediación. Un periodista puede sacar a la luz los conflictos emergentes para que los advierta el público. La clave consiste en identificar nuestra habilidad distintiva e incorporarla en lo que hacemos diariamente.

**Ofrecer servicios voluntarios.** Cualquiera de nosotros puede ofrecer su tiempo y sus habilidades para actuar como voluntario. Se puede ser voluntario como juez entre pares, como mentor o entrenador deportivo de adolescentes necesitados. También se puede enseñar en la comunidad la resolución conjunta de problemas y conflictos.

**Desempeñar un rol faltante.** Cada uno de nosotros puede identificar las escaladas que hay alrededor nuestro, y a continuación, desempeñar o encontrar alguien que desempeñe los roles apropiados para abordarlas. De este modo, de una red de seguridad a otra red de seguridad, podemos construir un sistema comprehensivo para transformar el conflicto.

**Generar una alianza ganadora.** No hay que caer en la trampa de pensar que uno puede hacerlo todo por sí mismo. Hay que reclutar ayuda.

**Impulsar a nuestra organización a sumarse al tercer lado.** Todos pertenecemos a organizaciones (comerciales, de gobierno, Asociación de Comunidades del MA, clubes, etc.) que pueden ampliar considerablemente nuestros esfuerzos como miembros del tercer lado. Éstas pueden actuar como constructoras de puentes, ofreciendo foros públicos para el diálogo.

**Apoyar al tercer lado en la comunidad global.** Aunque uno mismo no pueda asumir un rol directo en los conflictos globales que nos rodean, sí puede sumar su voz a la del tercer lado. Podemos hablar y votar contra el conflicto destructivo y la violencia. Aunque sea una sola persona la que asume una determinada posición, se agitan las aguas, y el efecto puede ser un cambio sorprendente.

**Ayudar a construir instituciones del tercer lado.** Los programas y las instituciones son la columna vertebral del tercer lado. Cada uno de nosotros puede defender la enseñanza de la tolerancia y de la resolución de conflictos a los niños de todas las edades. Podemos promover el establecimiento de centros de mediación.

**Ayudar a crear un movimiento social.** Para algunas personas, actuar desde el tercer lado no significa más que ponerle un nuevo rótulo a lo han estado haciendo desde siempre. Para otras, esta actividad es nueva. Para todas, puede suponer una nueva conciencia de sí misma como parte integrante de la comunidad humana, comprometida con el proyecto histórico de aprender a vivir y trabajar juntos.



# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## PARTE III EJERCICIOS Y MINI CASOS

- Sesión 1. Pulgares.
- Sesión 2. El lote.
- Sesión 3. Los precios del trigo.
- Sesión 4. El pliego.
- Sesión 5. Préstamo para el desarrollo.
- Sesión 6. Carretera marginal de la selva.
- Sesión 7. Estilos de negociación.
- Sesión 8. Incorporación de talento.
- Sesión 9. El contrato incumplido.
- Sesión 10. La sobreoferta.
- Sesión 11. Aprendizajes y testimonios.
- Sesión 12. Compromisos y apoyo.



Manual para instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa



## Sesión 1 Pulgares

El instructor presentará en forma verbal las indicaciones para este ejercicio.

Para comenzar inmediatamente la práctica en nuestro taller de negociación, durante los siguientes cinco minutos realizaremos un ejercicio dividido en cuatro etapas:

1. Todos nos pondremos de pie y nos colocaremos frente a frente, a unos 50 centímetros de la persona que está sentada más próxima a nosotros.
2. Levantar y estirar su brazo y derecha hasta la altura del hombro y con el pulgar hacia arriba.
3. Tomarse de las manos con la pareja de los cuatro dedos restantes, manteniendo los pulgares arriba.
4. Cuando les diga "ahora" cada uno de los miembros de cada pareja tratará de que el dedo pulgar del otro se coloque en posición horizontal.

El instructor invita a una persona para hacer la demostración de las instrucciones 1 hasta 3.

El voluntario que ayudó al instructor a mostrar el cumplimiento de las tres primeras instrucciones regresa a su lugar y el instructor comienza el ejercicio.

Luego de unos 15 segundos después de haber completado la instrucción cuatro, el instructor da por terminado el tiempo para el ejercicio, y a continuación trabaja con el grupo en la interpretación de los resultados, y la continuación de su presentación introductoria al taller.



Manual para instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa



## Sesión 2 El Lote

### **Los Abello**

Era una tarde apacible usual en zona residencial en la que vivían los Abello y sus vecinos, los Velandia. Contemplando el vecindario desde el balcón de su alcoba, Gabriel Abello le decía a su esposa: "Creo que nuestra vida seguirá siendo muy agitada por lo menos por los diez próximos años. La promoción a Vicepresidente de Operaciones que me acaban de hacer nos llevará a Santafé donde están las oficinas centrales de la empresa y donde el ritmo de trabajo es mucho más intenso".

"Hemos tenido suerte en conseguir un buen precio de venta por esta casa. —le replicó Julia su esposa—, Lástima que los compradores no estén muy interesados en el lote contiguo. Los US\$5.000 que nos ofrecen, es US\$1.000 menos de lo que pagamos por él hace 10 años, y no creo que los precios de la propiedad en este vecindario hayan estado disminuyendo".

"Tienes razón Julia —dijo Gabriel— pero tal vez no tengamos que venderla por ese precio. Quizás los Velandia, nuestros vecinos, quisieran comprarla. Aunque nunca pudimos hacer ese proyecto de un lugar compartido de jardín y piscina, ellos podrían desarrollar su propio proyecto. Ellos son nuestra única salida, ya que el tamaño del lote no cumple con los requisitos exigidos por la municipalidad para construir una vivienda independiente. Lo único que me preocupa es que el profesor Velandia, nunca ha dejado su profesión y no sabemos si cuenta con el dinero necesario para hacernos una oferta, ojalá mayor a US\$8.000 dólares. Él y Betty deben saber apreciar esta oferta mejor que quienes nos han comprado la casa".

Los esposos Abello pidieron a una agencia inmobiliaria hacerse cargo de la negociación. La agencia lo haría de una manera profesional, pensaron.



Manual para instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa



## Los Velandia

A los Velandia los tomó por sorpresa no solamente la llamada telefónica del agente de la compañía Finca Raíz y Asociados, sino la noticia del traslado de sus vecinos a Santafé, y la reciente venta de su residencia. Betty y Alberto Velandia, aunque distantes socialmente de los Abello, siempre habían considerado a aquellos unos muy buenos vecinos. Recordaban con cierta nostalgia no haber podido realizar, por falta de los US\$5.000 requeridos, el proyecto de compra y construcción compartida de una zona de jardín y una piscina en el lote que los separaba de la residencia de los Abello.

Alberto recordaba que cuando los Abello habían comprado la casa y el lote contiguo, el valor estimado de éste era de US\$6.000 y que el proyecto de jardín y piscina se estimaba en unos US\$4.000 adicionales. Por supuesto que esa idea de la propiedad conjunta se había discutido hacía muchos años. Los tiempos habían cambiado, los precios de las propiedades en esa zona habían aumentado considerablemente y el lote seguía siendo una parcela plana y limpia, pero vacía.

El agente de Finca Raíz y asociados los visitaría en el transcurso de los próximos días. Para los Velandia aquella visita sería muy significativa. Ellos sabían que la compra del lote sería una magnífica oportunidad para desarrollar un proyecto de ampliación de su vivienda, y el lote de los Abello era la alternativa menos costosa y más lógica para realizar la soñada ampliación.

Francisco y Betty Velandia consideraban que había llegado el momento de hacer uso de los US\$20.000 que habían recibido de la liquidación de la herencia de la madre de Francisco, fallecida hacía cerca de un año. Estaban dispuestos a mostrar su interés por el lote, pero no aceptarían de ninguna manera comprar la residencia de los Abello.



Manual para instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa



## Sesión 3

### Los Precios del Trigo

Super Granos y Triexp son dos empresas productoras y exportadoras de trigo. El costo total por carga para ambas compañías es inferior a US\$10 por carga. Las dos comparten un mercado: Bolíguay, el cual ha dependido regularmente de estas dos grandes empresas para su abastecimiento ya que la naturaleza de su clima y suelos no le permiten producir este grano internamente. Bolíguay podría realizar sus importaciones por vía terrestre desde uno de sus países vecinos. No lo ha hecho hasta ahora en razón de que el transporte terrestre aumentaría el precio por carga en US\$12, sobre los US\$20 que ha estado acostumbrada a pagar a sus proveedores regulares, a cada uno de los cuales ha comprado regularmente el 50% de sus necesidades. Si una de las dos empresas vendiera a un precio inferior al otro aumentaría su nivel de exportación a Bolíguay, y sus utilidades, a expensas de la otra compañía. La decisión sobre los precios de venta del trigo para Bolíguay es revisada periódicamente por el Comité de Gerencia de cada compañía. Usted es miembro de uno de esos comités. Cada mes, durante los siguientes meses se le pedirá que fije el precio de venta por carga para ese mes. El objetivo del Comité de Gerencia es maximizar las utilidades de su compañía. La investigación sobre los efectos en las importaciones de trigo de Bolíguay dependerá de los precios fijados por su empresa como por su principal competidor. Sin embargo, la posibilidad de que otros productores entreguen su producción vía terrestre a Bolíguay, imposibilitan fijar un precio de venta superior a US\$30 por carga. Por acuerdo con Bolíguay, el precio que fijen las empresas exportadoras deberá ser de US\$10, US\$20, ó US\$30. El cuadro a continuación, indica la utilidad que Super Granos y Triexp pueden obtener de sus exportaciones a Bolíguay. Las cantidades que aparecen en cada recuadro indican la utilidad generada en ese mes por cada una de las dos compañías competidoras. La cantidad del extremo superior izquierdo de cada recuadro indica la utilidad para Super Granos en millones de dólares. La cantidad en el extremo inferior derecho de cada recuadro es la utilidad obtenida por Triexp.

**Precios fijados por Triexp**

		\$30	\$20	\$10
		\$11	\$2	\$2
<b>Precio fijado por Super Granos</b>	\$20	\$11	\$18	\$15
	\$30	\$18	\$8	\$3
		\$2	\$8	\$15
	\$10	\$15	\$5	
		\$2	\$3	\$5

Super Granos y Triexp tienen una historia de rivalidad empresarial mutua. Las decisiones estratégicas de cada compañía sólo son conocidas por la otra a posteriori. Por lo tanto, cada una deberá fijar el precio de venta del trigo para el próximo mes, sin conocer el precio que fijará el competidor. Cualquier intento de consulta o espionaje industrial, traerá como consecuencia su destitución del Comité de Gerencia, y deterioro de su imagen frente a la asociación.



Manual para instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa



## Sesión 4

### El Pliego

Tanto en el escritorio del gerente general de Productos Industriales, como en el del presidente del sindicato de la empresa, que para ese entonces contaba con unos 510 trabajadores, reposaban sendos pliegos de peticiones preparados por aquél. La negociación de este pliego constitúa en ese momento el asunto más importante y urgente para resolver, tanto por parte de la administración de la empresa como por la directiva del sindicato que había trabajado intensivamente en su preparación.

En efecto, una hora más tarde se había concertado una primera reunión entre la administración y representantes del sindicato para avanzar en las negociaciones.

El pliego en cuestión contenía 67 cláusulas referidas a distintos aspectos de la relación entre la empresa y los trabajadores. El contenido de ese pliego era el que aparece a continuación:

1. Que la empresa se comprometa a reajustar los salarios a los trabajadores que física y mentalmente desempeñen un mismo cargo, con el mismo tipo de responsabilidades.
2. Una vez reajustado los salarios de inmediato aumentar los sueldos y salarios en una proporción inversa a lo devengado no menor del 70% a los salarios más bajos y el 30% a los más altos. A los ejecutivos se les acaba de aumentar hasta un 100% en sobre el sueldo anterior, alegando cambio de cargos y funciones.
3. Que la empresa se comprometa a dar jubilación al personal activo que haya cumplido 25 años de servicio, con el 100% de su salario o sueldo, con todas las prerrogativas que gozan los trabajadores activos.
4. Que la empresa mantenga la política de pagar el 100% del salario para los trabajadores que gocen del subsidio o enfermedad, aplicado a todo el personal local y foráneo.
5. Que la empresa reconozca al trabajador un mes de sueldo por cada año de servicio, cuando éste tenga que abandonar la empresa por cualquier motivo.
6. Que la empresa se comprometa a la limitación de sueldos a sus ejecutivos. Que cuando existan aumentos de sueldos para estos señores se revisen las tablas salariales vigentes de los demás trabajadores.
7. Que la empresa facilite al sindicato un fondo de ayuda para préstamo a los trabajadores en general de la compañía, hasta por US\$5.000 dólares sin cobrar intereses.
8. Garantizar por todos los medios el buen trato a los trabajadores. En caso de que a un ejecutivo se le acusara de dar mal trato se le abrirá un expediente y en caso de reincidencia, se tomará en cuenta la sugerencia del despido.
9. Que la empresa garantice a todos los empleados el acceso a la tecnología de elaboración de sus productos y no prohibir el que conozcan dicha tecnología. Que más bien se mantenga un adiestramiento mediante cursos teóricos prácticos para mejorar dichos conocimientos.
10. Para garantizar que la empresa no se pare por falta de técnicos, la empresa debe contratar los servicios de ingenieros y licenciados en química que se puedan tecnificar en maestría de industria láctea.
11. Que la empresa se comprometa pagar el tiempo extra de la siguiente manera:
  - a) Séptimo día.
  - b) Días feriados.
 Más viático de alimentación y transporte cuando exceda de tres horas.
12. Que la empresa se compromete a pagar a los trabajadores que ganen por comisión tomando como base el promedio de venta de los días normales de trabajo, los días que no trabajen por fuerza



- mayor (falta de producto, vehículo descompuesto, etc.). Esto mismo aplicable al séptimo día y feriado.
13. Que la empresa se comprometa a la remuneración de los trabajadores que laboran de noche, pagando un 50% más que en el turno de día.
  14. Que la empresa se comprometa a que el turno para los vigilantes locales y foráneos, sea de ocho (8) horas en el turno diurno, de siete y media (7 1/2) horas en el turno mixto y de siete (7) horas en el turno nocturno; con su día de descanso de 24 horas, ganando un mínimo por supervisor de US\$180 mensuales, los vigilantes US\$160 y los porteros US\$170.
  15. Que la empresa se comprometa a dar sin costo alguno cuatro (4) uniformes cada seis meses a los trabajadores, además que estos sean de buena calidad y tela no calurosa.
  16. Que la empresa instale y mantenga botiquines de primeros auxilios en departamentos estratégicos, en la planta y también en los depósitos foráneos, así como un vehículo disponible en todo momento en caso de accidente.
  17. Que la empresa instale servicios higiénicos en todos los depósitos, además que les proporcione materiales para el mantenimiento y aseo de los mismos.
  18. Que la empresa mantenga transporte de personal para todos los empleados. Actualmente dan un camión para trasladar al personal de la entrada en la carretera a la planta, resultando que las personas sostienen que viajan como ganado. Por lo tanto el transporte debe ser con el equipo adecuado y que sean transportadas lo más cerca posible de su casa. En caso del trabajador nocturno se le debe traer e ir a dejar a la puerta de su casa
  19. Que la empresa se comprometa a dar becas de estudio a los trabajadores y a los hijos de éstos.
  20. Que anualmente se descanse el máximo de 15 días de vacaciones y los otros 15 días se trabaje con el consiguiente pago, como establece el Art. 64 del Código de Trabajo.
  21. Que la empresa mantenga pensión vitalicia a los compañeros que por accidentes de trabajo han quedado incapacitados.
  22. Que se mejoren las condiciones ambientales de los siguientes departamentos: botillería, almacén, mecánica, automotriz, refrigeración, carpintería, sala de máquinas, taller eléctrico, bodega.
  23. Que la empresa se comprometa a pagar el salario e incluirlo en planilla al empleado que los responsables de la cooperativa de consumo contraten para administrarla, con un sueldo de US\$180 por mes, para comenzar.
  24. Que la empresa se comprometa a pagar en bonificación la diferencia en salario (siempre que éste sea mayor) al empleado que en vez de ocupar su puesto ocupe un segundo por tener que reponerlo en su actividad.
  25. Que la empresa instale una fuente de agua potable (oasis), en los departamentos de almacén, mecánica, botillería, ventas, bodega y donde se necesite.
  26. Que la empresa se comprometa a garantizar un seguro colectivo de vida para todos los trabajadores locales y foráneos.
  27. Que la empresa se comprometa instalar vestidores, además de su mantenimiento.
  28. Que la empresa se comprometa a instalar servicios higiénicos en la planta donde se necesite, su debido mantenimiento (papel higiénico, jabón, aseo diario y cambio de toalla).
  29. Que la empresa se comprometa a que cuando un trabajador asista a seminarios o para capacitación para el sindicato, se les mantengan el cargo y el 100% del salario; y si este fuera al exterior, que se le reconozca viáticos, pasaje y pago del curso.
  30. Que la empresa instale un local para la escuela de capacitación, tanto de alfabetización de adultos, como de entrenamiento técnico bien acondicionado (mobiliario, pizarrón, etc.).



31. Que la empresa se comprometa a proporcionar oficina y un salón amplio acondicionado para asambleas dentro de la instalación de la empresa y que este proyecto se realice en un tiempo no mayor de un mes.
32. Que la empresa se comprometa a permitir el tiempo necesario a los miembros del sindicato para sus actividades y facilitarles vehículo para transportarse.
33. Que la empresa mantenga la política de vender a sus empleados un máximo de dos cajas de productos semanalmente a mitad de precio, y que en caso que el empleado festeje su cumpleaños se le facilite una caja sin costo alguno como obsequio de cumpleaños.
34. Que la empresa se comprometa a ayudar en caso de sepelio las siguientes forma:
  - a) Si falleciere un empleado de la compañía que ésta asuma los gastos del funeral hasta un cien por ciento (100%).
  - b) Si es un familiar cercano (padres, esposa e hijos) una ayuda de US\$200.
  - c) En caso b) dar permiso por tres días con goce de sueldo para atender dicho funeral.
35. Que la empresa se comprometa a conceder permiso remunerado por las siguientes situaciones:
  - a) Por matrimonio.
  - b) Nacimiento de un hijo.
  - c) Si el empleado es integrante de algún evento nacional (equipo deportivo, por ejemplo).
36. Que la empresa se comprometa a darle al trabajador el equipo necesario para proteger sus ojos, para protegerse contra el frío, para protegerse contra la intemperie y que sean de la mejor calidad.
37. Que la empresa promocione a los empleados de acuerdo con sus capacidades. Asimismo deberán tomar en cuenta al personal existente, antes de contratar personal nuevo.
38. Que la empresa se comprometa a hacer efectiva una política de promover el deporte y el mantenimiento de los mismos, siempre canalizados por medio del sindicato lo mismo crear un club recreativo y campos deportivos.
39. Que la empresa se comprometa a retirar de nómina a todos los empleados que en la actualidad estén gozando de sueldo y prebendas, si éstos no están actualmente en el país, o no trabajan para la empresa.
40. Que la empresa se comprometa a permitir al sindicato mantener un miembro en el Consejo de Administración, a fin de velar que todas las transacciones sean las necesarias y adecuadas para el buen desenvolvimiento de la empresa.
41. Que la empresa mantenga el personal contratado para el dispensario médico y además que se amplíe a consultas diarias en lugar de dos veces por semana como es el caso actual.
42. Que la empresa se comprometa a suministrar los medicamentos de una forma inmediata y sin costo alguno para el trabajador; mientras el ISS no garantice darlos a través del dispensario.
43. Que la empresa se comprometa a mantener la idea original de dar un servicio médico obrero familiar. Esto incluye a los compañeros de los depósitos foráneos.
44. Que la empresa se comprometa a sufragar los gastos que ocasione la enfermedad con atención inmediata o un accidente a los compañeros de los depósitos foráneos, que por estas razones no pueden trasladarse a la capital a tiempo.
45. Que la empresa se comprometa que el servicio de comida que se venda en la cafetería sea al costo de los víveres, carnes y otros que se utilicen.
46. Que la empresa se comprometa a dar imprimir 700 ejemplares del convenio colectivo y que éstos sean entregados a la directiva del sindicato Que la empresa se comprometa a hacer anualmente una fiesta de navidad o año nuevo a todos los empleados, canalizados por medio del sindicato que la



- empresa se comprometa a hacer en conjunto con el Asociación de Comunidades del MA una evaluación y revisión de salarios anuales de acuerdo al costo de la vida.
47. Que la empresa se comprometa a facilitar al sindicato y las autoridades correspondientes comprobantes de pago y estados financieros, si estos se necesitaren.
  48. Que la empresa se comprometa a hacer efectiva el ofrecimiento de hacer una biblioteca para el personal.
  49. Que la empresa se comprometa a que cuando por necesidad del sindicato se tenga que realizar actividades o concentraciones de apoyo a otros trabajadores, se le dé permiso completo a todo el personal, sin el uso de medios sutiles o descarados para boicotear estas actividades, como lo ha hecho la empresa en el pasado.
  50. Que la empresa facilite cuatro (4) vehículos (una en cada zona), para los compañeros foráneos puedan asistir a las asambleas el primer domingo de cada mes.
  51. Que el viático de alimentación y dormida sea aumentado hasta la suma de US\$2 por cada tiempo de comida, más US\$10 por dormida.
  52. Que la empresa reconozca al personal foráneo el tiempo que ocupa en venir a retirar carga a la capital en un sueldo al igual al promedio de lo que ha devengado en su día normal de trabajo, más viáticos de viaje.
  53. Que la empresa garantice un viático por transporte a los compañeros que siendo de la capital trabajen fuera de ésta área, ya que semanalmente vienen a visitar sus hogares.
  54. Que se mantenga un programa en conjunto con el sindicato de aseo en la planta y limpieza en todos los predios de áreas verdes.
  55. Que la empresa se comprometa a distribuir utilidades hasta un 10% anual entre los trabajadores.
  56. Que la empresa garantice al sindicato que no se tomarán medidas unilaterales. En adelante, todo lo que concierne al problema laboral o que afecte al empleado o trabajador, el sindicato deberá recibir la consulta. La Junta Directiva emitirá su sugerencia.
  57. Que cuando tengan que asistir varios delegados a conocer algún litigio entre la patronal y el sindicato en los depósitos, la empresa procure del permiso necesario, vehículo, combustible, viáticos, alimentación y hotel a dichos delegados. Que se reconozca el buen juicio de la comisión para el arreglo del conflicto.
  58. Que la empresa revise el contrato de adjudicación de las camionetas a fin de dar una garantía a los adjudicatarios en su mantenimiento.
  59. Que la empresa cuando se reúna con el sindicato, incluya al jefe de personal para que éste conozca los arreglos que emanen en esa reunión.
  60. Que el sueldo sea más justo y que sean reconsiderados los reajustes de salario de acuerdo a las responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.
  61. Que la empresa reconozca a los trabajadores en general y ejecutivo menores, un reajuste de salario teniendo en cuenta:
    - a) Experiencia de trabajos anteriores.
    - b) Estudios realizados.
    - c) Años de servicio en la empresa.
    - d) La responsabilidad del puesto.
    - e) Ambiente del puesto.
    - f) Curso de especialización, etc.
- Estos factores deben cuantificarse dependiendo del puesto en cuanto a la responsabilidad existente.
62. Que la empresa se comprometa a permitir al sindicato el control obrero con derecho al voto.



63. Que se firme un convenio colectivo de trabajo por dos años de duración, prorrogable, pudiéndose revisar con 60 días de anticipación a la fecha de su vencimiento.
64. Que la empresa se comprometa a que durante la vigencia del convenio colectivo (tratándose) no pueden despedir a ningún trabajador, si no es por causas justas que señala el Código de Trabajo, teniendo la aprobación del sindicato y del Ministerio del Trabajo. De lo contrario la compañía se compromete a cancelar en efectivo y de una forma inmediata, todo el tiempo restante desde el despido hasta la fecha de vencimiento del convenio colectivo.





## Sesión 5

### Préstamo para el Desarrollo<sup>23</sup>

Equar es un pequeño país latinoamericano dedicado mayormente a la actividad agrícola, en un 70% basada en métodos de producción bastante rudimentarios. Es considerada una nación pobre y además sus altos niveles de desempleo y subempleo son alarmantes. Con base en la incorporación de profesionales graduados en universidades locales y de la región, recientemente el país ha comenzado a incursionar en la actividad agroindustrial. Un 95% de las unidades productivas de Equar pertenecen a la categoría de pequeñas y medianas empresas.

Las fuerzas armadas han jugado un papel importante en la vida de Equar. El ejército ha intervenido en conflictos fronterizos con uno de sus vecinos y varios de sus generales se convirtieron por breves períodos de tiempo en presidentes de Equar, usualmente por la vía del golpe de estado. Esta situación parece haberse superado desde hace una década.

La situación política con sus vecinos había sido bastante inestable e impredecible. Recientes encuentros entre los presidentes de la región hacen prever unas mejores relaciones comerciales. Los deseos expresados por los mandatarios en esas "cumbres", han enfatizado la necesidad de distensión de los conflictos migratorios y de fronteras y el propósito de alcanzar una mayor competitividad de sus países y de la región.

A nivel interno, Equar ha tenido que enfrentar el surgimiento de un movimiento irregular armado de oposición al gobierno, que aunque pequeño, no más allá de unas cinco mil personas, empieza a tomar fuerza, y afirma representar los intereses de los trabajadores, los agricultores y los campesinos sin tierra.

Equar no cuenta con un sistema educativo bien cimentado y extendido. El grado de analfabetismo es muy alto. Las frecuentes huelgas y manifestaciones públicas de protesta, por parte de profesores y funcionarios del sector salud, son un indicio de la marginalidad en que hasta ahora han sido considerados los programas de educación y salud pública. Estos servicios son precarios y la atención médica en las zonas rurales pobre en calidad e intensidad. Se afirma que el país cuenta con buenos recursos naturales, pero no existe un inventario que precise su magnitud y potencialidad.

Se percibe una inquietud general y descontento ciudadano por las condiciones económicas presentes. El gobierno se encuentra presionado para demostrar que se están tomando los pasos necesarios conducentes a mejorar la situación: creando estabilidad económica y social, fomentando la creación de empleos, elevando la calidad de vida de los habitantes, utilizando ventajosamente los recursos naturales, y mejorando la posición competitiva de Equar como país.

Con estos objetivos en mente, el gobierno de Equar estará preparando una propuesta al "Banco Mundial" para conseguir un préstamo a largo plazo de hasta de mil seiscientos millones de dólares (US\$1.600 millones), que serían reintegrado al banco en un período de 30 años, a las tasas de interés que normalmente el banco cobra. Este préstamo contaría con una contrapartida interna del presupuesto nacional de hasta doscientos millones de dólares (US\$200 millones).

El Banco Mundial a su vez ha indicado que confía y espera que el gobierno muestre un firme compromiso con el desarrollo del país y que proponga un cuidadoso plan para el uso del préstamo, invirtiéndolo en aquellas áreas que prometan el máximo beneficio. El monto del préstamo otorgado dependerá de la calidad de la propuesta, la cual será determinada por el banco utilizando los siguientes criterios para la comparación de las propuestas que provendrán de países similares a Equar:

---

<sup>23</sup> Este ejercicio fue preparado por Francisco A. Leguizamón con base en el ejercicio Kolomon, de Bernard M. Bass del Management Research Center de la Universidad de Rochester.

El documento tiene el propósito de servir de base para la discusión en clase y no para ilustrar el manejo correcto o incorrecto de una situación administrativa.



**Efectividad de la inversión:** Los planificadores deben asegurarse de que sus programas cumplirán con los propósitos previstos, de tal manera que el país pueda más adelante pagar el préstamo al banco.

**Proyecto nacional:** Los planificadores deben mostrar a través de su propuesta que éste es producto de un consenso nacional, y no un mero arreglo o componenda de intereses entre grupos sociales con distintos propósitos.

**Entorno de estabilidad:** El banco espera que, a través de la solicitud, el país muestre claras señales de su intención de crear un clima de estabilidad social y política, que permita disminuir su clasificación de "riesgo-país". Esto dará espacio a un mayor nivel de inversión privada, tanto interna como externa. Equar debe reconocer que esta condición facilitará el repago de la deuda en un futuro próximo.

**Consistencia interna:** Los analistas y planificadores deberán procurar que la solicitud de préstamo represente una relación armónica de propósitos nacionales, y que esos propósitos se apoyen mutuamente a partir del monto asignado a cada uno de los sectores.

**Realismo:** Los encargados de preparar esta solicitud deben abordar su misión con realismo, tomando en consideración las condiciones económicas, políticas y sociales vigentes en Equar.

## **Proyectos alternativos para cada uno de los ocho sectores de la economía local**

---

Para cada proyecto el gobierno de Equar ha calculado el monto requerido para la ejecución completa de cada uno de los proyectos propuestos. Los diferentes ministerios han puesto a la disposición del equipo de planificadores, del cual usted forma parte en representación de uno de los grupos políticos de su país, una descripción de los ha determinado qué monto del presupuesto nacional estaría dispuesto a asignar, así como el monto de préstamo que el banco estaría dispuesto a otorgar.

La actividad que usted acometerá enseguida, consiste en seleccionar un plan específico de actividades para cada uno de los ocho sectores: agricultura; cultura, familia y deporte; defensa; industria y tecnología; educación; salud; recursos naturales y medio ambiente; y transporte.

La preparación de la solicitud de préstamo estará dividida en cuatro etapas:

### **Primera etapa. Planes alternativos: Asignación individual**

En consulta con expertos en las distintas áreas, el gobierno ha delineado planes alternativos para la asignación tanto de partidas del presupuesto nacional, como montos del préstamo potencial que otorgará el Banco Mundial. Una descripción de estos proyectos aparece en el Anexo #1: "Descripción de los planes alternativos para cada uno de los sectores". Un resumen de los montos requeridos para la realización de cada proyecto aparece en el Anexo 2: "Asignación de montos a nivel individual". En las columnas correspondientes usted debe asignar los montos del presupuesto y del plan de uso del préstamo. Debe asimismo calcular el total asignado.

Para realizar esta actividad usted dispondrá de 15 minutos a partir de la terminación de la lectura de este documento.

### **Segunda etapa. Planes alternativos: Asignación del comité político económico**

Una vez que haya completado la asignación individual, usted se reunirá con su grupo de trabajo para discutir y preparar una asignación a nivel de su grupo político económico. Para completar esta fase, el grupo de estudio debe completar el Anexo #3: "Asignación del grupo económico político".

El grupo de estudio tendrá 25 minutos para completar su asignación.



### **Tercera etapa: Propuesta nacional de asignaciones**

Para la realización de esta última etapa su grupo y aquel con el que se reunirá, de acuerdo con la asignación que realizará el instructor, representarán el interés nacional y prepararán una propuesta final para presentar al Banco Mundial. Los acuerdos de asignación se deben registrar en el Anexo #4 “Propuesta nacional de asignaciones”.

La “Propuesta nacional de asignaciones” debe ser entregada al Banco Mundial (representado por el instructor) inmediatamente se complete el Anexo # 4.

El grupo nacional tendrá 30 minutos para completar su cometido.



**Anexo 1****Descripción de los planes alternativos en cada uno de los sectores****Agricultura**

El presupuesto nacional: Hasta: US\$30 millones

Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones

<b>Plan A</b>	<b>Plan B</b>
---------------	---------------

<b>Fomento productivo</b>	<b>Investigación y desarrollo</b>
<p>Desarrollar un programa de fomento de la productividad agropecuaria.</p> <p>Este proyecto tiene varios componentes: Estudio nacional de suelos; construcción de tres distritos de riego; construcción de una fábrica de fertilizantes; desarrollo de un programa de asistencia técnica, crédito y mercadeo y capacitación para los agricultores. Se espera que el incremento de la productividad iguale o supere ligeramente el crecimiento de la población. Los resultados son casi seguros.</p>	<p>Invertir en investigación y desarrollo de tres grandes plantas agroindustriales para procesar y exportar los excedentes del consumo local de tres productos con potencial de exportación. Uno de ellos será un nuevo alimento de bajo costo, alto rendimiento y un alto valor nutritivo.</p> <p>A pesar de que los resultados dependen de varias actividades de investigación cuyo resultado es impredecible, si resulta exitoso, no solo incrementará significativamente las exportaciones del país sino que satisfará las necesidades básicas de Equador en esos tres productos durante la próxima década.</p>
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Cultura, familia y deporte

Presupuesto nacional: Hasta US\$10 millones

Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones

Plan A	Plan B
Desarrollo integral	Promoción
Establecer y ejecutar masivamente programas comunales de asistencia a la familia y de apoyo a la mujer y a la niñez.  Lo anterior incluye educación vocacional para la mujer, hogares de cuidado diario para infantes, campañas de planificación familiar, así como remodelaciones básicas y equipamiento de bibliotecas, museos, parques y canchas deportivas.	Invertir en un agresivo plan de vender al mundo la imagen de Equador a través de la difusión de su cultura prehispánica.  Esto supone una minuciosa investigación arqueológica y antropológica, y la construcción de un gran museo nacional.  Aunque no hay seguridad de la calidad de los posibles hallazgos, si se tiene éxito, este programa colocaría a Equador en una posición de privilegio en especial para un eventual desarrollo masivo del sector turístico.
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Defensa

**Presupuesto nacional: Hasta US\$40 millones**

**Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones**

Plan A	Plan B
--------	--------

Mantenimiento	Nuevo sistema de defensa
Recuperar y mantener la existente infraestructura del sistema nacional de defensa, restaurando la operatividad de los actuales equipos de artillería y aviación y estableciendo una adecuada reserva de infantería.	Establecer un nuevo sistema de defensa con adquisición de equipos con tecnología de avanzada. Mientras que los expertos en estrategia militar esperan poder construir con éxito este sistema, no están seguros de poder contar en el mediano plazo con suficiente personal técnico capacitado. Sin embargo, de tener éxito, Equar podrá considerarse la nueva potencia militar de la región.
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Industria y tecnología

**Presupuesto nacional: Hasta US\$30 millones**

**Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones**

Plan A	Plan B
Apoyo a PYMES	Desarrollo de la gran industria
Promover la generación y el desarrollo de un gran número de industrias de pequeña y mediana escala, tales como equipo de iluminación, herramientas, repuestos, pequeños tractores, ladrillos, tubería y otros materiales para construcción, etc.  El nivel actual de tecnología requerido, ya se encuentra disponible en el país. Este programa proveerá al país una razonable base industrial.	Promover el desarrollo de industrias básicas de gran escala, tales como hierro, acero, textil, ensamblaje de vehículos, equipos de computación, etc.  El país cuenta con las materias primas básicas, pero el éxito de este programa está en función del nivel de capacitación tecnológica y organizacional que se pueda desarrollar en los potenciales trabajadores. Además, puesto que sólo un número limitado de tales empresas puede emprenderse, el éxito del país dependerá de pocos proyectos.  Si se tiene éxito, el sector industrial proporcionará una sólida base para el crecimiento económico y para la generación de nuevas fuentes de empleo.
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Educación

**Presupuesto nacional: Hasta US\$20 millones**

**Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones**

Plan A	Plan B
Educación básica y técnica	Educación profesional y científica
Realizar un programa de refuerzo para la educación primaria, vocacional y técnica con los recursos disponibles y unas cuantas adiciones en instalaciones, principalmente escuelas en las áreas rurales.	Establecer un sistema educacional orientado hacia la preparación profesional y científica con el propósito de promover en el futuro una estable población bien educada con potencial para el progreso en la ciencia y la tecnología.
Revisar y mejorar los contenidos curriculares de todos los ciclos escolares.	La preocupación de los planificadores, consiste en que el personal para tales instituciones tendrá que ser escogido de una ya limitada cantidad de profesionales, que podrían no estar dispuestos o capacitados para asumir responsabilidades de enseñanza.
Crear un servicio nacional de aprendizaje en técnicas básicas requeridas en la actualidad, mediante cursos intensivos diurnos y nocturnos de breve duración, reforzado con programa de aprendizaje en fábricas y compañías.	Además, la inmensa población rural y los grupos de desempleados, están en desacuerdo con tales sistemas educativos, que no conllevan beneficios inmediatos para ellos.
Un programa nacional de alfabetización funcional seguido de las actividades de entrenamiento vocacional.	
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Salud

**Presupuesto nacional: Hasta US\$20 millones**

**Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones**

Plan A	Plan B
Medicina curativa	Medicina preventiva
<p>Realizar una campaña masiva para curar las enfermedades y proveer principalmente a la población de trabajadores rurales y urbanos con las medicinas básicas.</p> <p>Esto supondrá un período de atención médica intensiva, creación de centros salud en la periferia de las ciudades, en las aldeas, y en zonas rurales alejadas y actualmente desatendidas.</p> <p>Este programa aseguraría alcanzar al menos los índices aceptables de atención a la salud señalados por la OPS.</p>	<p>Realizar un intenso programa de atención preventiva de enfermedades endémicas por medio de campañas a nivel nacional para un mejor conocimiento de la población sobre nutrición, limpieza y bienestar físico.</p> <p>Esto implicaría la formación de un grupo considerable de médicos especialistas en salud pública y otros expertos. El resultado, si el programa tiene éxito, será una saludable población.</p> <p>A su vez, el éxito del programa dependerá de la voluntad y habilidad de las personas para entender, cooperar y poner en práctica las recomendaciones del personal de salud.</p> <p>Es de esperar que los médicos y enfermeras muestren resistencia a permanecer en las áreas rurales donde este trabajo se necesita con más urgencia.</p>
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Recursos naturales y ambiente

**Presupuesto nacional: Hasta US\$10 millones**

**Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones**

Plan A	Plan B
Explotación actual	Nuevas explotaciones
El programa propuesto consiste en continuar los esfuerzos de una explotación eficiente pero más sostenible de los recursos naturales existentes. Actualmente el gobierno de Equar explota minas de carbón, mineral de hierro, aluminio, magnesio y comienza algunas perforaciones para la búsqueda de petróleo. El mantenimiento de las explotaciones actuales proveerá las materias primas necesarias requeridas por las empresas existentes por los próximos quince años.	Empezar un plan de exploración para descubrir más recursos, principalmente en el área de la energía a base de petróleo, y de los recursos hídricos para la eventual construcción de represas con propósitos hidroeléctricos. Este programa supone la investigación y confirmación del inventario de recursos naturales. Si la operación tiene éxito y se descubren nuevos recursos, traerá enormes consecuencias en términos de una mayor industrialización. Algunos grupos ambientalistas, sin embargo, se oponen con vehemencia a esta clase de iniciativas, apelando a distintas estrategias.
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.





## Transporte

**Presupuesto nacional: Hasta US\$30 millones**

**Monto del préstamo: Hasta US\$200 millones**

<b>Plan A</b>	<b>Plan B</b>
<b>Reparación y mantenimiento</b>	<b>Reparación y mantenimiento</b>
<p>Concentrarse en la reparación y mantenimiento de las vías existentes y en la construcción de puentes y nuevas extensiones de las carreteras rurales y caminos vecinales, sin efectuar muchos cambios a los ya previstos.</p> <p>Recientemente ha habido un considerable incremento en el uso de camiones, buses y automóviles para el transporte de mercancías y pasajeros.</p> <p>Aunque algunos consideran al sistema actual de vías como inadecuado para el futuro, las reparaciones y adiciones pueden terminarse rápidamente, para contar así con una razonable y segura red de carreteras para satisfacer las necesidades presentes.</p>	<p>Iniciar la planeación y construcción sistemática de autopistas que conecten los sitios más importantes a través de las rutas más cortas.</p> <p>Esto supone la adquisición de tierras, preparación de licitaciones internacionales, y el uso de maquinaria y equipo especializado. Los planeadores esperan resistencia y presión de parte de los terratenientes.</p> <p>En general, el público no está de acuerdo en dejar de reparar las vías actuales en favor de autopistas para el futuro. En consecuencia, el éxito del plan es incierto, pero de completarse resultaría en la plataforma para un rápido y eficiente transporte de pasajeros y mercancías.</p>
Monto necesario: US\$200 millones.	Monto necesario: US\$200 millones.

**Total del presupuesto nacional disponible para estos programas: US\$200 millones.**

**Monto total del préstamo que se puede solicitar al Banco Mundial: US\$1.600 millones.**



**Anexo 2****Asignación de montos a nivel individual**

**Equar**  
**(Montos en millones)**

Sector	PPTO (hasta)	PTMO (hasta)	REQUERIDO	MONTO ASIGNADO		
				PPTO	PTMO	TOTAL
Agricultura	30	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Cultura y deportes	10	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Defensa	40	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Industria y tecnología	30	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Educación	30	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Salud	20	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Rec nat. y medio amb.	10	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Transporte	30	200	A: 200 B: 200	A: B:	A: B:	A: B:
Total	200	1600	A: 1.600 B: 1.600	A: B:	A: B:	A: B:

- En ninguno de los programas el monto del préstamo solicitado podrá ser mayor que la cifra asignada.
- Los programas para los cuales se solicite préstamo debe contar siempre con una contrapartida.
- Para cualquiera de los programas puede solicitarse un préstamo menor al asignado.
- Pueden hacerse traslados de los montos del presupuesto nacional, sin limitaciones.
- El monto registrado como "requerido" es el monto necesario para realizar el programa conforme las descripciones del anexo # 1.



**Anexo 3****Asignación de montos a nivel del grupo de trabajo**

(Montos en millones)

Sector	Plan A			Plan B		
	Ptmo	Ppto	Total	Ptmo	Ppto	Total
Agricultura						
Cultura y deporte						
Defensa						
Industria y Tecnología						
Educación						
Salud						
Recursos naturales y medio ambiente						
Transporte						
Total						

- En ninguno de los programas el monto del préstamo solicitado podrá ser mayor que la cifra asignada.
- Los programas para los cuales se solicite préstamo debe contar siempre con una contrapartida.
- Para cualquiera de los programas puede solicitarse un préstamo menor al asignado.
- Pueden hacerse traslados de los montos del presupuesto nacional, sin limitaciones.
- El monto registrado como "Requerido" es el monto necesario para realizar el programa conforme las descripciones del anexo # 1.



**Anexo 4****Propuesta nacional de asignaciones**

**País: Antigua**  
**(Grupos de Trabajo 1 y 2)**

**(Montos en millones)**

Sector	Plan A			Plan B		
	Ptmo	Ppto	Total	Ptmo	Ppto	Total
Agricultura						
Cultura y deporte						
Defensa						
Industria y tecnología						
Educación						
Salud						
Recursos naturales y medio ambiente						
Transporte						
Total						
Ajustes realizados por el banco						
Préstamo concedido Asignación no reembolsable						





**País: Bolívar**  
**(Grupos de Trabajo 3 y 4)**

**(Montos en millones)**

<b>Sector</b>	<b>Plan A</b>			<b>Plan B</b>		
	<b>Ptmo</b>	<b>Ppto</b>	<b>Total</b>	<b>Ptmo</b>	<b>Ppto</b>	<b>Total</b>
Agricultura						
Cultura y deporte						
Defensa						
Industria y tecnología						
Educación						
Salud						
Recursos naturales y medio ambiente						
Transporte						
Total						
Ajustes realizados por el banco						
Préstamo concedido						
Asignación no reembolsable						





**Asignación de préstamos por parte del Banco Mundial  
(Montos en millones)**

Sector	Antigua	Bolívar
Agricultura		
Cultura y deporte		
Defensa		
Industria y tecnología		
Educación		
Salud		
Recursos naturales y medio ambiente		
Transporte		
Total		
Ajustes banco		
Préstamo concedido		
Porción no reembolsable		





## Sesión 6

### Carretera Marginal de la Selva

#### Información general

---

La firma de ingenieros más importante del país en alianza con un grupo internacional, experto en la construcción de carreteras está interesado en construir y operar a lo largo de 6 años una carretera que uniría la capital de la República con la ciudad de Villao, en la frontera con un país vecino. El proyecto se denomina CMS o Carretera Marginal de la Selva. El consorcio está preparado para participar en el financiamiento, construcción y operación de la carretera. Además, ya ha realizado el planeamiento preliminar y el trabajo de diseño de la obra, pero requiere de la aprobación final del Ministerio de Obras Públicas y Transporte MOPT, así como de los grupos interesados.

#### La carretera

---

La carretera propuesta por el consorcio CMS sería la primera de esa naturaleza emprendido en el país. Sustituiría el transporte fluvial entre la capital del país y Villao. Al igual que la carretera marginal de la selva en un país sudamericano, daría cabida a una nueva generación de camiones de carga grandes y trailers los cuales son especialmente eficaces en cuanto a costos para transportar materias prima y productos. Algunos analistas señalaban la importancia de este proyecto para mejorar la capacidad competitiva del país frente a la inminente apertura de sus mercados.

La carretera atravesaría por uno de sus costados, una selva aún no explorada a lo largo de 210 kilómetros de los 320 de su extensión total. Estaría construida para tráfico pesado y para soportar las intensas lluvias a lo largo de todo el año, que caracterizaban la región. El proyecto multiplicaría en cinco veces la capacidad de transporte de productos desde y hacia Villao. Este proyecto serviría para conectar Villao con el país vecino a través de las redes existentes de carreteras en aquel. Villao necesitaría una infraestructura importante para acomodar una terminal combinada de carga y el manejo de los servicios relacionados con un terrestre moderno. Esto supondría muchas instalaciones auxiliares, y por supuesto revitalización económica de Villao, el cual había sido tradicionalmente un fluvial de segunda importancia. Los directivos del consorcio CMS estimaban que la construcción y desarrollo total de la carretera tomaría alrededor de seis años. El costo proyectado de esta era de aproximadamente de US\$1.000 millones de dólares.

#### Intereses en conflicto

---

Los directivos de CMS estaban francamente entusiasmados con la posibilidad de realizar el proyecto, el cual podría generar utilidades sustanciales una vez se pusiera en servicio. Además, creían que las economías locales, regionales y nacionales podrían beneficiarse de una carretera que reduciría drásticamente los costos de transporte de las importaciones y exportaciones.

Sin embargo, otros tenían intereses en este proyecto y en la autorización a CMS para que lo realizara.

**Fundación Amigos de la Selva.** Esta fundación se opone a cualquier "desarrollo" del área selvática del país, que ocupan dos tercios de su territorio, especialmente el desarrollo que pone en peligro los ecosistemas frágiles, contribuye al aumento de la contaminación del aire y agua, o propicia en el mediano plazo la desertificación del territorio. A la fundación le preocupa de que la carretera propuesta



perjudique seriamente la capacidad de generación de oxígeno, propicie la destrucción de la fauna y flora del territorio, deteriore el medio a y destruya la ecología básica de una vasta extensión del país.

**Asociación de Comunidades del Medio Arauca.** Esta asociación, formada por los representantes de las poblaciones a lo largo de los dos tercios centrales de la rivera del río Arauca, está francamente en desacuerdo con este nuevo proyecto. En efecto, ellos consideran que la nueva carretera generará cientos de empleos a corto y largo plazo, pero solo para las comunidades más próxima a la capital o a Villao. Sin embargo, piensan que las comunidades del Medio Arauca, que juntas agrupan a más de 40.000 habitantes, quedarán completamente aisladas y más bien afectadas negativamente por la sustitución del transporte fluvial por el terrestre. Argumentarán fuertemente la necesidad de proyectos locales que eviten la miseria que anticipan para sus comunidades. Ellos esperan que los nuevos empleos generados sean significativamente aplicados a las comunidades del Medio Arauca.

**Puertos del Arauca.** La Sociedad Puertos de Arauca, está formada por los directores de empresas tanto en la capital como en Villao, cuyos productos son actualmente movilizados a través del río Arauca. Ellos están muy contentos con la propuesta de CMS que les ampliará y agilizará el servicio de transporte de todo tipo de mercancía. Esperan perder sin embargo una cantidad sustancial por la obsolescencia de las instalaciones productivas que ahora tienen a lo largo del río que hasta ahora ha sido el medio de transporte de toda la producción de la región. También están preocupados por las comunidades locales que derivan su sustento del transporte por el río y los servicios complementarios.

**Ministerio de Obras Públicas y Transporte, MOPT.** Este ministerio tiene una doble misión: 1) ayudar a alcanzar el potencial económico de los recursos viales del país y 2) preservar la integridad ambiental de las áreas selváticas de la nación relacionadas con la red vial. Al MOPT le gustaría que este proyecto se pueda realizar y tiene los recursos y autoridad para financiar parcialmente dicho proyecto si así lo desea.

**Gobernador de Arauca.** El gobernador de Arauca, departamento del país por el que pasaría el 80% de la obra (el restante 20% corresponde al departamento en el cual está ubicada la capital del país) está comenzando su mandato y está ansioso de promover el desarrollo de su departamento y conseguir una reelección. Por lo tanto, es muy sensible a las necesidades de las comunidades del Medio Arauca. El grupo político al que pertenece el gobernador le apoyará para que esas comunidades compartan los beneficios de la nueva carretera.

## Aprobación del proyecto

---

Por tratarse de un proyecto nuevo de gran impacto para el país, el presidente de la República ha creado una comisión especial, la Autoridad de la Carretera Marginal de la Selva, ACMS, encargada de conceder la autorización final para la construcción y operación de esta obra. Aunque el consorcio CMS estaba consciente del interés de las otras partes, esperaba pocas dificultades en la fase de autorización.

La ACMS, inmediatamente después de su formación, había sido urgida por varios legisladores para que considerara el “interés público más amplio” en su determinación de conceder o negar la autorización. Por consiguiente, la ACMS es muy sensible al nivel de apoyo político que tenga la propuesta. Por esta razón no aprobará la solicitud del consorcio, a menos que esté claro de que exista un apoyo sustancial para el proyecto. Por lo tanto ha decidido que aprobará la propuesta sólo si ésta puede reunir el apoyo de por lo menos cuatro de las partes. La ACMS preferiría ver que cinco partes interesadas apoyen la solicitud de CMS, pero otorgará la autorización si al menos cuatro partes dan su apoyo.

Sin embargo, dos partes pueden ejercer el derecho al voto. La ACM puede vetar cualquier propuesta en esta negociación, puesto que ninguna otra parte es capaz de iniciar el proyecto. Además, el MOPT puede vetar cualquier proyecto que requiera un préstamo de dineros públicos de la nación.



## Intereses encontrados

---

Han tenido lugar discusiones preliminares entre ACM y los representantes de las cinco partes interesadas. Como resultado de estas conversaciones, ACM ha identificado cinco problemas que parecen preocupar a todas o algunas de las partes. A continuación se presenta una descripción general de los intereses en conflicto (se brinda información más detallada en las instrucciones confidenciales de cada una de las partes).

### Problema A: Tipo de industrias

---

La carretera marginal de la selva es solo parte del desarrollo planeado. Con la construcción de la carretera se atraerán a varias industrias que buscan acceso a los mercados de exportación a través de Villao. Estas industrias comprarán terrenos a lo largo de la carretera tanto en la capital como en Villao. Eventualmente generarán la mayor parte de los ingresos asociados con la construcción de la carretera.

El consorcio CMS inicialmente ha pedido la libertad para permitir la instalación de cualquier mezcla de industrias en la que ellos mismos participen. Una de ellas consistiría en una serie de aserraderos, que tomarían la madera disponible a lo largo de la vía y en la extensión en que esta operación resultare rentable. Otra industria potencial sería la construcción de una planta de recuperación de desechos sólidos. Esto significa que podría optar por desarrollar (o fomentar) cualquier tipo de industria o planta. Sin embargo, los ambientalistas, amigos de la selva, han argumentado que se deben fijar límites estrictos a la mezcla de industrias que se autoricen en el área; están pidiendo que se permitan solamente industrias relativamente "limpias".

Como resultado de esta controversia, han surgido tres opciones en las discusiones entre CMS y la Fundación Amigos de la Selva:

- A1. Totalmente limpias. Se limitarían únicamente a industrias "limpias"; se excluirían las plantas "sucias".
- A2. Limpias/sucias. Se excluirían las industrias "más sucias", pero se permitiría un número limitado de plantas moderadamente sucias (incluyendo plantas de procesamiento de alimentos).
- A3. Principalmente sucias. No se excluiría ninguna industria, pero la mezcla probablemente estaría dominada por refinerías de petróleo, plantas de petroquímicos, y una planta de recuperación de desechos.

La contaminación del aire y agua y la eliminación de desechos cambiarían con la mezcla de industria seleccionada. Pero sin importar la "mezcla" todas las industrias se ajustarían a las regulaciones nacionales sobre contaminación.

### Problema B: Impacto ecológico

---

La destrucción de la selva por el espacio que se dedicaría a la nueva carretera, la actividad general de construcción, y la inmigración de personas que se asentaría en las cercanías de la carretera podrían perturbar seriamente las áreas "ecológicamente delicadas" no solo en el lugar mismo, sino muchos kilómetros a lado y lado de la carretera. El daño incluiría la alteración del hábitat de la flora y fauna local, así como la destrucción del bosque por el efecto de la tala, y la consecuente erosión de los terrenos y su paulatina desertificación.

El consorcio CMS admite que el proyecto provocaría daños al ambiente ecológico, pero también afirma que dichos daños estarían dentro de los límites definidos por las regulaciones vigentes sobre el tema. Sin embargo, los ambientalistas argumentan que el daño sería excesivo y que CMS no tiene derecho de perturbar el área.



En vista de estos argumentos, hay tres resultados posibles:

- B1. Ciento daño a la ecología: Esto implicaría perturbación irremediable de la ecología. Se alterarían (o destruirían) los hábitats de algunas especies animales, cambiarían las temperaturas y régimen de lluvias y se destruirían ciertos tipos de flora y fauna locales. Todo esto tendría lugar dentro de las pautas de mitigación de impacto ambiental.
- B2. Mantener o reparar el equilibrio ecológico: Esto implicaría tomar medidas especiales para desviar la actividad de construcción y deforestación de las áreas ecológicamente más importantes y delicadas. También incluiría la reubicación y recreación de hábitat destruidos.
- B3. Mejorar el ambiente ecológico: Al igual que la opción anterior, esto incluiría esfuerzos especiales para evitar la tala de árboles y pasar por áreas delicadas durante la construcción, pero también incluiría otros esfuerzos para mejorar el medio ambiente local. Los ambientalistas proponen un continuo manejo y protección de flora y fauna, la creación de nuevas áreas de selva protegida y un programa activo para prevenir la tala indiscriminada y la posterior desertificación.

### **Problema C: Impacto en las comunidades del Medio Arauca**

---

Se espera que la construcción y operación de la carretera genere cientos de nuevos empleos en las comunidades más cercanas a la capital y a Villao a corto y largo plazo. Estos empleos potenciales se pueden distribuir de tres maneras:

- C1. Preferencia ilimitada para las comunidades del Medio Arauca: Se reservarían empleos para los trabajadores locales, siempre que fuera apropiado. Esto le permitiría a los miembros de esas comunidades reclamar una proporción elevada de los nuevos puestos de trabajo generados por el proyecto.
- C2. Preferencia limitada de 2 a 1: Se podría dar preferencia limitada a los miembros de las comunidades locales donde la razón de trabajadores de estas localidades a los foráneos no sea menos de 2 a 1.
- C3. Cuota limitada de 1 a 1: La razón de trabajadores locales a foráneos no sería menos de 1 a 1.
- C4. Ninguna preferencia para la contratación de trabajadores locales: CMS estaría en libertad de contratar a cualquiera. En este escenario, la mayoría de trabajadores no serían locales, permitiéndole a CMS mantener su flexibilidad de contratación y reducir sus costos salariales esperados. Además, se aceptarían muchos trabajadores foráneos capacitados en las tareas de construcción.

### **Problema D: Préstamo de la nación**

---

El MOPT, recientemente creado, tiene la misión de promover el desarrollo económico del país, preservando al mismo tiempo la integridad ambiental de su vasto territorio cubierto de bosques y selva tropical. Para conseguirlo puede brindar un préstamo sustancial (o garantizar empréstitos privados) para ayudar a cubrir la construcción de la nueva carretera.

El consorcio CMS estima que el costo total para construir la carretera será de casi US\$1.000 millones y ha solicitado US\$700 millones en préstamos garantizados. Sin embargo, el MOPT ha sugerido varios ajustes al diseño del proyecto en los que se debe insistir antes de contribuir. Hay cuatro opciones posibles:



- D1. Ningún préstamo.
- D2. Un préstamo de US\$300 millones (a 15% de interés) a 10 años.
- D3. Un préstamo de US\$500 millones (a 10% de interés) a 10 años.
- D4. Un préstamo de US\$700 millones (a 10% de interés) a 10 años.

### **Problema E: Desarrollo del Medio Arauca**

---

El consorcio CMS cree que el proyecto generará un significativo crecimiento económico a largo plazo en toda la trayectoria de la carretera. Argumenta que toda la economía regional mejorará con el proyecto y que las todas las comunidades, incluidas las del Medio Arauca se beneficiarán de este crecimiento.

Sin embargo, precisamente las comunidades del Medio Arauca esperan sufrir una pérdida sustancial de tráfico después de iniciar las operaciones de la nueva carretera. Ellos no podrán beneficiarse de los nuevos empleos por la distancia entre el proyecto y estas comunidades. Han estimado el valor descontado presente de sus pérdidas en casi US\$200 millones, representando pérdidas por 5 años después de que inician las operaciones de transporte por la nueva carretera y piensan que deben compensarlos por estas pérdidas.

En vista de este conflicto, hay que considerar cinco opciones posibles:

- E1. CMS paga US\$120 millones (o 100% de compensación) en dólares corrientes a las comunidades del Medio Arauca.
- E2. CMS paga US\$90 millones (o 75% de compensación).
- E3. Consorcio CMS paga US\$60 millones (o 50% de compensación).
- E4. Consorcio CMS paga US\$30 millones (o 25% de compensación).
- E5. Consorcio CMS no paga ninguna compensación a las comunidades del Medio Arauca.

Aunque las CMS estarían en libertad de gastar este dinero como quisieran, podrían utilizar estos fondos para hacer cambios en sus comunidades que les permitiría brindar servicios secundarios más eficientes para las actividades relacionadas con la nueva carretera.

### **La negociación**

---

Consorcio CMS ya ha presentado una solicitud de licencia a la ACMS que propone lo siguiente:

- Una mezcla de industrias principalmente sucias.
- Certo daño a la ecología (pero dentro de los límites legales prescritos).
- Un préstamo de US\$700 millones del MOPT.
- Ninguna preferencia especial para la contratación de trabajadores.
- Ningún pago de compensación a las comunidades del Medio Arauca.

El consorcio CMS está en libertad de presentar cambios a esta propuesta en cualquier momento durante el proceso de revisión de licencias, pero está ansioso de que se apruebe su solicitud tal y como está.

En un intento por reunir apoyo para su propuesta actual, el consorcio ha invitado a todas las partes clave a una reunión. Su objetivo para la reunión es buscar un "acuerdo negociado" entre todas las partes para garantizar el apoyo unánime para su propuesta. (Desde luego, el consorcio necesita el apoyo solamente de otras cuatro partes a fin de garantizar una licencia).

**Mecánica de la negociación.** Las cinco partes han aceptado asistir a la reunión y sentarse a la mesa de negociaciones. Un representante de la ACMS también estará presente. El representante de la ACMS



inicia la reunión y explica los procedimientos que seguirá la sesión de negociaciones. Cada parte tiene una copia de la solicitud actual del consorcio ante la ACMS.

Las discusiones podrían tomar cualquier dirección, pero el consorcio buscará una propuesta que gane suficientes votos para la aprobación de la ACMS. Cualquiera puede sugerir propuestas alternas, pero se requiere la cooperación del consorcio para adoptar cualquier propuesta.

Se han programado tres rondas formales de votación para la reunión. La primera tendrá lugar 15 minutos después del inicio de la reunión, la segunda después de 20 minutos de discusión y la tercera después de otros 20 minutos de la discusión.

Para la ACMS esta reunión le servirá para poner en práctica la metodología del "voto razonado socialmente responsable", para lo cual pedirá a cada uno de los representantes de los distintos grupos de interés participantes, presente su voto en voz alta indicando las principales razones que motivaron ese voto.

El representante de la ACMS conducirá las tres rondas programadas de votación.

Los votos son obligatorios y las partes no pueden faltar a su promesa de apoyo. Sin embargo, las partes están en libertad de buscar "mejoras" en el acuerdo que beneficie a las partes que ofrecen apoyo o que atraigan a la parte que no vota por el acuerdo.

Si ninguna propuesta recibe por lo menos cuatro votos adicionales al del consorcio, la ACMS rechazará la solicitud de licencia para construir la carretera.



## **Instrucciones confidenciales para el Negociador de Consorcio CMS (De la Junta Directiva del Consorcio CMS)**

---

Este es obviamente un proyecto muy importante para nosotros. Tiene un potencial considerable de utilidades, particularmente si podemos obtener la aprobación de nuestra actual solicitud de licencia. Además el proyecto tiene el potencial de generar beneficios económicos significativos para la región y toda la nación.

En nuestra opinión, los beneficios públicos de una carretera son tan obvios que estamos sorprendidos de que la ACMS esté entorpeciendo nuestra solicitud. Desafortunadamente, la política nos obliga a negociar con las partes que no tienen relación empresarial en nuestro negocio. La solicitud que recientemente se presentó a la ACMS describe el proyecto más atractivo posible. Obviamente, queremos protegerlo manteniendo nuestros costos bajos y garantizando una sustancial colaboración del gobierno.

**Puntaje.** Con el fin de ayudarlo a planear su estrategia de negociación, hemos diseñado un esquema de "puntaje" de 110 puntos para ilustrar cuáles problemas negociables son de mayor y menor importancia para nosotros. Según este esquema, usted puede obtener hasta 110 puntos durante la negociación, dependiendo de cómo se resuelve cada uno de los cinco problema (más una bonificación por unanimidad). El grupo preferido de resultados para nosotros tiene un valor de 110 puntos, el de menor preferencia vale 0 puntos.

El uso de "puntos" podría parecer algunas veces artificial y abstracto. Pero para propósitos de esta negociación, nos permite combinar nuestros diversos intereses —bajos costos, independencia de los Asociación de Comunidades del MA, apoyo del gobierno, etc.— en una sola "moneda". Esto a su vez nos permite comparar las ganancias y pérdidas relacionadas con los diferentes problemas.

Además, el uso de "puntos" para resumir nuestros intereses nos permite comparar el valor de los acuerdos negociados para otras alternativas. Por ejemplo, debemos realizar este proyecto particular sólo si podemos garantizar un acuerdo que tenga un valor de por lo menos 55 puntos para nosotros (excluyendo cualquier bonificación por un acuerdo unánime). No vale la pena implementar ningún acuerdo que tenga un valor menor a los 55 puntos; sería mejor que buscáramos oportunidades alternativas de inversión (como por ejemplo el nuevo aeropuerto internacional que se está considerando para el noroeste del Pacífico).

Su tarea es tratar de obtener la mayor cantidad posible de puntos en esta negociación. Esto no significa ser codicioso —simplemente significa que queremos promover nuestros intereses legítimos en la mayor medida posible—. Apoyaremos cualquier acuerdo que nos produzca por lo menos 55 puntos de "valor" pero ese es el mínimo que podemos aceptar. Ciertamente esperamos que usted haga un mejor papel.

Si tiene preguntas adicionales sobre el esquema de puntaje, por favor vea el apéndice.

**Préstamo del MOPT.** Este es hasta el momento el problema más importante para nosotros. Hasta hace unos pocos meses, pensábamos que el MOPT estaría más que complacido en ayudarnos a financiar la construcción de una carretera. Los funcionarios del MOPT inicialmente indicaron que considerarían la suscripción del 75% de nuestros costos (o sea US\$750 millones).

Desde entonces, el MOPT ha disminuido su entusiasmo original ha indicado que no brindará un apoyo financiero a menos que se cumplan ciertas condiciones. Desafortunadamente, todavía no sabemos cuáles son esas condiciones.

Hemos solicitado un préstamo de US\$700 millones (a una tasa de interés de 15%) que garantizará las inversiones de los miembros de nuestro consorcio, aumentará nuestra capacidad para atraer a otros inversionistas y garantizará el éxito del proyecto a largo plazo. (No hay probabilidades de que el gobierno abandone un proyecto en el cual ha invertido millones de dólares).



En el presente, tenemos compromisos firmes de los inversionistas privados que deberían generar por lo menos US\$200 millones para el proyecto. Y si se ejercen presiones podríamos probablemente reunir US\$300 millones MA si el MOPT nos ofrece solamente US\$500 millones en préstamos.

Pero si el MOPT trata de ofrecernos menos de US\$400 millones podríamos estar en serios problema. Actualmente no hay suficientes inversionistas privados interesados en contribuir a nuestro proyecto. Si se nos obligara a reunir US\$600 millones, tendríamos que tratar de pedir prestado los otros US\$400 millones a tasas exorbitantes, probablemente equivalentes al doble de la tasa de interés del mercado. Podríamos continuar con el proyecto, pero solamente reduciendo ciertas comodidades.

Si no recibiéramos ninguna asistencia financiera del gobierno, el proyecto estaría en serio peligro. Aunque en teoría podríamos reunir los US\$700 millones para continuar, no nos podríamos dar el lujo de ceder en ninguno de los problemas de discusión. Por consiguiente, probablemente no tendríamos suficiente apoyo político para obtener la aprobación de la ACMS.

Por lo tanto, hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Préstamo garantizado de US\$700 millones = 35 puntos.
- Préstamo garantizado de US\$500 millones = 29 puntos.
- Préstamo garantizado de US\$300 millones = 20 puntos.
- Ningún préstamo = 0 puntos.

La distribución de los puntos refleja nuestra creencia de que los primeros y segundo US\$100 millones son mucho más importantes que los terceros US\$100 millones.

**Compensación para puertos del Arauca.** Obviamente nos oponemos a pagar compensaciones a puertos del Arauca. Estos han presentado estimados irrazonables de sus pérdidas anticipadas. Afirman que perderán aproximadamente US\$600 millones después de que nuestro proyecto inicie las operaciones pero no está del todo claro para nosotros porque se verán afectados por nuestro proyecto. Aunque parte de su tráfico podría desviarse a la carretera, ellos a su vez atraerían nuevo tráfico como "puertos de enlace". También tememos que se podría sentar un precedente peligroso si aceptamos compensar a nuestros "competidores". ¿Tendremos eventualmente que compensar a todas las partes que pierden cierto volumen de negocios por nosotros?

Tomando en cuenta el costo de los pagos reales de compensaciones y el peligro potencial de precedentes que caracteriza a dicho acuerdo, hemos asignado la siguiente gama de puntos a este problema:

- Compensación de US\$120 millones = 0 puntos.
- Compensación de US\$90 millones = 5 puntos.
- Compensación de US\$60 millones = 10 puntos.
- Compensación de US\$30 millones = 15 puntos.
- Ninguna compensación = 23 puntos.

**Reglas laborales (distribución de puestos).** Esperábamos tener la libertad de contratar a la mejor gente para la construcción y operación de la carretera. También esperábamos mantener a los Asociación de Comunidades del MA fuera del proyecto por lo menos por unos años para que pudiéramos utilizar tecnología que ahorra mano de obra (a la que ciertamente se opondrán los miembros de la Asociación de Comunidades del MA). Aparentemente el Asociación de Comunidades del MA quiere que garanticemos todos los nuevos puestos para los trabajadores para la CMA.

Hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Preferencia para la CMA ilimitada = 0 puntos.
- Cuota para la CMA de 2:1 = 5 puntos.



- Cuota para la CMA de 1:1 = 10 puntos.
- Ninguna preferencia para la CMA = 17 puntos.

La tabla de puntos refleja en parte, los aumentos anticipados en los costos de los salarios relacionados con diferentes niveles de preferencia para la CMA. Además, refleja nuestro temor de que es peligrosa cualquier preferencia para las CMA, ya que una vez que se incorporen trabajadores de la Asociación de Comunidades del MA, bloquearán nuestros intentos de introducir técnicas para el ahorro de mano de obra (tales como el uso de contenedores en gran escala).

**Mezcla de industrias.** Este es un problema difícil de analizar para nosotros. No estamos argumentando a favor de ninguna combinación fija de industrias sobre otra combinación; más bien estamos argumentando para que tengamos la libertad de desarrollar cualquier combinación de industrias que escojamos. En este escenario, podríamos desarrollar las industrias que probablemente generen ingresos para la región, las que se opongan más a las fluctuaciones en la economía y las que se beneficien más del acceso a una carretera.

Sin embargo, los ambientalistas tratarán de que limitemos nuestra mezcla de industrias a una base restringida de industrias "todas limpias". Esto evitaría que buscáramos las mezclas de industrias más rentables y haría que la economía local fuera altamente susceptible a las fluctuaciones en el ciclo empresarial. Aunque hay mucha incertidumbre en estos pronósticos, nuestros analistas sugieren que tendríamos que sacrificar aproximadamente US\$40 - US\$45 millones en ganancias potenciales si nos viéramos obligados a limitar nuestra mezcla.

Por lo tanto hemos asignado los siguientes puntos a cada una de las opciones de mezcla de industrias que está discutiendo:

- Todas limpias = 0 puntos.
- Limpia/sucias = 8 puntos.
- Principalmente sucias = 14 puntos.

Le hemos asignado a la opción del medio, limpias/sucias, un poco más de la mitad de los puntos posibles porque nos permitiría incluir una planta de recuperación de recursos altamente rentable.

**Impacto ecológico.** El sentido común sugiere que siempre que construimos algo, probablemente vamos a perturbar la ecología. Hemos tratado de ser sensibles a las preocupaciones ambientales planeando la construcción y el dragado de manera que evitemos una perturbación innecesaria. También hemos sido sensibles a los actuales estándares del gobierno estatales. No tenemos la intención de quebrantar la ley.

Perder en este problema nos podría costar un monto considerable de dinero, puesto que nos obligaría a alterar nuestras plantas de construcción y dragado e incurrir en muchos costos. Además, la "lista de deseos" de los ambientalistas nos podría costar hasta US\$55 millones si hacemos todo lo que nos piden para que se mejore la ecología.

Además de las preocupaciones monetarias, tenemos algunas preocupaciones ideológicas sobre este problema. Los ambientalistas nos están pidiendo que paguemos la cuenta de "mejoras" que son responsabilidad del gobierno, no de la empresa.

En vista de estas preocupaciones, hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Cierto daño = 11 puntos.
- Mantener/reparar = 7 puntos.
- Mejorar = 0 puntos.

Los puntos reflejan el hecho de que las mejoras serían más del doble de costosas que mantener y reparar la ecología.



**Bonificación por unanimidad.** Se ha divulgado el rumor de que algunas de las partes podrían emprender una acción legal si la ACMS acepta una propuesta que esa parte no apoyó. Esto llevaría a demoras agravantes y a exorbitantes honorarios legales potenciales. La única manera de eliminar la posibilidad de dichas acciones legales sería aprobar un acuerdo que sea respaldado por las cinco partes. Es decir, la ACMS aceptará una propuesta que apoyen cuatro de las cinco partes, pero la propuesta obviamente sería más estable si fuera cimentada por las cinco partes.

Con el interés de que el Consorcio CMS sea exitoso, se han asignado los siguientes puntos de bonificación a este problema:

- Todas las otras cinco partes aceptan los términos = 10 puntos.
- Cuatro de las otras cinco partes aceptan = 0 puntos.
- No se llega a ningún acuerdo = 0 puntos.

Sin embargo, esta bonificación no llega al mínimo de los 55 puntos que el Consorcio CMS necesita para aceptar la esencia de cualquier propuesta.

Se ha adjuntado una hoja de puntaje de una página que resume los puntos que hemos asignado a cada uno de los cinco problemas. Esta información es CONFIDENCIAL. No debe mostrar su hoja de puntaje a nadie. Podría comunicar parte o toda la información de puntaje verbalmente a un mediador (se debe asignar uno a su grupo), pero no debe permitirle que vea su hoja de puntaje.

**Buena suerte.** Confiamos en que usted negociará un acuerdo extremadamente valioso para el consorcio.



### Resumen confidencial de puntos para el Consorcio CMS

<b>Problema/Opción</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Segunda votación</b>	<b>Tercera votación</b>
a. Mezcla de industrias	(14)	_____	_____	_____
Principalmente sucias	14			
Limpias/sucias	8			
Todas limpias	0			
b. Impacto ecológico	(11)	_____	_____	_____
Daño	11			
Mantener y reparar	7			
Mejorar	0			
c. Reglas laborales (distribución)	(17)	_____	_____	_____
Preferencia para la CMA ilimitada	0			
Cuota para la CMA 2:1	5			
Cuota para la CMA 1:1	10			
Ninguna preferencia	17			
d. Préstamo del MOPT	(35)	_____	_____	_____
\$700 millones	35			
\$500 millones	29			
\$300 millones	20			
Ningún Préstamo del MOPT	0			
e. Compensación a Ptos del Arauca	(23)	_____	_____	_____
CMS paga US\$120 millones	0			
CMS paga US\$90 millones	5			
CMS paga US\$60 millones	10			
CMS paga US\$30 millones	15			
CMS no paga ninguna compensación	23			
A hasta e: TOTAL	100			
MÍNIMO NECESARIO PARA LLEGAR A UN ACUERDO = 55. Este también es su puntaje si no se llega a ningún acuerdo.				
BONIFICACIÓN POR UNANIMIDAD	10			
<b>TOTAL DE PUNTOS POSIBLES</b>	<b>110</b>			





## Apéndice

### **Una discusión del sistema de puntaje (Para el Negociador de Consorcio CMS)**

---

Tenemos varios intereses en la negociación de hoy. Nos gustaría evitar los costos del mejoramiento ambiental y la preferencia para la CMA. Nos gustaría evitar el precedente peligroso de compensar a las CMA. También nos gustaría sentirnos en libertad de buscar la mezcla de industrias más rentables.

Esta es claramente una negociación completa para nosotros. Se están discutiendo varios problemas y son posibles varios resultados. Podríamos ganar el problema de la mezcla de industrias pero perder el problema laboral. Podríamos tener éxito para mantener fuera a los Asociación de Comunidades del MA, pero perderíamos US\$200 millones en préstamos del gobierno. Podríamos incluso no llegar a ningún acuerdo del todo.

Por lo tanto hemos decidido utilizar "puntos" en nuestras instrucciones a fin de indicar cómo satisfacen (o perjudican) diferentes acuerdos nuestros intereses globales. En el esquema de puntaje de 100 puntos descrito en las instrucciones, un acuerdo que tenga un valor de 100 puntos sería el mejor acuerdo que usted podría negociar. En contraste, un acuerdo que valga cero puntos sería el peor acuerdo posible. (Note que un acuerdo de cero puntos podría tener un efecto "distinto de cero" sobre nosotros i.e., podría implicar costos netos o beneficios netos. Se le asignan cero puntos en nuestro esquema de puntaje solamente si refleja "cero ganancias" sobre el peor acuerdo posible).

Las diferencias en los puntos podrían decirle cuáles problemas (y resultados específicos) vale más la pena discutirlos. Por ejemplo, en esta negociación, estamos muy preocupados por el problema del préstamo del MOPT y por lo tanto le hemos asignado 35 de los 100 puntos posibles. No podemos terminar con nuestro peor resultado (ningún préstamo del MOPT) en este problema.

En contraste, estamos menos preocupados por el problema del impacto ecológico y por lo tanto le hemos asignado solamente 11 puntos. Esto significa que no estaríamos demasiado disgustados si se nos obligara a aceptar el peor resultado (mejorar la ecología) en este problema.

Puesto que estaremos evaluándolo con base en su "puntaje" en esta negociación, probablemente debe examinar sus hojas de puntaje cuidadosamente cuando planee su estrategia de negociación. Pero recuerde que no debe votar por ningún proyecto que tenga un valor inferior a los 55 puntos. Dicho proyecto sería peor que ningún proyecto del todo.

Tampoco debe de ningún modo, mostrarle su hoja de puntaje a otro participante. Usted podría querer expresar la intensidad de sus intereses a otros participantes, pero no les muestre su hoja de puntaje. Ellos tendrán que confiar en que usted les dará la información exacta sobre sus preferencias —al igual que ellos lo harían si ésta fuera una negociación del "mundo real".





## Instrucciones confidenciales para el Negociador de los Puertos del Arauca

---

No confiamos en las afirmaciones que ha hecho Consorcio CMS de que se obtendrá beneficios de esta nueva carretera. De hecho, nuestros analistas sugieren que sufriremos pérdidas sustanciales durante los primeros cinco años de operación. En particular, el más grande de nuestros puertos sufrirá una disminución de 25% en los ingresos brutos mientras que los otros tres más pequeños perderán cada uno aproximadamente 10% de sus ingresos brutos. Nuestra pérdida total será más o menos US\$120 millones (en dólares corrientes).

En principio, no nos oponemos completamente a la idea de una carretera, pero no creemos que se deba permitir dicho proyecto ya que disminuirá las operaciones de los puertos existentes.

Por lo tanto lo estamos enviando a esta reunión por dos razones. Primero, esperamos que su participación pueda ayudar a frustrar las negociaciones y evitar que el Consorcio CMS garantice suficiente apoyo a su solicitud ante la ACMS. Sin embargo, si el Consorcio CMS puede reunir suficiente apoyo para su propuesta, esperamos que usted pueda aumentar los costos del nuevo (minimizando así la ventaja competitiva de Consorcio CMS) y obtenga alguna compensación para nosotros.

**Puntaje.** A fin de ayudarle a planear su estrategia de negociación, hemos diseñado un esquema especial de "puntaje" para ilustrar cuáles resultados negociables son de mayor y menor importancia para nosotros. De acuerdo con este esquema, nuestro resultado preferido (ningún acuerdo del todo) tiene un valor de 150 puntos. Sin embargo, si un acuerdo parece inminente, usted tendrá todavía la oportunidad de obtener 100 puntos negociando ciertos aspectos del proyecto.

El uso de "puntos" podría parecer artificial y abstracto. Pero para propósitos de esta negociación, nos permite combinar nuestros diferentes intereses —proteger nuestros negocios actuales, preservar las oportunidades de crecimiento, garantizar los fondos del gobierno para nuestros proyectos— en una sola "moneda". Esto a su vez nos permite comparar las ganancias y pérdidas potenciales relacionadas con los diferentes problemas.

Además, los "puntos" nos permiten comparar los beneficios (o costos) del acuerdo negociado para nuestras alternativas. En este caso, valdría la pena que apoyáramos la propuesta del Consorcio CMS sólo si produce por lo menos 31 puntos para nosotros. Cualquier propuesta que produzca menos de 31 puntos no merecerá nuestro apoyo. (Más bien deberíamos entablar una acción legal para obtener compensaciones más tarde).

Su tarea es tratar de obtener la mayor cantidad posible de puntos en esta negociación. Esto no es ser codicioso —simplemente significa que queremos promover nuestros intereses legítimos en la mayor medida posible—. Nos gustaría ver que la solicitud de licencia de Consorcio CMS fracasara, pero si parece inevitable un acuerdo, apoyaríamos cualquier proyecto que valga por lo menos 31 puntos (una compensación es peor que nada). Pero los 31 puntos es el mínimo que podemos aceptar. Ciertamente esperamos que usted haga un mejor papel.

**Compensación para nosotros.** Este es hasta el momento el más importante de los problemas negociables. Nuestro puerto más grande perderá aproximadamente 25% de su volumen de negocios una vez que la carretera comience a operar. Los más pequeños, perderán 10%. Necesitaremos un total de US\$120 millones (en dólares corrientes) para contrarrestar nuestras pérdidas anticipadas. Por lo tanto le hemos asignado a este problema los siguientes puntos:

- \$120 millones (100% de compensación por nuestras pérdidas) = 60 puntos.
- \$90 millones (75% de compensación) = 45 puntos.
- \$60 millones (50% de compensación) = 30 puntos.
- \$30 millones (25% de compensación) = 15 puntos.
- Ninguna compensación = 0 puntos.



Desde luego, usted debe preocuparse por este problema, y por los siguientes, sólo si el acuerdo parece inevitable.

**Préstamo del MOPT.** Nos gustaría que hubiera poco o ningún financiamiento del gobierno en este proyecto. Cuanto menos contribuya el MOPT, habrá menos probabilidad de que el proyecto tenga éxito. (De hecho Consorcio CMS probablemente no se pueda dar el lujo de continuar con el proyecto a menos que haya por lo menos un poco de dinero del gobierno).

Además, actualmente estamos solicitando préstamos del gobierno para financiar las renovaciones de nuestros edificios y operaciones (el MOPT hasta la fecha ha contribuido con muy poco dinero a nuestros proyectos). Cuanto menos gaste el MOPT en este proyecto, tendrá que gastar más en puertos del Arauca. Por lo tanto usted debe argumentar que el MOPT estará en mejores condiciones si asigna sus fondos entre varios proyectos en vez de concentrar sus recursos en la empresa riesgosa de Consorcio CMS.

Hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- \$3.000 millones = 0 puntos.
- \$2.000 millones = 8 puntos.
- \$1.000 millones = 13 puntos.
- Ningún préstamo = 18 puntos.

**Reglas laborales.** No somos muy entusiastas de que la mano de obra para el proyecto provenga de la CMA, pero creemos que cualquier proyecto nuevo debe enfrentar los mismos costos de mano de obra que nosotros enfrentamos. Si Consorcio CMS tiene éxito para mantener fuera de su ámbito a la mano de obra proveniente de la CMA, enfrentará costos de mano de obra significativamente menores de los que nosotros enfrentamos. Además, en ausencia de la Asociación de Comunidades del MA, el nuevo proyecto podría instalar una amplia gama de tecnologías para el ahorro de mano de obra (incluyendo uso de contenedores a gran escala). Esto permitiría que el proyecto incurriera en costos de producción más bajos, haciendo que fuera más difícil para nosotros retener nuestro volumen de negocios (o competir por nuevos negocios).

Por lo tanto estamos en una posición difícil para favorecer la preferencia para la CMA en este proyecto. Más bien no deberíamos defender públicamente la causa de la mano de obra para la CMA, ya que nuestros argumentos podrían utilizarse en contra de nosotros posteriormente en nuestras negociaciones con los trabajadores. Pero queremos evitar que el Consorcio CMS obtenga una ventaja competitiva injusta.

Por lo tanto, hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Preferencia para la CMA ilimitada = 12 puntos
- Cuota para la CMA de 2:1 = 8 puntos
- Cuota para la CMA de 1:1 = 6 puntos
- Ninguna preferencia para la CMA = 0 puntos

Usted puede notar que la mayor diferencia es entre ninguna preferencia para la CMA y la cuota para la CMA de 1:1. Esto sucede porque consideramos que una vez que se permitan los Asociación de Comunidades del MA en el proyecto, el Consorcio CMS tendrá muchas dificultades para introducir las tecnologías de ahorro de mano de obra a gran escala. Además, será solamente asunto de tiempo antes de que la CMA participe con la mayor parte de la fuerza laboral del Consorcio CMS.

**Mezcla de industrias.** Este es un problema difícil de sopesar para nosotros, porque tenemos que recurrir a proyecciones muy inciertas. Me gustaría que el Consorcio CMS tuviera la libertad de desarrollar industrias que estuvieran lo más restringidas posibles. Entre más restringida sea la mezcla de industrias, el Consorcio CMS será menos competitivo.



Por otro lado, debemos tener cuidado de defender estos tipos de restricciones porque tal vez podríamos querer expandir nuestras operaciones en el futuro.

Tomando en cuenta nuestros intereses en conflicto aquí, y el hecho de que la compensación es una preocupación más importante inmediata, hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Principalmente sucias = 0 puntos.
- Limpias/sucias = 4 puntos.
- Todas limpias = 10 puntos.

La distribución de puntos refleja el hecho de que nos gustaría evitar que el Consorcio CMS desarrollara empresas que podrían competir con las nuestras.

**Impacto ecológico.** Este último problema es menos importante para nosotros, en relación con los otros problemas que se discutirán. Aunque nos gustaría que el Consorcio CMS enfrente costos adicionales relacionados con el mejoramiento de la ecología, no nos importa asignar puntos a este problema.

Sin embargo, usted probablemente debe tratar este problema con cautela, ya que no queremos que usted se enemiste con aliados potenciales. Quizás podamos utilizar este problema estratégicamente, puesto que las otras partes podrían no darse cuenta que este problema no es importante para nosotros.

Se ha adjuntado una hoja de puntaje de una página que resume los puntos asignados a cada problema. Esta información es CONFIDENCIAL. No la muestre a nadie. Usted podría comunicar parte o toda la información de puntaje verbalmente a un mediador, pero no le muestre la hoja de puntaje.

**Buena suerte.** Confiamos en que usted tendrá éxito para frustrar el acuerdo o negociar un acuerdo extremadamente valioso para nosotros.

Recuerde:

- Si las negociaciones fracasan y no se construye la carretera usted obtiene 150 puntos.
- Si las negociaciones tienen éxito y se construye, usted podría ganar entre 32 y 100 puntos.
- Si se construye la carretera (con un valor menor a 31 puntos) —por encima de sus objeciones— usted todavía podría obtener 31 puntos negando su apoyo y desafiando al Consorcio en los tribunales.





### Resumen confidencial de puntos para los Puertos de Arauca

<b>Problema/Opción</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Segunda votación</b>	<b>Tercera votación</b>
a. Mezcla de industrias	(10)	_____	_____	_____
Principalmente sucias	0			
Limpias/sucias	4			
Todas limpias	10			
b. Impacto ecológico	(0)	_____	_____	_____
Daño	0			
Mantener y reparar	0			
Mejorar	0			
c. Reglas laborales (distribución)	(12)	_____	_____	_____
Preferencia para la CMA ilimitada	12			
Cuota para la CMA 2:1	8			
Cuota para la CMA 1:1	6			
Ninguna preferencia	0			
d. Préstamo del MOPT	(18)	_____	_____	_____
\$700 millones	0			
\$500 millones	8			
\$300 millones	13			
Ningún Préstamo del MOPT	18			
e. Compensación a Ptos del Arauca	(60)	_____	_____	_____
CMS paga US\$120 millones	60			
CMS paga US\$90 millones	45			
CMS paga US\$60 millones	30			
CMS paga US\$30 millones	15			
CMS no paga ninguna compensación	0			
A hasta e: TOTAL	100			

MÍNIMO NECESARIO PARA LLEGAR A UN ACUERDO = 32. Sin embargo, si no se llega a ningún acuerdo su puntaje será 150.





## Apéndice

### Una discusión del esquema de puntaje (Para el Negociador de los Puertos del Arauca)

---

Tenemos varios intereses en la negociación de hoy. Nuestra primera preferencia es ver que las negociaciones no llegan a ningún acuerdo. Pero si un acuerdo parece inevitable, nos gustaría ver que la ventaja competitiva de Consorcio CMS se viera limitada al obligarlo a contratar trabajadores para la CMA y restringirlo a una mezcla de industrias todas limpias. También nos gustaría una compensación inmediata y total por nuestras pérdidas proyectadas.

Esta es claramente una negociación compleja para nosotros. Se discutirán varios problemas y son posibles varios resultados. Podría no llegarse a ningún acuerdo o podría haber un acuerdo que le dé a Consorcio CMS su ventaja competitiva máxima. Si se llega a un acuerdo, podríamos perder o llegar a una componenda en cuanto a la compensación.

Por lo tanto, hemos decidido utilizar "puntos" en nuestras instrucciones a fin de indicar que ningún acuerdo o diferentes acuerdos satisfacen (o perjudican) nuestros intereses globales. De acuerdo con el esquema de puntaje descrito en las instrucciones, no llegar a ningún acuerdo valdría 150 puntos —el mejor resultado posible—. Pero si las otras partes parecen estar llegando a un acuerdo, entonces un acuerdo con un valor de 100 puntos sería lo mejor que podríamos lograr. En contraste, un acuerdo con un valor de cero puntos sería el peor resultado posible. (Note que un acuerdo con un valor de cero puntos podría tener un efecto "distinto de cero" sobre nosotros i.e., podría implicar costos o beneficios netos. Se le asigna cero puntos solamente porque refleja "cero ganancias" sobre los peores resultados posibles).

Las diferencias en los puntos pueden decirle cuáles problemas (o resultados específicos) vale más la pena discutir. Por ejemplo, en esta negociación, estamos más preocupados por el problema de la compensación y por lo tanto le hemos asignado 60 de los 100 puntos posibles. No queríamos terminar con nuestro peor resultado en este problema (ninguna compensación si se aprobara el proyecto).

En contraste, estamos menos preocupados por el problema del impacto ecológico por lo tanto le hemos asignado cero puntos. Ninguno de los resultados del impacto ecológico tendría mucho efecto sobre nosotros.

Puesto que lo estaremos evaluando con base en su "puntaje" en esta negociación, usted probablemente deba examinar su hoja de puntaje cuidadosamente cuando planee su estrategia de negociación. Pero recuerde, usted no debe votar por ningún acuerdo que valga menos de 32 puntos (si vota por un acuerdo). Apoyar dicho proyecto nos costaría más de lo que podríamos ganar.

De cualquier modo, tampoco debe mostrarle su hoja de puntaje a ningún otro participante. Usted podría tratar de comunicar la intensidad de sus intereses a otros participantes, pero no les debe mostrar su hoja de puntaje. Ellos tendrán que confiar en que usted les dará la información exacta sobre sus preferencias —al igual que ellos lo harían si esta fuera una negociación del "mundo real".





## Instrucciones confidenciales para el Negociador de la Fundación Amigos de la Selva

Estamos muy preocupados por la propuesta de Consorcio CMS de construir y operar una carretera. El daño ambiental resultante de dicha obra sería sustancial. Aunque podemos tratar de utilizar esta reunión para negociar mejoras al medio ambiente, debemos prepararnos para evitar otro episodio de degradación del medio ambiente sancionado por el gobierno.

Inicialmente estábamos renuentes a enviarlo a esta reunión. Después de todo, no queremos que crean que estamos brindando nuestro apoyo a un proyecto ambientalmente perjudicial. Por otro lado, su participación en la reunión podría ayudar a evitar el peor escenario posible: una carretera marginal de la selva incluyendo industrias principalmente sucias y ocasionando serios daños a la ecología.

De los cinco problemas que se discutirán en esta reunión, solo dos son importantes para nosotros: el problema de la mezcla de industrias y del impacto ecológico. Aunque podría parecer inusual que un grupo ambientalista como el nuestro apoye un importante proyecto de desarrollo, consideramos que podría valer la pena brindar nuestro apoyo si podemos negociar cierta protección ambiental extra.

**Puntaje.** Con el fin de ayudarle a planear su estrategia de negociación, hemos diseñado un esquema especial de "puntaje" de cien puntos para ilustrar cuáles resultados posibles son de mayor y menor importancia para nosotros. Nuestro grupo preferido de resultados tienen un valor de 100 puntos; nuestro grupo de menor preferencia tiene un valor de cero puntos. Llegar a una componenda en uno o más problema, tiene un valor aproximado entre cero y 100 puntos, dependiendo de cómo se resuelva cada uno de los problemas.

El uso de "puntos" podría parecer quizás, artificial y abstracto. Pero para propósitos de esta negociación, nos permite combinar nuestros intereses, minimizar la contaminación, proteger la fauna salvaje y los humedales, preservar la credibilidad y eficacia de nuestra organización, etc. —en una sola "moneda"—. Esto a su vez nos permite comparar las ganancias y pérdidas potenciales relacionadas con los diferentes problemas.

Además, los "puntos" nos permiten comparar los beneficios (o costos) de un acuerdo negociado con nuestras alternativas. En este caso, podemos apoyar el proyecto solamente si produce por lo menos 50 puntos para nosotros. No podemos darnos el lujo de brindar nuestro apoyo a ningún proyecto de desarrollo que tenga un valor inferior a los 50 puntos. Si el Consorcio CMS no puede reunir suficientes votos para su proyecto, no hay problema. No se construye y no estaremos en peores condiciones que ayer. Pero si el Consorcio CMS tiene éxito para obtener la aprobación de un proyecto ambientalmente desastroso, no queremos que nuestros nombres sean vinculados con dicho proyecto. Siempre, podemos tratar de demorar el proyecto en los tribunales.

Su tarea es tratar de obtener la mayor cantidad posible de puntos en esta negociación. Esto no significa ser codicioso —simplemente significa que queremos fomentar nuestros intereses legítimos en la mayor medida posible—. Apoyaremos cualquier acuerdo que produzca por lo menos 50 puntos de "valor", pero ese es el mínimo que podemos aceptar. Ciertamente esperamos que usted haga un mejor papel.

**Mezcla de industrias.** Nos preocupa seriamente que Consorcio CMS tenga éxito para introducir una mezcla de industrias "principalmente sucias". Dicha mezcla causaría estragos a largo plazo en el medio ambiente. Por ejemplo las fábricas que descarguen desechos peligrosos en los ríos del territorio. Tampoco podemos permitir instalaciones que incorporen el peligro de explosiones, incendios y derrames de desechos. Las plantas de recuperación de recursos a su vez introducen desechos peligrosos (incluyendo dioxinas altamente tóxicas) y amenazan la seguridad de las comunidades y los trabajadores. Debemos oponernos fuertemente a cualquier propuesta que permita la introducción de industrias principalmente sucias. Por lo tanto, hemos asignado los siguientes puntos al problema de la mezcla de industrias.



- Principalmente sucias = 0 puntos.
- Limpias/sucias = 22 puntos.
- Todas limpias = 45 puntos.

Obviamente, nuestra primera preferencia es la mezcla de industrias todas limpias. Aunque virtualmente cualquier industria podría tirar desechos, las industrias "todas limpias" son las menos objetables. Sin embargo, note incluso que si ganáramos en este problema no podríamos firmar un acuerdo sin concesiones con respecto al problema del impacto ecológico.

**Impacto ecológico.** Aunque nos preocupa mucho la mezcla de industrias, estamos más preocupados por el impacto ecológico. La perturbación de la ecología comenzará tan pronto se inicie la construcción y una vez que se produzcan los daños, podría ser muy difícil repararlos. (En contraste, el daño ocasionado por las industrias "principalmente sucias" no comenzará hasta que estén operando las plantas. Quizás para ese tiempo implementaremos regulaciones más estrictas).

Como mínimo, esperamos convencer al Consorcio CMS de que no degrade la ecología. Pero también queremos negociar mejoras importantes para el área.

Por lo tanto, hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Cierto daño = 0 puntos.
- Mantener/reparar = 25 puntos.
- Mejorar = 55 puntos.

Esta distribución de puntos refleja el valor de la protección y mejoramiento ambiental. También refleja nuestro deseo de apuntarnos una victoria inmediata y visible. Nuestros grupos ambientalistas quedarán impresionados con cualquier acuerdo que genere mejoras inmediatas y concretas para el medio ambiente. A su vez, esto subirá la moral y —esperamos— las contribuciones a la liga.

**Otros problemas.** No tenemos opiniones fuertes sobre los otros tres problemas de discusión —trabajadores, préstamos del gobierno y compensación a los puertos del Arauca—. Nuestra principal preocupación es el medio ambiente. Aún así, usted debe analizar estos problemas cuidadosamente, puesto que no queremos antagonizar con los aliados potenciales. Además, podríamos utilizar estos problemas estratégicamente puesto que las otras partes podrían no estar enterados de que no son importantes para nosotros.

Se ha adjuntado una hoja de puntaje de una página que resumen nuestro análisis de los problemas. Esta información es CONFIDENCIAL. No debe mostrar esta hoja a nadie. Usted podría comunicar parte o toda la información verbalmente a un mediador, pero no le muestre su hoja de puntaje.

**Buena suerte.** Confiamos en que usted negociará un acuerdo extremadamente valioso para nosotros.



### Resumen confidencial de puntos para la Fundación Amigos de la Selva

<b>Problema/Opción</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Segunda votación</b>	<b>Tercera votación</b>
a. Mezcla de industrias	(45)	_____	_____	_____
Principalmente sucias	0			
Limpias/sucias	22			
Todas limpias	45			
b. Impacto ecológico	(55)	_____	_____	_____
Daño	0			
Mantener y reparar	25			
Mejorar	55			
c. Reglas laborales (distribución)	(0)	_____	_____	_____
Preferencia para la CMA ilimitada	10			
Cuota para la CMA 2:1	0			
Cuota para la CMA 1:1	0			
Ninguna preferencia	0			
d. Préstamo del MOPT	(0)	_____	_____	_____
\$700 millones	0			
\$500 millones	0			
\$300 millones	0			
Ningún Préstamo del MOPT	0			
e. Compensación a Ptos del Arauca	(0)	_____	_____	_____
CMS paga US\$120 millones	0			
CMS paga US\$90 millones	0			
CMS paga US\$60 millones	0			
CMS paga US\$30 millones	0			
CMS no paga ninguna compensación	0			
A hasta e: TOTAL	100			
MÍNIMO NECESARIO PARA LLEGAR A UN ACUERDO =50. Este también es su puntaje si no se llega a un acuerdo.				





## Apéndice

### Una discusión del esquema de puntaje (Para el Negociador de la Fundación Amigos de la Selva)

---

Tenemos varios intereses en la negociación de hoy. Nos gustaría que se realizaran mejoras en la ecología incluyendo la actual administración de las reservas forestales y la prevención de la desertificación. Nos gustaría evitar que el Consorcio CMS introdujera industrias dañinas al área. También nos gustaría apuntarnos una victoria importante a fin de mejorar la credibilidad de nuestra organización con otros grupos ambientalistas.

Esta es claramente una negociación compleja. Se están discutiendo varios problemas y son posibles varios resultados. Podríamos obtener una victoria en las mejoras a la ecología o en cuanto a mantenimiento y reparaciones. Podríamos tener éxito para limitar al Consorcio CMS a una mezcla de industrias todas limpias o podríamos conformarnos con un acuerdo de una mezcla limpias/sucias. Podríamos ser excluidos completamente de un acuerdo (y enfrentar un proyecto que produce daños máximos al medio ambiente), o podría no haber un acuerdo del todo.

Por lo tanto, hemos decidido utilizar "puntos" en nuestras instrucciones a fin de indicar cómo los diferentes acuerdos benefician (perjudican) nuestros intereses globales. Según el esquema de puntaje de 100 puntos descrito en las instrucciones, un acuerdo de 100 puntos sería el mejor acuerdo que usted podría negociar. En contraste, un acuerdo que valga cero puntos sería el peor acuerdo posible. (Note que un acuerdo que valga cero puntos podría tener un efecto "distinto de cero" sobre nosotros i.e., podría implicar costos o beneficios netos. Se asigna cero puntos en nuestro esquema de puntaje sólo porque refleja "cero ganancias" sobre los peores acuerdos posibles).

Las diferencias en los puntos pueden decirle cuáles problemas (o resultados específicos) tienen mayor valor para nosotros. Por ejemplo, en esta negociación, nos preocupa más el problema del impacto ecológico y por lo tanto le hemos asignado 55 de los 100 puntos posibles. No nos gustaría terminar con nuestro peor resultado (un daño a la ecología) en este problema.

En contraste, lo que nos preocupa menos son los problemas de los trabajadores, el préstamo del MOPT y la compensación a los puertos, y por lo tanto les hemos asignado cero puntos. Los posibles resultados en cada una de estas áreas no nos afectan directamente.

Puesto que lo estaremos evaluando con base en su "puntaje" en esta negociación, usted probablemente deba examinar su hoja de puntaje cuidadosamente cuando planee su estrategia de negociación. Pero recuerde, usted no debe votar por ningún proyecto que valga menos de 50 puntos. Apoyar dicho proyecto nos costaría más de lo que nos beneficiaría. En ninguna circunstancia debe usted mostrar su hoja de puntaje a otro participante. Podría tratar de comunicar la intensidad de sus intereses a otros participantes, pero no debe dejar que ellos vean su hoja de puntaje a otro participante. Podría tratar de comunicar la intensidad de sus intereses a otros participantes, pero no debe dejar que ellos vean su hoja de puntaje. Tendrán que confiar en que usted les está dando información exacta sobre sus preferencias —al igual que ellos lo harían si ésta fuera una negociación del "mundo real".

Finalmente, resista la tentación de comparar su puntaje con los puntajes de otras partes involucradas en la negociación. Un puntaje de 75 puntos podría significar más (o menos) para usted que para otras partes. Aunque la meta para usted son 50 puntos, la de ellos puede ser 40 u 80. La meta de ellos depende de su valoración de las alternativas del acuerdo —un factor psicológico que hace que la comparación entre las partes sea difícil de interpretar.





## Instrucciones confidenciales para el Negociador del Gobernador

Estoy ansioso de que se construya esta carretera. Nuestra región ha sufrido una seria disminución de la actividad económica durante los últimos cinco años y un proyecto del tamaño del propuesto por el Consorcio CMS podría brindarnos el estímulo para una dramática recuperación económica. (Obviamente, también podría beneficiarme personalmente de una recuperación introducida durante el tiempo en que ejerza el cargo).

He dedicado un poco de mi tiempo con los representantes del Consorcio CMS para discutir las ventajas y desventajas de las diferentes opciones de diseño. Generalmente, estoy a favor de la propuesta del Consorcio CMS. Mi única reserva sería tener que ver con sus cláusulas para la mano de obra para la CMA. Como usted sabe, las Asociación de Comunidades del MA son una fuerza política importante en este estado y, si asumo una posición antagónica con ellos, podrían impedir mis esfuerzos de reelección dentro de dos años. Por lo tanto, me gustaría que el Consorcio CMS cumpliera por lo menos con algunas de las exigencias del Asociación de Comunidades del MA.

También me preocupa que las negociaciones de hoy podrían obligar al Consorcio CMS a hacer concesiones con respecto al medio ambiente y las compensaciones, lo cual reduciría la rentabilidad económica del proyecto. Usted podría encontrarse en una posición donde tenga que defender gran parte de la propuesta inicial de Consorcio CMS y abogar por una consideración especial para la Asociación de Comunidades del MA.

**Puntaje.** Para ayudarlo a planear su estrategia de negociación, mis ayudantes y yo hemos diseñado un esquema de "puntaje" de cien puntos para ilustrar cuáles resultados negociables son de mayor y menor importancia para mí. De acuerdo con este esquema, mi grupo de resultados preferido es el que vale 100 puntos; el de menor preferencia es el que vale 0 puntos. Usted podría tener un puntaje máximo de 100 puntos en la negociación dependiendo de cómo se resuelva cada uno de los cinco problemas.

El uso de "puntos" podría parecer un poco artificial y abstracto. Pero para propósitos de esta negociación, me permite combinar mis diferentes intereses —nuevos puestos para mis votantes, crecimiento de la base tributaria, la reelección, etc.— en una sola "moneda". A su vez esto me permite comparar las ganancias y pérdidas potenciales relacionadas con problema muy diferentes.

Además, los "puntos" me permiten comparar los beneficios (o costos) de un acuerdo negociado para mis alternativas. En este caso, vale la pena que yo apoye la propuesta del Consorcio CMS sólo si genera por lo menos 30 puntos. Cualquier propuesta que valga menos de 30 puntos me costaría la credibilidad política y podría impedir el desarrollo futuro en la región.

Su tarea es tratar de obtener la mayor cantidad posible de puntos en esta negociación. Esto no significa ser codicioso —simplemente significa que quiero que usted promueva mis intereses legítimos en la mayor medida posible—. Apoyaré cualquier proyecto que valga por lo menos 30 puntos, pero ese es lo mínimo que puedo aceptar. Ciertamente espero que usted pueda hacer un mejor papel.

**Préstamo del MOPT.** Firmemente creo que el proyecto no sobrevivirá a largo plazo sin los sustanciales préstamos garantizados o brindados por el MOPT. Sin embargo, dudo que el Consorcio CMS tratará de desarrollar el proyecto sin el financiamiento del gobierno, si lo hace, temo que quedará atrapado en un impasse de un "elefante blanco" parcialmente completo en cinco o diez años.

El valor de estos préstamos incluye algo más que sólo los ahorros que el Consorcio CMS puede obtener con préstamos garantizados del gobierno. También incluye el valor de un compromiso del gobierno significativo con el proyecto. No hay probabilidades de que el gobierno del gobierno abandone o regule excesivamente un proyecto al cual ha comprometido millones de dólares.

Además, me gustaría poder demostrar a mis votantes que puedo traer dinero del gobierno a este estado. Por lo tanto, incluso US\$300 millones en préstamos generaría un apoyo político significativo para mí. Por lo tanto, he asignado los siguientes puntos a este problema:



- \$700 millones = 40 puntos.
- \$500 millones = 30 puntos.
- \$300 millones = 23 puntos.
- Ningún préstamo = 0 puntos.

**Distribución laboral.** Este problema es particularmente importante para mí debido a la fuerza política de la Asociación de Comunidades del MA en esta región. Estaría renuente a firmar cualquier acuerdo que excluyera deliberadamente a los trabajadores de esas comunidades

Aunque preferiría que la Asociación de Comunidades del MA obtuviera todo lo que ha solicitado, deseo que el Consorcio CMS le garantice a la Asociación de Comunidades del MA por lo menos cierta presencia en la fuerza laboral. Una vez que los Asociación de Comunidades del MA tengan un pie en la puerta, tendrán pocos problemas para consolidar y mejorar su participación en la fuerza laboral del proyecto, y las empresas asociadas con este desarrollo. Además, cualquier cuota sería una victoria importante y visible para la Asociación de Comunidades del MA.

Por lo tanto le he asignado los siguientes puntos a este problema:

- Preferencia para la CMA ilimitada = 24 puntos.
- Cuota para la CMA de 2:1 = 18 puntos.
- Cuota para la CMA de 1:1 = 12 puntos.
- Ninguna preferencia para la CMA = 0 puntos.

Los puntos reflejan la importancia de garantizarle a la Asociación de Comunidades del MA, por lo menos cierta preferencia.

**Mezcla de industrias.** No estoy en contra de los ambientalista, pero creo que no debemos exigirle a la industria más allá de las regulaciones existentes. La obra propuesta por el Consorcio CMS conseguirá un auge significativo a nuestra economía local. Debemos recordar que el Consorcio CMS tendrá que guiarse por las regulaciones ambientales sin importar cuáles industrias escoja desarrollar.

Los analistas del Consorcio CMS están convencidos de que una mezcla diversa de industrias incluyendo las "principalmente sucias" tales como una planta de recuperación de recursos, podrían brindarle una mayor estabilidad económica e ingresos a largo plazo. Mis analistas están de acuerdo. Sugieren que cuanto más limitada sea la mezcla de industrias, será más vulnerable a las oscilaciones en la economía. Queremos que el Consorcio CMS tenga libertad de buscar la mezcla más diversa y rentable posible.

He asignado los siguientes puntos a este problema:

- Principalmente sucias = 14 puntos.
- Limpias/sucias = 8 puntos.
- Todas limpias = 0 puntos.

En estas evaluaciones de puntos, temo que si imponemos demasiadas restricciones a este proyecto, impediremos el desarrollo futuro de la región.

**Impacto ecológico.** Como en el caso de la mezcla de industrias, creo que debemos evitar imponer costos innecesarios sobre los probables encargados de la obra. De ninguna manera violará las regulaciones del gobierno para la protección de la flora y fauna.

He asignado los siguientes puntos al problema del impacto ecológico:

- Cierto daño a la ecología = 12 puntos.
- Mantener y reparar el medio ambiente = 8 puntos.
- Mejorar el medio ambiente = 0 puntos.

No me opongo a las mejoras al medio ambiente. Pero creo que debemos evitar obligar a los responsables de la obra, a hacerse cargo del costo de dichas mejoras.



**Compensación para los puertos del Arauca.** Este es un problema muy difícil para mí. Claramente no deseo que las utilidades del Consorcio CMS sean desviadas. También, francamente hablando, estoy consternado de que los puertos del Arauca esperen ser compensados. En nuestra economía competitiva nunca se espera que los ganadores deban "compensar" a los perdedores.

Sin embargo, no quiero dar la impresión de que me opongo a dichas compensaciones. Quienes las solicitan son mis amigos y colegas. Como ciudadanos de la región, estamos tratando de trabajar juntos en varios asuntos críticos. Si puede evitarlo preferiría no antagonizar con estas personas. Tomando en cuenta las complicaciones personales, profesionales y políticas que caracterizan a este problema, le he asignado los siguientes puntos, solicitándole que trate este problema diplomáticamente:

- \$120 millones = 0 puntos.
- \$90 millones = 2 puntos.
- \$60 millones = 4 puntos.
- \$30 millones = 7 puntos.
- Ninguna compensación = 10 puntos.

Aunque estos pagos de compensaciones podrían costarle al Consorcio CMS tanto como las demandas planteadas por los ambientalistas, no ocasionarían tanto daño a nuestra región.

He adjuntado una hoja de puntaje y una página que resume los puntos asignados a cada problema. Esta información es CONFIDENCIAL. No debe mostrarle su hoja de puntaje a nadie. Podría comunicar parte o toda la información de puntaje a un mediador, pero de ningún modo debe permitirle que vea su hoja de puntaje.

**Buena suerte.** Confío en que usted negociará un acuerdo extremadamente valioso para mí.





### Resumen confidencial de puntos para el Negociador del Gobernador

<b>Problema/Opción</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Segunda votación</b>	<b>Tercera votación</b>
a. Mezcla de industrias	(14)	_____	_____	_____
Principalmente sucias	14			
Limpias/sucias	8			
Todas limpias	0			
b. Impacto ecológico	(12)	_____	_____	_____
Daño	12			
Mantener y reparar	8			
Mejorar	0			
c. Reglas laborales (distribución)	(24)	_____	_____	_____
Preferencia para la CMA ilimitada	24			
Cuota para la CMA 2:1	18			
Cuota para la CMA 1:1	12			
Ninguna preferencia	0			
d. Préstamo del MOPT	(40)	_____	_____	_____
\$700 millones	40			
\$500 millones	30			
\$300 millones	23			
Ningún Préstamo del MOPT	0			
e. Compensación a Ptos del Arauca	(10)	_____	_____	_____
CMS paga US\$120 millones	0			
CMS paga US\$90 millones	2			
CMS paga US\$60 millones	4			
CMS paga US\$30 millones	7			
CMS no paga ninguna compensación	10			
A hasta e: TOTAL	100			
MÍNIMO NECESARIO PARA LLEGAR A UN ACUERDO =30. Este también es su puntaje si no se llega a un acuerdo.				





## Apéndice

### Una discusión del esquema de puntaje (Para el Negociador del Gobernador)

---

Tengo varios intereses en la negociación de hoy. Me gustaría ver que el gobierno del gobierno garantice al menos US\$300 millones de dólares de inversión en nuestra región. Me gustaría llevarme el crédito de haber ayudado a los Asociación de Comunidades del MA a recibir un trato preferencial por parte de Consorcio CMS. También me gustaría evitar que los ambientalistas impusieran costos excesivos a Consorcio CMS (y a otros desarrolladores en el futuro).

Ésta es claramente una negociación compleja. Se están discutiendo varios problemas y son posibles varios resultados. Podríamos ganar el problema de la Asociación de Comunidades del MA, pero perder el problema de la mezcla de industrias. Podríamos tener que llegar a una componenda en cuanto a las compensaciones, el impacto ecológico o los préstamos del gobierno. Podría incluso no haber ningún acuerdo del todo.

Por lo tanto he utilizado, "puntos" en sus instrucciones a fin de indicarle cómo podrían beneficiar (o perjudicar) los posibles acuerdos mis intereses globales. En el esquema de puntaje de 100 puntos, un acuerdo que valga 100 puntos sería el mejor acuerdo que usted podría negociar. Un acuerdo que valga cero puntos sería el peor. (Note que un acuerdo que valga cero puntos, podría tener un efecto "distinto de cero" sobre mí, i.e., podría implicar costos o beneficios netos. Se le asigna cero puntos solamente porque refleja "cero ganancias" sobre el peor resultado posible).

Las diferencias en los puntos pueden decirle qué problema (o resultados específicos) son los que más vale la pena discutir. Por ejemplo, en esta negociación estoy más preocupado por el problema del préstamo del MOPT y por lo tanto le he asignado 40 de los 100 puntos posibles. No quiero terminar con el peor resultado (\$120 millones en pagos de compensaciones).

Puesto que le evaluaré con base en su "puntaje" en esta negociación, usted debe examinar su hoja de puntaje cuidadosamente cuando planee su estrategia de negociación. Pero recuerde que no debe votar por ningún proyecto que valga menos de 30 puntos. Apoyar dicho acuerdo me costaría más de lo que podría beneficiarme.

De ningún modo debe mostrarle su hoja de puntaje a otro participante. Usted podría tratar de expresar la intensidad de sus intereses a otros participantes, pero no les debe permitir que vean su hoja de puntaje. Tendrán que confiar en que usted les está dando información exacta sobre sus preferencias —al igual que lo harían si esta fuera una negociación del "mundo real".

Finalmente, resistase a la tentación de comparar su puntaje con los puntajes de otros participantes. Un puntaje de 75 puntos podría significar más (o menos) para usted, que para otras partes. Aunque su meta son 40 puntos, la de ellos podría ser 20 u 80. La meta de ellos depende de la importancia de las alternativas para el acuerdo —un factor psicológico que hace que la comparación entre las partes sea difícil de interpretar.





## Instrucciones confidenciales para el Negociador de la Asociación de Comunidades del MA

---

Estamos muy entusiasmados por el potencial de creación de puestos en los proyectos asociados con la construcción de la carretera marginal de la selva. Como usted sabe, el volumen de actividad económica y comercial de esta región, ha disminuido drásticamente durante los últimos cinco años. Sin un auge importante en la actividad económica, enfrentaremos despidos masivos en un futuro muy cercano.

No obstante, no debemos dar la impresión de que estamos muy ansiosos de apoyar este proyecto. La propuesta inicial del Consorcio CMS deja mucho que desear desde la perspectiva de la Asociación de Comunidades del MA. De los cinco problemas a discutir en esta reunión, cuatro son de interés directo para nosotros: reglas laborales, mezcla de industrias, préstamos del gobierno y compensaciones a los puertos del Arauca. El quinto problema —impacto ecológico— no es de importancia directa, pero podría resultar útil para garantizar aliados.

**Puntaje.** Con el fin de ayudarlo a planear su estrategia de negociación, hemos diseñado un esquema especial de “puntaje” de cien puntos para ilustrar cuáles resultados negociables son de mayor y menor importancia para nosotros. Según este esquema, el grupo de resultados más conveniente es el que vale 100 puntos para nosotros; el de menor preferencia es el que vale cero puntos. Llegar a una componenda en uno o más problema tiene un valor entre 0 y 100 puntos, dependiendo de cómo se resuelva cada uno de los problemas.

El uso de los “puntos” podría parecer artificial y abstracto. Pero para propósitos de esta negociación, nos permite combinar nuestros diferentes intereses —nuevos puestos para nuestros miembros, nuevos miembros para nuestros Asociación de Comunidades del MA y una mayor credibilidad para nuestra organización— en una sola “moneda”. A su vez esto nos permite comparar las ganancias y pérdidas potenciales relacionadas con los diferentes problemas.

Además, los “puntos” nos permiten comparar los beneficios (o costos) de un acuerdo negociado para nuestras alternativas. En este caso, valdría la pena que apoyáramos un acuerdo que produzca por lo menos 50 puntos. Pero cualquier acuerdo que valga menos de 50 puntos, sería peor que ningún acuerdo del todo. No nos arriesgaremos a dar apoyo a un acuerdo que no beneficie explícitamente a nuestros miembros.

Su tarea es tratar de obtener la mayor cantidad posible de puntos en esta negociación. Esto no significa ser codicioso —simplemente significa que queremos fomentar nuestros intereses legítimos en la mayor medida posible—. Apoyaremos cualquier acuerdo que valga por lo menos 50 puntos, pero usted tendrá que hacer un mejor papel.

**Reglas laborales.** Obviamente, estamos muy preocupados por la distribución de nuevos puestos creados por el proyecto. Nos gustaría que Consorcio CMS garantizara que todos los puestos para los cuales están calificados los trabajadores de la Asociación de Comunidades del MA, sean ofrecidos a estos trabajadores con salarios apoyados por el Asociación de Comunidades del MA. Nos oponemos fuertemente a permitirle al Consorcio CMS eludir a la Asociación de Comunidades del MA empleando trabajadores que vengan fuera de la región.

Hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Preferencia para la CMA ilimitada = 42 puntos.
- Cuota para la CMA de 2:1 = 35 puntos.
- Cuota para la CMA de 1:1 = 25 puntos.
- Ninguna preferencia para la CMA = 0 puntos.

Note que ganar este problema vale 42 puntos, —casi la mitad de los puntos posibles en esta negociación.



Hemos asignado valores bastante elevados a las dos posiciones de componenda por dos razones. Primero, cualquier presencia para la CMA ayudará a evitar que el Consorcio CMS introduzca tecnologías para el ahorro de mano de obra. Segundo, una vez que la Asociación de Comunidades del MA se haya establecido firmemente en él, no importa lo pequeño que sea, organizar al resto debe ser menos difícil que si no estuviéramos en el proyecto. Desafortunadamente, el Consorcio CMS probablemente se dé cuenta de lo mismo y por lo tanto existen probabilidades de que se oponga fuertemente a cualquier preferencia para los Asociación de Comunidades del MA.

**Préstamo del MOPT.** El Préstamo del MOPT es importante para nosotros por dos razones. Primero, el proyecto tiene una mayor oportunidad de cobrar ímpetu (recibiendo la aprobación de la ACMS) si hay involucrados dólares del gobierno. Segundo, el éxito a largo plazo y la estabilidad del proyecto probablemente mejoren si el gobierno hace una inversión substancial en el proyecto. (Los inversionistas privados podrían estar mucho más anuentes a participar en el proyecto si ven una participación del gobierno y ésta podría estar menos anuente a abandonar el proyecto en el futuro si tiene una gran cantidad de dinero "invertido" en él).

Por lo tanto, hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- \$700 millones = 30 puntos.
- \$500 millones = 20 puntos.
- \$300 millones = 10 puntos.
- Ningún préstamo = 0 puntos.

**Mezcla de industrias.** Este problema es importante para nosotros porque determinará el número y tipos de puestos creados para nuestros trabajadores. Pero le hemos asignado menos puntos que los anteriores dos problema porque está basado en proyecciones muy inciertas.

- Principalmente sucias = 15 puntos.
- Limpias/sucias = 20 puntos.
- Todas limpias = 0 puntos.

De los tres tipos de mezcla de industrias que se están discutiendo, la mezcla "limpias/sucias" es la mejor opción desde la perspectiva del Asociación de Comunidades del MA. Esta mezcla probablemente involucrará a plantas de procesamiento de alimentos y manufactura liviana —ambas crearían puestos que están típicamente para la CMA—. Además, los puestos creados por estos tipos de plantas, tienden a representar pocos de los riesgos de salud implícitos en los trabajos de las industrias sucias.

La mezcla "todas sucias" es la segunda opción en nuestra mente. Crearía mucho menos puestos para los trabajadores para la CMA e implicaría entornos laborales que son menos tranquilos y más peligrosos que los de las industrias "limpias/sucias". Pero todavía es preferible que una mezcla de industrias todas limpias (que crearía el menor número de puestos para la CMA).

Compensación para los puertos del Arauca. Este es un problema difícil para nosotros. Nuestra lealtad es primero con nuestros miembros locales, y por lo tanto preferiríamos que las utilidades del nuevo no se vieran amenazadas por pagos masivos a los puertos.

Por otro lado, debemos responder por nuestra conducta ante el Asociación de Comunidades del MA nacional —una organización que nos brindó una ayuda considerable hace 3 años—. La Asociación de Comunidades del MA está preocupado porque estiman que los puertos del Arauca enfrentarán un nivel de desempleo sustancial.

Por lo tanto, hemos asignado los siguientes puntos para el problema de compensaciones, pero con la estipulación de que este puntaje se mantenga absolutamente confidencial:

- \$600 millones = 2 puntos.
- \$450 millones = 4 puntos.



- \$300 millones = 6 puntos.
- \$150 millones = 8 puntos.
- Ninguna compensación = 0 puntos.

En resumen, favorecemos un poco de compensación (pero no demasiada). Pero usted no debe oponerse públicamente a los pagos de grandes compensaciones puesto que nuestra organización podría sentirse muy molesta.

**Impacto ecológico.** Este último problema no nos preocupa directamente por lo tanto no le hemos asignado ningún punto. Estamos dispuestos a dejar que los ambientalistas se preocupen por el medio ambiente.

Aún así, usted podría tratar este problema con cautela, puesto que no queremos antagonizar con los aliados potenciales. Además, podríamos utilizar este problema estratégicamente ya que las otras partes no saben que no es importante para nosotros.

Se adjunta una hoja de puntaje de una página que resume el resultado que le hemos asignado a cada problema. Esta información es CONFIDENCIAL. No muestre esta hoja de puntaje a nadie. Podría transmitir parte o toda la información verbalmente a un mediador, pero no lo deje ver su hoja de puntaje.

**Buena suerte.** Confiamos en que usted negociará un acuerdo extremadamente valioso para nosotros.





**Resumen confidencial de puntos para el Negociador  
de la Asociación de Comunidades del MA**

<b>Problema/Opción</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Segunda votación</b>	<b>Tercera votación</b>
a. Mezcla de industrias	(20)	_____	_____	_____
Principalmente sucias	15			
Limpias/sucias	20			
Todas limpias	0			
b. Impacto ecológico	(0)	_____	_____	_____
Daño	0			
Mantener y reparar	0			
Mejorar	0			
c. Reglas laborales (distribución)	(42)	_____	_____	_____
Preferencia para la CMA ilimitada	42			
Cuota para la CMA 2:1	35			
Cuota para la CMA 1:1	25			
Ninguna preferencia	0			
d. Préstamo del MOPT	(30)	_____	_____	_____
\$700 millones	30			
\$500 millones	20			
\$300 millones	10			
Ningún Préstamo del MOPT	0			
e. Compensación a Ptos del Arauca	(8)	_____	_____	_____
CMS paga US\$120 millones	2			
CMS paga US\$90 millones	4			
CMS paga US\$60 millones	6			
CMS paga US\$30 millones	8			
CMS no paga ninguna compensación	0			
A hasta e: TOTAL	100			

MÍNIMO NECESARIO PARA LLEGAR A UN ACUERDO =50. Este también es su puntaje si no se llega a un acuerdo.





## Apéndice

### Una discusión del sistema de puntaje (Para el Negociador del Asociación de Comunidades del MA)

---

Tenemos varios intereses en la negociación de hoy. Nos gustaría ver que se garantice en la preferencia para la CMA la mayor medida posible. Nos gustaría ver una mezcla de industrias que cree el mayor número de puestos para la CMA. También nos gustaría ver que el gobierno hiciera un compromiso importante con este proyecto.

Ésta es claramente una negociación compleja para nosotros. Se están discutiendo varios problemas y son posibles varios resultados. Podríamos obtener una preferencia para la CMA ilimitada o podríamos llegar a un acuerdo para cuotas especiales. Podríamos tener éxito para negociar una mezcla de industrias limpias/sucias o podríamos intentar una mezcla de industrias todas limpias. También podríamos vernos excluidos del acuerdo (y terminar enfrentando un proyecto sin ninguna concesión para la mano de obra para la CMA) o podría no haber ningún acuerdo del todo.

Por lo tanto hemos decidido utilizar "puntos" en nuestras instrucciones a fin de indicar cómo los diferentes acuerdos satisfacen (o perjudica) nuestros intereses globales. Según el esquema de puntaje de 100 puntos descrito en las instrucciones, un acuerdo de 100 puntos sería el mejor acuerdo que usted podría negociar. En contraste, un acuerdo con un valor de cero puntos sería el peor acuerdo posible. (Note que un acuerdo que vale cero puntos podría tener un efecto "distinto de cero" sobre nosotros i.e., podría implicar costos netos o beneficios netos. Se le asigna cero puntos sólo porque refleja "cero ganancias" sobre el peor resultado posible).

Las diferencias en los puntos pueden decirle cuáles problemas (o resultados específicos) son los que valen más la pena discutir. Por ejemplo, en esta negociación estamos muy preocupados por las reglas laborales y por lo tanto le hemos asignado 42 de los 100 puntos posibles. No queremos terminar con nuestro peor resultado posible (ninguna preferencia para la CMA) en este problema.

En contraste, lo que nos preocupa menos es el problema del impacto ecológico y por lo tanto le hemos asignado cero puntos. Ninguno de los resultados descritos en este problema tiene un efecto directo sobre nosotros.

Puesto que lo evaluaremos con base en su "puntaje" en esta negociación, usted debe examinar cuidadosamente su hoja de puntaje cuando planee su estrategia de negociación. Pero recuerde que usted no debe votar por ningún proyecto que valga menos de 50 puntos.

De ningún modo debe mostrar su hoja de puntaje a ningún otro participante. Podría tratar de expresar la intensidad de su interés a otros participantes pero no les debe permitir que vean su hoja de puntaje. Tendrán que confiar en que usted les está dando la información exacta sobre sus preferencias —al igual que ellos lo harían si esta fuera una negociación del "mundo real".

Finalmente, resístase a la tentación de comparar su puntaje con los puntajes de otros participantes de la negociación. Un puntaje de 75 podría significar más (o menos) para usted que para otras partes. Aunque su meta son 50 puntos, la de ellos podría ser 40 u 80. La meta de ellos depende de la valoración que hagan de las alternativas del acuerdo —un factor psicológico que hace que la comparación entre las partes sea difícil de interpretar.





## Instrucciones confidenciales para el Negociador del MOPT

---

La reciente solicitud de Consorcio CMS de construir y operar una carretera marginal de la selva es muy interesante. Ciertamente estamos interesados en que se desarrolle finalmente una carretera. Desafortunadamente, parte de nuestro staff de bajo nivel estuvo muy ansioso en sus discusiones iniciales con el Consorcio CMS y gustosamente hubiera comprometido todo nuestro presupuesto a esta empresa si mi secretario suplente no hubiera intervenido.

Esta reunión parece la oportunidad perfecta para poner a prueba la fortaleza del compromiso de Consorcio CMS con el proyecto, y para disputar algunas concesiones a cambio del financiamiento.

**Puntaje.** Con el fin de ayudarlo a planear su estrategia de negociación, nuestro taller de políticas ha diseñado un esquema especial de “puntaje” de 100 puntos para ilustrar cuáles resultados negociables son de mayor y menor importancia para nosotros. Según este esquema, el grupo preferido de resultados es el que vale 100 puntos para nosotros; el de menor preferencia es el que vale 0 puntos. Usted puede obtener hasta 100 puntos dependiendo de cómo se resuelva cada uno de los cinco problemas.

El uso de “puntos” podría parecer un poco artificial y abstracto. Pero para propósitos de esta negociación, nos permite combinar nuestros diferentes intereses —desarrollar la región, apaciguar al comité supervisor del congreso, retener el control sobre proyectos importantes, etc.— en una sola “moneda”. Esto a su vez nos permite comparar las ganancias y pérdidas relacionadas con los diferentes problemas.

Su tarea es tratar de obtener la mayor cantidad posible de puntos en esta negociación. Esto no significa ser codicioso —simplemente significa que queremos promover nuestros intereses legítimos en la mayor medida posible—. Apoyaremos cualquier proyecto que valga por lo menos 65 puntos, pero ese es el mínimo que podemos aceptar. Ciertamente esperamos que usted haga un mejor papel.

**Préstamo del MOPT.** Este problema es obviamente muy importante para nosotros. Preferiríamos tener por lo menos cierta participación financiera en el proyecto a fin de retener cierto control sobre su operación. Si apoyamos éste y resulta ser exitoso, nuestra credibilidad institucional mejorará drásticamente. Además, la actual administración le gustaría llevarse el crédito por haber ayudado a establecer la primera carretera marginal de la selva.

Desafortunadamente, no tenemos fondos ilimitados para donar a este proyecto y por lo tanto le hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Préstamo de US\$700 millones = 10 puntos.
- Préstamo de US\$500 millones = 26 puntos.
- Préstamo de US\$300 millones = 40 puntos.
- Ningún préstamo = 0 puntos.

Como lo indica la distribución de puntos, definitivamente preferiríamos cierta participación financiera. Pero nuestro comité supervisor del congreso está ansioso de ver una considerable participación del sector privado en todos los proyectos que suscribimos. Por consiguiente, nuestra primera opción es brindar solamente US\$300 millones. Aunque el Consorcio CMS tendrá dificultades para reunir los restantes US\$700, no será imposible para ellos. (Creemos que ya tienen casi US\$200 millones en compromisos potenciales).

Además, hay otros proyectos que se están planeando para la costa este y oeste que implican mejoras a los ya existentes. Aunque reconocemos los tremendos beneficios públicos relacionados con la carretera, nos gustaría distribuir nuestro dinero entre la mayor cantidad de proyectos (al Congreso también le gustaría que nuestro dinero se gaste en la mayor cantidad posible de lugares).

**Impacto ecológico.** En vista de nuestra misión doble, no podemos aceptar un proyecto que promete perjudicar considerablemente el medio ambiente. Por otro lado, no queremos hacer responsable al



Consorcio CMS por mejorar la ecología si dichas mejoras amenazan la viabilidad económica del proyecto. Por lo tanto, le hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Ciento daño a la ecología = 0 puntos.
- Mantener y reparar = 20 puntos.
- Mejorar = 25 puntos.

Como puede ver, no nos oponemos a las mejoras. Después de todo podemos ganar cierta credibilidad política si se realizan mejoras. Pero estamos mucho más preocupados de que el Consorcio CMS acepte por lo menos mantener y reparar el medio ambiente. Las mejoras deben considerarse el "lustre del queque".

**Compensación para los puertos del Arauca.** Este es un problema difícil para nosotros porque los puertos fluviales de la región son parte de un distrito electoral recientemente creado. Estaríamos un poco renuentes a firmar un contrato que excluya específicamente estos puertos. Además, debemos tener mucho cuidado de no excluir a los miembros del Congreso de estas áreas.

Por otro lado, no queremos poner en peligro la viabilidad económica del proyecto imponiendo elevados costos de compensación. Los pagos de compensaciones propuestos se calculan en "dólares corrientes" y podrían ser una carga sustancial para el Consorcio CMS.

Por consiguiente, preferimos las soluciones de componenda que los otros dos extremos. Nuestros analistas sugieren que de hecho, los puertos del Arauca han exagerado sus proyecciones de pérdidas. Creemos que una solución justa sería una compensación aproximadamente de 60 millones. Aunque estos puertos del Arauca podrían perder cierto volumen de negocios, indudablemente obtendrían otro volumen de actividades como puertos de enlace con la carretera; los estimados del valor de estos nuevos negocios no parece haberse incluido en los estimados de "pérdidas" proyectadas.

Se asignan los siguientes puntos a los diferentes niveles de compensación propuestos:

- \$120 millones = 4 puntos.
- \$90 millones = 8 puntos.
- \$60 millones = 15 puntos.
- \$30 millones = 12 puntos.
- Ninguna compensación = 0 puntos.

**Mezcla de industrias.** Este problema es moderadamente importante debido a su impacto sobre el medio ambiente. Aunque nuestra misión nos obliga a ser sensibles a las preocupaciones ambientales, es necesario que no lo seamos extremadamente. Creemos que las demandas de los ambientalistas son un poco exageradas. Aunque estamos de acuerdo en que una mezcla de industrias "todas limpias" ocasionaría un menor daño ambiental, también limitaría indebidamente el potencial de utilidades del Consorcio CMS. El Consorcio debería estar en libertad de desarrollar una mezcla de industrias razonablemente diversa; una mezcla demasiado limitada, haría que él fuera extremadamente vulnerable a las fluctuaciones en la economía. Además, las industrias limpias/sucias tienen mayor probabilidad de beneficiarse del acceso a la carretera que las industrias todas limpias.

Por lo tanto le hemos asignado los siguientes puntos a este problema:

- Principalmente sucias = 0 puntos.
- Limpias/sucias = 11 puntos.
- Todas limpias = 5 puntos.

Como usted puede ver, nuevamente preferimos la posición de componenda que las otras dos situaciones extrema.



**Distribución laboral.** En comparación con los otros problemas de esta negociación, éste es quizás un problema menor. No obstante, como buenos ex-empresarios, tenemos nuestras dudas sobre ajustar un proyecto subsidiado del gobierno para ayudar a la mano de obra de la región.

Oponerse públicamente a la Asociación de Comunidades del MA por razones ideológicas es probablemente muy riesgoso. Pero debe sentirse en libertad de brindar su apoyo en este problema a cualquier aliado cuyos intereses coincidan con los nuestros. Se asignan los siguientes puntos a este problema:

- Preferencia para la CMA ilimitada = 0 puntos.
- Cuota para la CMA de 2:1 = 2 puntos.
- Cuota para la CMA de 1:1 = 4 puntos.
- Ninguna preferencia para la CMA = 9 puntos.

Mantener a los Asociación de Comunidades del MA fuera del proyecto, le permitirá al Consorcio CMS mantener sus costos de salarios razonablemente bajos. También le dará a Consorcio CMS la oportunidad de experimentar con tecnología para el ahorro de mano de obra que ha sido históricamente bloqueadas por la Asociación de Comunidades del MA

Hemos adjuntado una hoja de puntaje de una página que resume los puntos asignados a cada problema. Esta información es CONFIDENCIAL. No muestre su hoja de puntaje a nadie. Podría comunicar parte o toda la información del puntaje a un mediador, pero no le permita ver su hoja de puntaje.

**Buena suerte.** Confío en que usted negociará un acuerdo extremadamente valioso para mí.





### Resumen confidencial de los puntos para el MOPT

<b>Problema/Opción</b>	<b>Total de puntos</b>	<b>Primera votación</b>	<b>Segunda votación</b>	<b>Tercera votación</b>
a. Mezcla de industrias	(11)	_____	_____	_____
Principalmente sucias	0			
Limpias/sucias	11			
Todas limpias	5			
b. Impacto ecológico	(25)	_____	_____	_____
Daño	0			
Mantener y reparar	20			
Mejorar	25			
c. Reglas laborales (distribución)	(9)	_____	_____	_____
Preferencia para la CMA ilimitada	0			
Cuota para la CMA 2:1	2			
Cuota para la CMA 1:1	4			
Ninguna preferencia	9			
d. Préstamo del MOPT	(40)	_____	_____	_____
\$700 millones	10			
\$500 millones	26			
\$300 millones	40			
Ningún Préstamo del MOPT	0			
e. Compensación a Ptos del Arauca	(15)	_____	_____	_____
CMS paga US\$120 millones	4			
CMS paga US\$90 millones	8			
CMS paga US\$60 millones	15			
CMS paga US\$30 millones	12			
CMS no paga ninguna compensación	0			
A hasta e: TOTAL	100			
MÍNIMO NECESARIO PARA LLEGAR A UN ACUERDO = 65. Este también es su puntaje si no se llega a un acuerdo.				





## Apéndice

### Una discusión del sistema de puntaje (Para el Negociador del MOPT)

---

Tenemos varios intereses en la negociación de hoy. Nos gustaría que se construya la carretera con nuestra ayuda financiera, pero también nos gustaría que se ahorren nuestros recursos para otros proyectos del país. Nos gustaría preservar la integridad ambiental de la selva, pero también nos gustaría minimizar los gastos innecesarios para el Consorcio CMS.

Esta es una negociación claramente compleja para nosotros. Se discuten varios problemas y son posibles varios resultados. Si se llega a un acuerdo, podríamos brindar solamente US\$300 millones al proyecto o podríamos vernos obligados a ofrecer US\$700 millones. Podríamos garantizar las reparaciones ambientales o podríamos enfrentar daños a la ecología. Podríamos incluso no llegar a un acuerdo del todo.

Por lo tanto, hemos decidido utilizar "puntos" en nuestras instrucciones para indicar cómo satisfacen (o perjudican) los diferentes acuerdos nuestros intereses globales. Según el esquema de puntaje de 100 puntos, un acuerdo que valga 100 puntos sería el mejor acuerdo posible que usted podría negociar. Un acuerdo que valga cero puntos sería el peor acuerdo posible. (Note que un acuerdo que valga cero puntos podría tener un efecto "distinto de cero" sobre nosotros, i.e., podría implicar costos o beneficios netos. Se le asignan cero puntos solamente porque refleja "cero ganancias" sobre el peor resultado posible).

Las diferencias en los puntos pueden decirle cuáles problemas (o resultados específicos) valen más la pena discutir. Por ejemplo, en esta negociación nos preocupa más el problema del préstamo del MOPT y por lo tanto le hemos asignado 40 de los 100 puntos posibles. No queremos terminar con nuestro peor resultado (ningún préstamo del MOPT) en este problema.

En contraste, lo que menos nos preocupa es el problema de los trabajadores y le hemos asignado solamente 9 puntos. Esto significa que no nos disgustaría mucho si nos obligaran a aceptar el peor resultado posible (preferencia para la CMA ilimitada en este problema).

Puesto que lo estaremos evaluando con base en su "puntaje" en esta negociación, probablemente deba examinar su hoja de puntaje cuidadosamente cuando planee su estrategia de negociación. Pero recuerde que usted no debe votar por ningún proyecto que valga menos de 65 puntos. Apoyar dicho proyecto nos perjudicaría más de lo que podría beneficiarnos.

De ningún modo debe mostrarle su hoja de puntaje a ningún otro participante. Podría comunicar la intensidad de sus intereses a otros participantes, pero no debe dejarlos que vean su hoja de puntaje. Tendrán que confiar en que usted les da información exacta sobre sus preferencias, al igual que ellos lo harían si esta fuera una negociación del "mundo real".

Finalmente, resístase a la tentación de comparar su puntaje con los puntajes de otras partes involucradas en esta negociación. Un puntaje de 65 podría significar más (o menos) para usted que para las otras partes. Aunque su objetivo es 65, el de ellos podría ser 45 u 85. Los objetivos de ellos dependen de la valoración que le den a las alternativas del acuerdo —un factor psicológico que puede hacer que la comparación entre las diferentes partes sea difícil de interpretar.





## Sesión 7

### Estilos de Negociación

#### ¿Cómo maneja usted el conflicto?<sup>24</sup>

1. Usted ha reservado una mesa en un restaurante y ha invitado a importantes socios de negocios a cenar. Al llegar, el capitán le dice que se le olvidó su reservación y que no hay mesa disponible. Usted:
  - a) Esperaría hasta que hubiera una mesa disponible.
  - b) Se enojaría con usted mismo por reservar una mesa en un restaurante como ése.
  - c) Vería al administrador e insistiría en que se le encontrara una mesa.
  - d) Perdonaría al capitán; es humano olvidar.
  - e) Le hablaría rudamente al capitán acerca de su olvido.
  - f) Iría a otro restaurante en el que no se necesiten reservaciones.
2. Usted tiene que hacer una llamada telefónica urgente. Se encuentra esperando afuera de una caseta que está siendo utilizada por un anciano que evidentemente no tiene ninguna prisa por terminar su conversación. Usted:
  - a) Esperaría a que la persona que está utilizando el teléfono observara que usted está inquieto; es probable que cuando lo haga lo tome en cuenta y termine su conversación.
  - b) Intentaría encontrar otro teléfono.
  - c) Desearía no tener que depender del teléfono.
  - d) Golpearía la puerta de la caseta para demostrar su impaciencia.
  - e) Esperaría pacientemente; en algún momento la persona tendría que dejar de hablar.
  - f) Se sentiría culpable por sus sentimientos hostiles hacia el anciano; después de todo, es posible que su llamada sea tan importante para él como la suya para usted.
3. Un amigo que está de visita en su casa coloca distraídamente un cigarrillo encendido en su mesa causando una quemadura visible en un fino mantel que la cubría. Usted:
  - a) Le diría que lo que ha hecho es estúpido.
  - b) Le exigiría que le pagara el daño.
  - c) Se enojaría con usted mismo por no notar el cigarro y evitar el daño.
  - d) Haría arreglar el mantel sin decirle nada a su amigo.
  - e) Consolaría a su amigo señalando que había sido simplemente un accidente de la clase de los que pueden pasarle a cualquier persona.
  - f) No diría nada; lo hecho, hecho está, y no tiene sentido decir nada en este momento.
4. Grupos de trabajadores que hacen una manifestación afuera de su supermercado favorito le piden no comprar ahí debido a que la tienda está tomando represalias injustas contra un grupo de trabajadores para la CMA que trabajan allí. Usted:
  - a) Escucharía sus argumentos y decidiría si debería ir a comprar a otro lado o no.
  - b) Les pediría que dejaran de molestarlo.
  - c) Escucharía sus argumentos aunque no tuviera intenciones de cambiar de decisión; los manifestantes, después de todo, tienen el derecho de expresar sus opiniones.

<sup>24</sup> Este ejercicio ha sido preparado por Francisco A. Leguizamón con base en el trabajo del sociólogo holandés Bjorn Christianse.



- d) Ignoraría a los manifestantes; es algo que no le incumbe. En algún momento las disputas laborales se arreglan, sin importar cuán opuestas hayan estado las partes antes del acuerdo.
  - e) Se disculparía con los manifestantes por no haber conocido las acciones de la tienda con respecto a los trabajadores.
  - f) Les diría a los manifestantes que no le interesa debido a que este problema debe ser resuelto entre el Asociación de Comunidades del MA y la administración de la tienda.
5. Su país ha recibido del gobierno de uno de sus vecinos la solicitud de renunciar a navegar por el río que les sirve de frontera, particularmente en lanchas que transporten personal militar o civiles portando armas. Su país debería:
- a) Evitar responder; el asunto se resolverá por sí mismo a su debido tiempo.
  - b) Ofrecer negociar.
  - c) Pedir al otro país que explique cómo se defenderían si renunciaran a la navegación por el río, en caso de traficantes, inmigrantes ilegales, delincuentes, o cualquier otro peligro que atente contra la seguridad nacional.
  - d) Reconocer que el país que les ha hecho la solicitud debe haber estado respondiendo a presiones políticas internas cuando hizo su requisición.
  - e) Decir al gobierno del país solicitante que su demanda carece de fundamento.
  - f) Considerar qué hizo su propio país que ocasionó que el otro le pidiera no navegar por las aguas del río limítrofe.
6. Un país vecino le anuncia que establecerá un arancel del 60% sobre el precio de las mercancías provenientes de su país. Su país que ha exportado regularmente sus productos agrícolas sin cargas arancelarias debe:
- a) Informar al país vecino que si no suspende el arancel se cortará el suministro de energía que actualmente le vende su país a través de una interconexión eléctrica.
  - b) Reconocer que los aranceles facilitarán la creación de un mercado interno para favorecer a los productores locales del otro país; es probable que esto no funcione y que en el futuro vuelvan a eliminar los aranceles.
  - c) Convocar a una reunión de exportadores locales para ver por qué el país se ha vuelto tan dependiente de ese mercado.
  - d) Pedir al país vecino que justifique la creación del arancel; también, determinar si ese país está tratando de la misma manera a otras naciones exportadoras.
  - e) Determinar si es posible encontrar otros mercados que satisfagan las expectativas de los exportadores locales.
  - f) Informar a todos los exportadores locales que el país vecino ha creado un arancel a las importaciones y que ese país tiene el pleno derecho de decidir lo que ha de cobrar en impuestos a las importaciones.
7. Un país de la región se queja ante el suyo de que la fuerza policial y el gobierno en general no han tomado las medidas suficientes para capturar y mantener bajo custodia a varios ex funcionarios públicos acusados de corrupción en aquel país, y que lograron evadir la justicia viajando a su país. Los funcionarios del gobierno de su país deberían:
- a) Informar al jefe de la policía de la displicencia de sus oficiales y amenazarlos con sanciones.
  - b) No emprender ninguna acción en ese momento; la situación podría mejorarse por sí misma.
  - c) Hacer gestiones para realizar una reunión entre el jefe de policía local y un funcionario de la embajada del país reclamante para ver en qué forma podría resolverse el problema.



- d) Acusar el recibo de la queja; es comprensible la preocupación que tiene el gobierno del país vecino con respecto a los ciudadanos corruptos que no han podido ser capturados.
- e) Informar al gobierno del otro país que las políticas y procedimientos internos de su país para enjuiciar y castigar a los delincuentes son la causa del problema.
- f) Solicitar que el gobierno del otro país presente evidencias que apoyen su queja.





### Tabla para anotar las respuestas al cuestionario

<b>Situación</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
1	e	c	b	f	d	a
2	d	a	c	b	f	e
3	a	b	c	d	e	f
4	b	f	e	a	c	d
5	e	c	f	b	d	a
6	a	d	c	e	f	b
7	e	f	a	c	d	b
<hr/>						
<b>Totales</b>	—	—	—	—	—	—





### Gráfica para anotar los totales de la tabla

I	II
III	IV
V	VI

Total \_\_\_\_\_

Total \_\_\_\_\_





## Sesión 8

### Incorporación de Talento

#### **Nuevo talento<sup>25</sup>**

##### **Rol del representante de la empresa**

---

Usted es el representante de una importante empresa regional, que con base en el próximo acuerdo de comercio con los Estados Unidos, TLC, anticipa un crecimiento sustancial para sus operaciones, razón por la cual anda a la casa de nuevos talentos gerenciales para manejar sus operaciones en una de las divisiones de la compañía. En este momento, usted debe entrevistar al candidato finalista para la posición, y acordar con él los términos del contrato de trabajo.

En entrevistas anteriores con el presidente de la organización, el candidato fue preseleccionado como quién llenaba más cabalmente todos los requisitos de conocimientos, habilidades, nivel de compromiso y talento necesarios.

Su responsabilidad ahora consiste en llegar al mejor acuerdo posible en cada uno de los ocho aspectos siguientes:

- Bono por ejecutoria.
- División asignada.
- Tiempo de vacaciones.
- Fecha de incorporación.
- Gastos de traslado.
- Cobertura del seguro.
- Monto del salario.
- Lugar de residencia.

El éxito de su trabajo será determinado por el número total de puntos que consiga. Cuantos más puntos, mejor. Usted puede determinar cuántos puntos ganará en cada caso, refiriéndose a la tabla que aparece en el anexo. Como podrá observar, para cada asunto a negociar hay cinco diferentes opciones y puntos asignados a cada opción. Usted puede seleccionar cualquiera de las cinco opciones en cualquiera de los ocho aspectos. Como podrá ver hay un sinnúmero de acuerdos posibles.

Observe que cada asunto tiene un grado de importancia diferente para usted. Cinco minutos después de que haya leído estas instrucciones, tendrá 30 minutos para llegar a un acuerdo en los ocho asuntos.

Durante la fase de preparación, familiarícese con su tabla de resultados. El máximo puntaje que puede obtener en esta negociación es de 13.200 puntos, y el mínimo de 8.400, como puede comprobar en la tabla siguiente:

---

<sup>25</sup> Este ejercicio ha sido preparado por Francisco Leguizamón, con base en New Recruit: "Role of recruiter" de Margaret a Neale, del Despute resolution Center, del Kellog School of managment, abril, 2002.



### Tabla de resultados

Bono por ejecutoria	0	1.600
División asignada	-2.400	0
Tiempo de vacaciones	0	4.000
Fecha de incorporación	0	2.400
Gastos de traslado	0	800
Cobertura del seguro	0	3.200
Monto del salario	-6.000	0
Lugar de residencia	0	1.200
<b>TOTAL</b>	<b>-8.400</b>	<b>13.200</b>

El más bajo    El más alto

En ningún momento muestre a la contraparte su tabla de puntaje, no los puntos que va obteniendo a medida que transcurre la negociación. Tampoco deje ver a la otra persona su tabla de resultados posibles. Esta información es estrictamente para usted.



### Tabla de resultados posibles para el representante de la empresa

Asunto	Alternativas	Puntos
Bono por ejecutoria	15% 12% 10% 8% 5%	0 400 800 1.200 1.600
División asignada	Europea Norteamericana Sudamericana Centroamericana Asiática	2.400 1.800 1.200 600 0
Tiempo de vacaciones	35 días 30 días 20 días 15 días 10 días	0 1.000 2.000 3.000 4.000
Fecha de incorporación	1° de febrero 15 de febrero 1° marzo 15 de marzo 1° de abril	0 600 1.200 1.800 2.400
Gastos de traslado	100% 90% 80% 70% 60%	0 200 400 600 800
Cobertura del seguro	Plan A Plan B Plan C Plan D Plan E	0 800 1.600 2.400 3.200
Monto del salario	\$60.000 \$55.000 \$50.000 \$45.000 \$40.000	-6.000 -4.500 -3.000 -1.500 0
Lugar de residencia	México Panamá San José Caracas Bogotá	0 300 600 900 1.200





## Nuevo talento<sup>26</sup>

### Rol del candidato

---

Usted es el mejor candidato para manejar las operaciones de una de las divisiones de una importante empresa regional, que con base en el próximo acuerdo de comercio con los Estados Unidos, TLC, anticipa un crecimiento sustancial para sus operaciones, usted debe entrevistarse con el representante de la compañía para acordar con él los términos del contrato de trabajo.

En entrevistas anteriores con el presidente de la organización, usted fue preseleccionado como quién llenaba más cabalmente todos los requisitos de conocimientos, habilidades, nivel de compromiso y talento necesarios. Para usted el trabajar en esta empresa, representa una oportunidad invaluable.

Su responsabilidad ahora consiste en llegar al mejor acuerdo posible en cada uno de los ocho aspectos siguientes:

- Bono por ejecutoria.
- División asignada.
- Tiempo de vacaciones.
- Fecha de incorporación.
- Gastos de traslado.
- Cobertura del seguro.
- Monto del salario.
- Lugar de residencia.

El éxito de su trabajo será determinado por el número total de puntos que consiga. Cuantos más puntos, mejor. Usted puede determinar cuántos puntos ganará en cada caso, refiriéndose a la tabla que aparece en el anexo. Como podrá observar, para cada asunto a negociar hay cinco diferentes opciones y puntos asignados a cada opción. Usted puede seleccionar cualquiera de las cinco opciones en cualquiera de los ocho aspectos. Como podrá ver hay un sinnúmero de acuerdos posibles.

Observe que cada asunto tiene un grado de importancia diferente para usted. Cinco minutos después de que haya leído estas instrucciones, tendrá 30 minutos para llegar a un acuerdo en los ocho asuntos, y firmar el contrato de trabajo, que le será entregado a la pareja de negociadores, en el momento de empezar la negociación.

Durante la fase de preparación, familiarícese con su tabla de resultados. El máximo puntaje que puede obtener en esta negociación es de 13.200 puntos, y el mínimo de 8.400, como puede comprobar en la tabla siguiente:

---

<sup>26</sup> Este ejercicio ha sido preparado por Francisco Leguizamón, con base en New Recruit, de Margaret A Neale, del Dispute Resolution Center, del Kellogg School of Management, abril, 2002.



### Tabla de resultados

Bono por ejecutoria	0	4.000
División asignada	-2.400	0
Tiempo de vacaciones	0	1.600
Fecha de incorporación	0	2.400
Gastos de traslado	0	3.200
Cobertura del seguro	0	800
Monto del salario	-6.000	0
Lugar de residencia	0	1.200
<b>TOTAL</b>	<b>-8.400</b>	<b>13.200</b>

**El más bajo    El más alto**

En ningún momento muestre a la contraparte su tabla de puntaje, no los puntos que va obteniendo a medida que transcurre la negociación. Tampoco deje ver a la otra persona su tabla de resultados posibles. Esta información es estrictamente para usted.



### Tabla de resultados posibles para el representante de la empresa

Asunto	Alternativas	Puntos
Bono por ejecutoria	15% 12% 10% 8% 5%	4.000 3.000 2.000 1.000 0
División asignada	Europea Norteamericana Sudamericana Centroamericana Asiática	0 -600 -1.200 -1.800 -2.400
Tiempo de vacaciones	35 días 30 días 20 días 15 días 10 días	1.600 1.200 800 400 0
Fecha de incorporación	1° de febrero 15 de febrero 1° marzo 15 de marzo 1° de abril	2.400 1.800 1.200 600 0
Gastos de traslado	100% 90% 80% 70% 60%	3.200 2.400 1.600 800 0
Cobertura del seguro	Plan A Plan B Plan C Plan D Plan E	800 600 400 200 0
Monto del salario	\$60.000 \$55.000 \$50.000 \$45.000 \$40.000	0 -1.500 -3.000 -4.500 -6.000
Lugar de residencia	México Panamá San José Caracas Bogotá	1.200 900 600 300 0





## Sesión 9

### El Contrato Incumplido

#### Contrato incumplido

---

A finales de 1986 los dirigentes de la organización: Proyectos de Desarrollo, PRODE, una institución privada de desarrollo recientemente fundada en una zona rural de un país centroamericano, tenían que decidir acerca de la forma que debían manejar sus relaciones con la Agencia Mundial de Desarrollo, AMD, una institución multinacional de crédito para el desarrollo.

PRODE había sido fundada por un pequeño grupo de profesionales y vecinos entusiastas que deseaban promover, a través de la canalización de crédito y asistencia técnica otorgados por fuentes externas a la región, la ejecución de proyectos productivos que elevaran el nivel de ingreso y empleo de la región.

Gracias a la eficaz labor del grupo promotor y al apoyo de entes estatales con los cuales los promotores tenían vinculaciones estrechas, AMD había otorgado recientemente un crédito por más de medio millón de dólares a PRODE. El crédito había sido otorgado en condiciones excepcionalmente favorables, plazo de 40 años, pagadero en moneda local, al uno por ciento de interés anual, con diez años de gracia, y adicionalmente se había incluido una donación para cubrir gastos de asistencia técnica por más de US\$35.000 dólares.

Para PRODE ésta era la única fuente de fondos de importancia, ya que la asociación no contaba con patrimonio alguno y se había iniciado en condiciones operativas y financieras muy endebles.

De acuerdo con el convenio suscrito con AMD, PRODE fungiría como una institución intermediaria, y como tal, utilizaría el financiamiento para conceder créditos de desarrollo en condiciones más favorables que las ofrecidas por el sistema financiero, para proyectos agroindustriales, agrícolas y pesqueros.

La concesión de los créditos requeriría la aprobación no solo de PRODE sino también de AMD. El manejo del crédito y la cobranza se haría a través de un banco fideicomisario que tendría que ser aprobado por AMD bajo estipulaciones muy precisas. El margen financiero de la operación era del orden del 9%, de los cuales la comisión del fideicomiso era del 2%, quedando el 7% restante para cubrir los gastos de operación de PRODE y crear alguna base de patrimonio.

Existía una cartera relativamente grande de proyectos potenciales que podrían ser financiados. Para la fecha en que se presentó la situación descrita en este caso, se había logrado, después de gestiones muy prolongadas y de múltiples errores de procedimiento, la aprobación del financiamiento para varios proyectos que estaban en su etapa de desarrollo inicial.

Debido a que la capacidad operativa de PRODE era muy limitada, y ante la dificultad de generar suficientes ingresos de operación a través del margen financiero, dado el volumen incipiente de créditos autorizados, la asociación se vio en la necesidad de que el señor Julio Romero, que había sido contratado como consultor con fondos de la donación para la asistencia técnica, ejerciera las funciones de Gerente de PRODE. De acuerdo con el convenio suscrito con AMD, las funciones asignadas al cargo de Consultor eran diferentes a las que en la práctica estaba desempeñando Romero.

Al vencerse el plazo de la ejecución de las actividades de asistencia técnica, se reportó un sobrante de US\$18.000 en los fondos de la donación, por lo que AMD, a solicitud de PRODE, autorizó una extensión del plazo para desembolsar la donación y para ejecutar las actividades de asistencia técnica. Ante esta situación PRODE propuso a AMD que nombrase a Romero en uno de los dos nuevos cargos de Asesor que habían sido autorizados en la renovación, lo cual no fue aceptado por AMD. Ante esta negativa, PRODE decidió mantener a Romero como gerente, pagándole con fondos generados por el margen financiero.



Seis meses más tarde, PRODE recibió el anuncio de que AMD no permitiría que se le siguiese pagando el sueldo al señor Romero de los fondos generados por el margen financiero, lo cual implicaba tener que prescindir de los servicios de Romero. En ese momento PRODE se vio obligado a revisar la forma en que estaba manejando sus relaciones con AMD.

Según funcionarios de AMD, la razón principal para la negativa en el caso de Romero, era que éste se había desempeñado “oficialmente” como asesor y había sido pagado con fondos donados para asistencia técnica, aunque en la realidad había desempeñado la función de gerente, contraviniendo así los términos del convenio de donación.

Si AMD permitía que Romero fungiese oficialmente como gerente, esto sería una evidencia directa de que PRODE había cubierto gastos operativos con fondos de asistencia técnica, con conocimiento de AMD. Esta práctica sería una violación clara de la política del donante, por lo tanto, Romero tendría que irse, de lo contrario AMD suspendería los desembolsos de la donación y del crédito.



## Información para la Junta Directiva de PRODE

---

A mediados de octubre de 1996 los dirigentes de la organización, Proyectos de Desarrollo PRODE, una institución privada de desarrollo recientemente fundada en una zona rural de un país centroamericano, tenían que decidir acerca de la forma que debían manejar sus relaciones con la Agencia Mundial de Desarrollo, AMD, una institución multinacional de crédito para el desarrollo.

PRODE había sido fundada por un pequeño grupo de profesionales y vecinos entusiastas que deseaban promover, a través de la canalización de crédito y asistencia técnica otorgados por fuentes externas a la región, la ejecución de proyectos productivos que elevaran el nivel de ingreso y empleo de la región.

Gracias a la eficaz labor del grupo promotor y al apoyo de entes estatales con los cuales los promotores tenían vínculos estrechos, AMD había otorgado recientemente un crédito por más de medio millón de dólares a PRODE. El crédito había sido otorgado en condiciones excepcionalmente favorables, plazo de 40 años, pagadero en moneda local, al uno por ciento de interés anual, con diez años de gracia, y adicionalmente se había incluido una donación para cubrir gastos de asistencia técnica por más de US\$35.000 dólares.

Para PRODE ésta era la única fuente de fondos de importancia, ya que la asociación no contaba con patrimonio alguno y se había iniciado en condiciones operativas y financieras muy endeble.

De acuerdo con el convenio suscrito con AMD, PRODE fungiría como una institución intermediaria, y como tal, utilizaría el financiamiento para conceder créditos de desarrollo en condiciones más favorables que las ofrecidas por el sistema financiero para proyectos agroindustriales, agrícolas y pesqueros.

La concesión de los créditos requeriría la aprobación no solo de PRODE sino también de AMD. El manejo del crédito y la cobranza se haría a través de un banco fideicomisario que tendría que ser aprobado por AMD bajo estipulaciones muy precisas. El margen financiero de la operación era del orden del 9%, de los cuales la comisión del fideicomiso era del 2%, quedando el 7% restante para cubrir los gastos de operación de PRODE y crear alguna base de patrimonio.

Existía una cartera relativamente grande de proyectos potenciales que podrían ser financiados. Para la fecha en que se presentó la situación descrita en este caso, se había logrado, después de gestiones muy prolongadas y de múltiples errores de procedimiento, la aprobación del financiamiento para varios proyectos que estaban en su etapa de desarrollo inicial.

La capacidad operativa de PRODE era muy limitada. Así pues, ante la dificultad de generar suficientes ingresos de operación a través del margen financiero, dado el volumen incipiente de créditos autorizados, la asociación se vio en la necesidad de que el señor Julio Romero, que había sido contratado como consultor con fondos de la donación para asistencia técnica, ejerciera las funciones de gerente de PRODE. De acuerdo con el convenio suscrito con AMD, las funciones asignadas al cargo de consultor eran diferentes a las que en la práctica estaba desempeñando Romero.

Al vencerse el plazo de la ejecución de las actividades de asistencia técnica, se reportó un sobrante de US\$18.000 en los fondos de la donación, por lo que AMD, a solicitud de PRODE, autorizó una extensión del plazo para desembolsar la donación y para ejecutar las actividades de asistencia técnica. Ante esta situación PRODE propuso a AMD que nombrase a Romero en uno de los dos nuevos cargos de asesor que habían sido autorizados en la renovación, lo cual no fue aceptado por AMD. Ante esta negativa, PRODE decidió mantener a Romero como gerente, pagándole con fondos generados por el margen financiero a partir del mes de abril de 1996.

La Junta Directiva de PRODE, de la cual usted forma parte, acaba de recibir el anuncio de que AMD, a partir del primero de noviembre, no permitiría que se le siguiese pagando el sueldo al señor Romero de los fondos generados por el margen financiero, lo cual implicaba tener que prescindir de los servicios de Romero. En ese momento PRODE se vio obligada a revisar la forma en que estaba manejando sus relaciones con AMD.



Según funcionarios de AMD, la razón principal para la negativa en el caso de Romero, era que éste se había desempeñado “oficialmente” como asesor y había sido pagado con fondos donados para asistencia técnica, aunque en la realidad había desempeñado la función de gerente, contraviniendo así los términos del convenio de donación.

Los miembros de la Junta Directiva estaban de acuerdo en que sus objetivos primordiales consistían en mantener la continuidad de las operaciones basado en el apoyo y credibilidad de las organizaciones de apoyo sobre su idoneidad. Por otro lado deseaban aumentar su grado de autonomía para la preparación de la estrategia institucional y aprovechar plenamente a sus recursos humanos capitalizando la experiencia de los mismos.

Con base en estos objetivos, la Junta Directiva decidió examinar las siguientes cuatro alternativas mutuamente excluyentes para resolver la discrepancia con AMD sobre el uso de los fondos provenientes del margen financiero para pagar al señor Romero:

- Negociar la continuidad del gerente con la AMD.
- Conseguir un margen de espera de un año.
- Buscar otra fuentes de financiamiento.
- Prescindir del gerente inmediatamente.

En el cuadro que aparece en la siguiente página, ustedes encontrarán una tabla que facilitará centrar los temas de discusión durante el diálogo que sostengan con la AMD.

Su misión consiste en lograr el mayor puntaje posible como resultado de su sesión de diálogo con AMD. Una relación fructífera será aquella que logre alcanzar a PRODE un puntaje mínimo de 45 puntos.



## Resumen confidencial de puntos para PRODE

<b>Asunto / opción</b>	<b>Puntos</b>	<b>Resultados Diálogo</b>	<b>Segunda oportunidad</b>
<b>Romero</b>			
Permanecer	25	_____	_____
Postergar	10	_____	_____
Salir	0	_____	_____
<b>Continuidad apoyo AMD</b>			
Sí	30	_____	_____
No	0	_____	_____
<b>Autonomía (ahora)</b>			
Plena	20	_____	_____
Media	10	_____	_____
Dependencia de AMD	0	_____	_____
<b>Credibilidad por parte de AMD</b>			
Recuperar	10	_____	_____
Perder	0	_____	_____
<b>Aprovechamiento de los recursos humanos</b>			
Gerenciales	5	_____	_____
Técnicos	5	_____	_____
Mínimo aceptable	45	_____	_____
<b>Resultado del diálogo</b>			





## Sesión 10 La Sobreoferta

### Información general

---

A comienzos de 1997 el licenciado Hugo Gómez, Gerente del Instituto Nacional de Abastecimientos (INA) en la República Centroamericana de Tanamá, se encontraba de nuevo sumamente preocupado por el gran volumen de existencias de frijol que se acumulaban día a día en sus bodegas. El Lic. Gómez había asumido su posición actual a mediados de 1995 con el mandato de cambiar la imagen de la institución ante la opinión pública.

La "crisis del frijol", como muchos denominaban al problema actual que enfrentaba el Lic. Gómez, no era nueva sino que tenía sus orígenes en decisiones tomadas hacia casi cuatro años. Sin embargo, el problema adquirió nueva importancia con la visita reciente de algunos funcionarios de la Agencia Internacional de Desarrollo (AID), ya que ellos indicaron que esperaban la toma de algunas acciones concretas para resolver el problema antes de proceder con los desembolsos de un préstamo para financiar la construcción de otra planta almacenadora y otros once centros de acopio.

### Antecedentes

---

El INA se fundó en 1975 como organismo autónomo del Gobierno que tenía como atribución principal la de participar en el fomento y la comercialización de la producción de alimentos básicos, en especial la de maíz, arroz y frijol, regulando su abastecimiento a base de precios estables que fueran remunerativos para los productores y justos para los consumidores. La política de precios del instituto estaba determinada por la necesidad de mantener estabilidad de precios para los productos básicos. Su objeto era evitar las fluctuaciones exageradas en los precios, debidas a los excesos y carestías estacionales que dificultaban el proceso de comercialización, aumentaban costos, estimulaban la acción especuladora de los intermediarios y desincentivaban la producción.

El Consejo Directivo tenía en sus manos la determinación de los precios de garantía y de los precios de venta al consumidor. Este Consejo estaba formado por ministros y directores de varios entes financieros del sector agropecuario y representantes de asociaciones de productores y cooperativas, estaba presidido por el Ministro de Agricultura de Tanamá.

Los ejecutivos del INA afirmaban que el poder de compra del instituto estaba limitado por su capacidad de almacenamiento, que estaba conformada en enero de 1997 por 674.700 quintales de capacidad propia, 1,275.000 QQ de capacidad arrendada y 600.000 QQ de capacidad en carpas. Esta última se consideraba almacenamiento de emergencia o temporal, ya que no garantizaba la conservación del producto en óptimas condiciones por mucho tiempo.

Entre el 80 y 90 por ciento de esta capacidad se programaba para el almacenamiento de maíz y arroz. Generalmente los campesinos tanameños preferían retener sus cosechas de frijoles para consumo doméstico, por consiguiente había menos comercio en ese producto. Después de estudiar y analizar la información disponible, se hizo aún más evidente el problema de las existencias de frijol para el licenciado Gómez. Tratando de hallar una posible solución, se remontó a los orígenes del problema en el año 1992 cuando ni él ni los actuales ejecutivos habían llegado al INA.



## Origen de la crisis

---

En el año de 1992, cuando las cosechas estaban en pleno desarrollo, los países centroamericanos se vieron afectados por una fuerte sequía, cuyos efectos empezaron a sentirse en los primeros meses de 1993. En razón de la baja de la baja producción y de la aguda escasez de granos se creyó que en 1993, podría presentarse una situación similar. Fue así como del INA, previendo que la producción continuaría bajando, importó 76.544 QQ en 1993 y programó la importación de 79.300 QQ durante 1994 y 138.000 QQ de frijol durante 1995, que debería efectuarse en el curso del año y los dos años siguientes con el fin de mantener una reserva estratégica en el futuro inmediato y de mediano plazo. Estas compras las realizaron a Colombia y Estados Unidos a un precio promedio de 85 pesos por quintal (un dólar = 2.5 pesos).

Contrariamente a las expectativas del INA la producción en Tanamá aumentó en forma notoria. Además de las favorables condiciones climáticas que se presentaron ese año, el Gobierno optó la política de incentivar al agricultor en el cultivo de granos básicos a través de mayores recursos financieros y asistencia técnica, que se reflejaron en una mayor área cultivada entre los años 1993 y 1995.

A mediados de 1994 el INA trató de comercializar las existencias de frijol para consumo nacional. Existía ya la preocupación por salir de las existencias que se iban acumulando durante el año y se esperaba colocarlas con éxito en el mercado interno, ya que el frijol y el maíz eran los alimentos básicos en la dieta del consumidor tanameño.

Hacía algunos años un instituto regional de nutrición, INCAP, había determinado que la dieta de la población tenía un déficit de 27,4 libras de frijol por año, y por esta razón se esperaba que el frijol tuviese una fácil y rápida aceptación en la población. Pero desafortunadamente, no se obtuvo el éxito esperado en parte porque aún persistía en la mente del público consumidor la mala imagen del INA, originada por unas ventas de inferior calidad que se realizaron años atrás, en un período de escasez.

Otro factor limitante era el creciente comercio ilegal de frijol procedente de La Antigua y San Pedro (países limítrofes), a causa de que los precios de mercado de Tanamá habían sido superiores a los de estos países durante los años 1990-1994.

## Alternativas 1995-1996

---

En los primeros meses de 1995, la gerencia del INA optó por verificar la posibilidad de venta en el mercado externo. A raíz de la buena cosecha lograda en ese año en toda la región centroamericana, los precios registraron una tendencia decreciente tanto a nivel local como internacional y las ofertas que se recibieron fluctuaban entre un mínimo de 20 pesos y un máximo de 40 pesos. La Junta Directiva no aprobó la propuesta de exportación por la pérdida económica que significaba esta medida para la Institución.

A medida que transcurrían los meses el problema de las existencias se hacía cada vez más crítico. Los precios del INA fijados anualmente por el Consejo Directivo, tanto de ventas como de compras, no habían seguido la tendencia decreciente de los precios de mercado ocasionando una pérdida en el poder de ventas de la Institución y elevando el inventario acumulado, que día a día se envejecía, perdía calidad y se hacía más vulnerable al deterioro.

## La nueva gerencia

---

A mediados de 1995 la nueva gerencia del INA enfocó su estrategia de comercialización hacia la mejora de su imagen ante el consumidor para estar en capacidad de competir con la empresa privada. Para lograr superar la imagen de calidad de los productos del INA, la subgerencia de Comercialización optó



por vender primero los productos más frescos y de mejor calidad adquiridos en las últimas cosechas. Anteriormente se almacenaba el grano nuevo porque podía conservarse en buenas condiciones por más tiempo y se comercializaba el producto que estaba en inventario.

En septiembre del mismo año, la Gerencia del INA presentó a la Oficina Sectorial de Planificación del Ministerio de Agricultura el proyecto de instalación de una planta productora de pastas alimenticias utilizando como materia prima los granos básicos en poder del INA y que eran de difícil comercialización.

INCAP había desarrollado una fórmula para la producción de pastas alimenticias mejoradas y con mayor poder nutritivo, tales como macarrones, fideos, y caracoles. Su composición era 52,5% maíz, 22,5% de frijol y 25% semolina de trigo. Con esta formula el INA se proponía participar en el mercado de productos básicos ofreciendo una línea de productos diferenciados de gran importancia para la dieta alimenticia de toda la población, precios más bajos. Por otro lado con la producción de pastas lograría una disminución en los costos de producción y un ahorro en la importación de la materia prima.

El costo total para la empresa privada de una libra de pasta en julio de 1994 se estimó en 0,92 pesos y el precio de venta para detallistas era de 1,12 pesos. La ausencia de beneficio por parte del INA y los costos de producción más bajos permitían hacer llegar el producto a los estratos de bajos ingresos a un precio de 0,82 pesos la libra al detallista.

El costo total para la empresa privada de una libra de pasta en julio de 1994 se estimó en 0,92 pesos y el precio de venta para detallistas era de 1,12 pesos. La ausencia de beneficio por parte del INA y los costos de producción más bajos, permitían hacer llegar el producto a los estratos más bajos de ingresos a un precio de 0,82 por libra al detallista. El consumo aparente de las zonas urbanas, se estimó en cerca de 33.000 QQ/año. La planta del INA al cabo de un año de funcionamiento podría tener una producción estimada de 8.500 QQ.

La reacción de la empresa privada fue muy fuerte ante esta posible realización del proyecto y recomendó a través de sus representantes en el Consejo Directivo hacer pruebas a nivel del campo para determinar la factibilidad del proyecto para atender la demanda de la población rural, la cual representaba más del 60% de la población total.

El estudio adelantado por el INA señaló que el producto no sería aceptado por la población campesina, argumento que utilizó la empresa privada para oponerse a la implementación del proyecto que constitúa una amenaza a sus intereses. En esta etapa el proyecto fue remitido por el INA a la oficina de Planificación Sectorial con el fin de tramitar la aprobación presupuestal por parte del Comité de Planificación Nacional y del Ministerio de Hacienda. La asignación presupuestal para este proyecto no prosperó en tales oficinas.

Varias semanas más tarde se orientaron los esfuerzos hacia la colocación de las existencias en hospitales, cuarteles y centros penales. Se contempló la celebración de un acuerdo con los Ministros de Justicia, Defensa y Salud, a fin de determinar que las dependencias a su cargo compraran obligatoriamente al instituto al precio de 53 pesos el quintal a granel puesto en planta.

El acuerdo no pudo ser celebrado por lo que fue necesaria la implementación de un plan de trabajo con el objeto de penetrar y atraer el mercado potencial que representaban dichas instituciones. Después de un estudio preliminar se logró determinar que el consumo potencial por mes no llegaría a más de 600 quintales.

Empezando el mes de noviembre, se sometió a consideración del Consejo Directivo, que otra forma de mejorar la imagen del INA, era la de distribuir gratuitamente las existencias entre la población marginada de las zonas urbanas, como un medio de enfatizar el interés del Gobierno por el bienestar de las clases menos favorecidas y de menores recursos económicos. Esta propuesta no tuvo cabida en el Consejo Directivo por el precedente que sentaría el Gobierno, al tomar una medida de este tipo y crear una situación difícilmente modificable después. Dentro del mismo Consejo, hubo oposición de los representantes del sector privado porque la medida afectaría la estabilidad del mercado interno, produciendo una baja en los precios. Para fin de año, después de deliberar el Consejo Directivo durante varias sesiones, desechó la medida.



A comienzos de 1996 el tema de las existencias del frijol volvió a ser tratado con interés por parte del INA. Nuevamente se estudió la posibilidad de procesarlo, pero esta vez como componente de alimento concentrado para animales. Se desarrolló la idea hasta el punto en que unos técnicos en alimentos para animales determinaron que la cáscara del frijol tenía un elemento tóxico para el ganado, y por tanto se precisaba quitar la cáscara para procesar el frijol. También se requería de un período de cocción largo para ablandar el grano y por tanto el proceso resultaría muy costoso. Había productos como el maíz y el sorgo que no requería proceso previo y facilitaban la producción del concentrado.

Una vez vistos los inconvenientes técnicos y prácticos de esta opción, se dejó como una alternativa experimental, por la poca factibilidad de implementación.

## Visita de la AID

---

A comienzos de 1997 unos funcionarios de la AID, entidad internacional que suministraba parte de los fondos de inversión para la construcción de los nuevos silos en la planta de San José, la planta almacenadora de La Guaira y once centros de acopio, realizaron una visita al INA. El proyecto iba a inaugurarse a finales de julio del 97. El objeto de la visita era determinar el avance en el cumplimiento de los requisitos exigidos para continuar otorgando los desembolsos.

Como resultado de la visita, la AID recomendó a la Gerencia del INA realizar algunos ajustes en los procedimientos y prácticas administrativas de control de existencias. Consideró que este era un elemento fundamental para el manejo adecuado de los asuntos del INA, especialmente en torno a la comercialización y al control de inventarios. En esta oportunidad la AID se refirió concretamente a las existencias de frijol, parte de las cuales iban a cumplir tres años de almacenamiento.

## Alternativas 1997

---

Nuevamente el tema del frijol volvió a cobrar actualidad como importante asunto sobre el cual había que tomar alguna acción. Las subgerencias Administrativa y de Comercialización se vieron presionadas para la búsqueda de nuevas posibilidades de venta. Se aprovechó esta oportunidad para presentar al Consejo Directivo un estudio elaborado por la Unidad de Planificación. En él se plantearon tres nuevas alternativas que deberían explorarse exhaustivamente para tomar alguna decisión sobre las existencias de frijol y determinar los criterios de venta a seguir.

La primera opción era vender las existencias fuera del área centroamericana. Concretamente en el momento había ofertas de compra y los precios de venta tomados de la información de precios internacionales de la Embajada de Estados Unidos eran US\$39,75 para el frijol rojo y US\$42,75 para el frijol negro. El costo de transporte hasta el puesto de embarque, se determinó en US\$0,65 por quintal.

La segunda alternativa era promover la venta de las existencias a los países del área centroamericana. En el momento de hacer el análisis había que considerar los precios del mercado interno de Tanamá.

La tercera alternativa a considerar, giraba en torno a la posibilidad de venta de las existencias de frijol en el mercado interno de Tanamá. Se proponía rebajar el precio de venta al consumidor fijado por el INA e igualarlo al precio de mercado así: US\$0.55 la libra de frijol rojo y US\$0.50 la libra de frijol negro.

Los técnicos de la Unidad de Planificación también realizaron un estudio de costos y llegaron a determinar que el costo de almacenamiento por quintal de frijol, era de 1.50 pesos al año. El valor de compra de las existencias de frijol al 31 de diciembre de 1996, ascendían a US\$26'275.543. Ante la magnitud de esta cifra, la consternación del Gerente iba en aumento. Él era consciente, no sólo de lo que significaba esta suma para la capacidad financiera del instituto, sino también el costo de tener esta cuantiosa inversión en existencias.



## Información para la gerencia

---

Para el licenciado Hugo Gómez y su equipo gerencial resolver qué hacer con los más de 217 mil quintales de existencias de frijol viejo que se habían acumulado en las bodegas del INA en 1997, era un desafío que estaba a punto de resolverse. En efecto, después de un juicioso análisis de la situación, derivaron en la identificación de tres alternativas para enfrentarlo:

- Exportarlo fuera de Centroamérica, lo que les generaría un ingreso de más de ocho y medio millones, más precisamente US\$8'666.651;
- exportarlo a otros países de la región con lo cual se conseguiría un ingreso de US\$8'882.337, o
- venderlo en el mercado interno por US\$11'568.502.

La información complementaria de que se servirían para preparar sus argumentos frente a la Junta Directiva, se relacionaban con los precios por quintal del frijol a nivel interno, regional e internacional:

	<u>Rojo</u>	<u>Negro</u>
• Internacional	39,75	42,75
• Centroamericano	41,46	41,46
• Local	55,00	50,00

Gómez y su equipo presentarían, si fuera necesario, el argumento de que el costo de almacenaje de las existencias viejas ya era oneroso. La situación era la siguiente:

• Rojo	\$620.568
• Negro	234.747
Total	855.315

Un argumento del que pensaban valerse era el de recordar que ya en 1997 las existencias del frijol viejo eran mayores y casi duplicaban la del frijol nuevo:

- Existencias viejas 217.651 quintales.
- Existencias nuevas 120.303 quintales.

Por otro lado, el asunto debería resolver cuanto antes ya que las existencias actuales habían copado plenamente la capacidad de almacenamiento del INA.

- Capacidad propia 674.700 quintales.
- Capacidad alquilada 1'275.000 quintales.
- Existencias de arroz y maíz 1'657.245 quintales.

Para Gómez y su equipo el tratamiento apropiado de la crisis del frijol le ayudaría al INA a cumplir con tres objetivos esenciales:

- Realizar cabalmente de su papel de regulador y estabilizador del mercado de granos.
- Desarrollar una buena imagen de la institución frente al público local.
- Cumplir con los requisitos para obtener el préstamo de la AID para la ampliación de la capacidad de almacenaje propia.

Si la Junta Directiva se mostraba renuente a cualquiera de las alternativas que consideraba como las principales, Gómez estaba dispuesto a sugerir y apoyar una cualquiera de las siguientes alternativas:

- Instalación de una planta productora de pastas alimenticias mejoradas utilizando como materia prima los granos básicos en poder del INA, con base en la fórmula desarrollada por el INCAP.
- Comercializar el frijol entre la población rural a un precio 60% inferior al del precio interno de sustentación.



- Celebrar un acuerdo con otras instituciones del Estado para que éstas compraran las existencias, a un precio 40% inferior a los precios internos de sustentación. Estas instituciones se abastecerían en forma proporcional al número de personas de éstas que recibiesen servicios de alimentación (ejército, hospitales, cárceles, colegios con internado, etc.).
- Procesar el frijol para venderlo como componente de concentrados de alimento para animales.

En una u otra forma, prácticamente todas estas alternativas ya habían sido discutidas, pero ninguna de ellas había podido ejecutarse por distintos motivos. En esta oportunidad el señor Gómez había preparado versiones más detalladas de cada una para vencer la resistencia entre sus opositores. El cuadro a continuación presenta un resumen de esas posibilidades, así como el grado, en que cada una de estas alternativas cumplía los objetivos de INA, según fue estimado por el equipo gerencial.

**Tabla de evaluación para las alternativas desde la perspectiva de la Gerencia del INA**

<b>Las alternativas y sus complementos para negociar</b>	<b>Papel regulador</b>	<b>Imagen institucional</b>	<b>Requisitos AID</b>	<b>Total</b>
1. Vender fuera de la región				
a. Solamente el viejo	10	5	10	25
b. 50% viejo y 50% nuevo	5	10	5	20
c. Solamente nuevo	0	15	0	15
2. Vender en la región				
a. Solamente viejo	20	5	10	35
b. 50% viejo y 50% nuevo	15	10	5	30
c. Solamente nuevo	10	15	0	25
3. Comercializar localmente				
a. Solamente viejo	35	0	10	45
b. 50% viejo y 50% nuevo	30	5	5	40
c. Solamente nuevo	40	20	0	60
4. Comercializar localmente con descuentos				
a. Entre la población rural con 60% de descuento	20	15	5	40
b. A instituciones del Estado con 40% de descuento	15	10	5	30
5. Instalar planta de pastas alimenticias				
a. Solamente viejo	10	15	5	30
b. Mezcla de nuevo y viejo	5	15	5	25
c. Solamente nuevo	0	15	0	15
6. Procesarlo para vender como componente de alimento concentrado para animales				
	10	10	5	25

Máximo posible 60

Mínimo alcanzable 20

Mínimo aceptable (ALEX) 25





## Información para el Representante de la Asociación de Productores de Granos Básicos de Tanamá

---

Como representante de la Asociación de Productores de Granos Básicos de Tanamá, usted participará en la reunión de la Junta Directiva del INA en la que se discutirá la propuesta del Gerente General, sobre qué hacer con los más de 217 mil quintales de existencias de frijol viejo que se han acumulado en las bodegas de la Institución en 1997. Usted tiene la información sobre el resultado económico de tres alternativas para enfrentarlo:

- Exportarlo fuera de Centroamérica, lo que les generaría un ingreso de más de ocho y medio millones, más precisamente US\$8'666.651;
- exportarlo a otros países de la región con lo cual se conseguiría un ingreso de US\$8'882.337, o
- venderlo en el mercado interno por US\$11'568.502.

La información complementaria de que se serviría el gerente para preparar sus argumentos frente a los otros miembros de la Junta, se relacionaban con los precios por quintal del frijol a nivel interno, regional e internacional:

	<u>Rojo</u>	<u>Negro</u>
• Internacional	39,75	42,75
• Centroamericano	41,46	41,46
• Local	55,00	50,00

Usted también cuenta con información sobre el costo de almacenaje de las existencias viejas. La situación era la siguiente:

• Rojo	\$620.568
• Negro	234.747
Total	855.315

Usted ha sido informado de que en 1997 las existencias del frijol viejo son mayores y casi duplican la del frijol nuevo. A usted le preocupa que un intento de comercialización masiva de estas existencias afecte negativamente los precios y por lo tanto los ingresos del grupo que representa.

- Existencias viejas 217.651 quintales.
- Existencias nuevas 120.303 quintales.

La posibilidad es inminente ya que las existencias actuales han copado plenamente la capacidad de almacenamiento del INA, y seguramente su Gerente estará proponiendo comercializarlas localmente. Usted respaldaría la alternativa de procesar el grano para venderlo como alimento concentrado para animales, pero no tiene información suficiente para defenderla. Otros datos sobre la capacidad de almacenamiento y las existencias de otros granos, es la siguiente:

• Capacidad propia	674.700 quintales.
• Capacidad alquilada	1'275.000 quintales.
• Existencias de arroz y maíz	1'657.245 quintales.

Como representante del grupo de empresas privadas que comercializan productos agropecuarios usted está tratando de cumplir con tres objetivos básicos.

- Evitar que las decisiones del INA afecten negativamente los intereses económicos del gremio que usted representa.
- Apoyar el desarrollo de una buena imagen de la institución frente al público local.



- Evitar el crecimiento innecesario de la capacidad de almacenaje del INA.

Otras alternativas que seguramente serán presentadas para discusión en la reunión de Junta, serán las siguientes:

- Instalar una planta productora de pastas alimenticias mejoradas utilizando como materia prima los granos básicos en poder del INA, con base en la fórmula desarrollada por el INCAP. Esta alternativa no le desagrada pero no cuenta con suficiente información para respaldarla en caso necesario.
- Comercializar el frijol entre la población rural a un precio 60% inferior al del precio interno de sustentación. Esta alternativa es considerada por usted entre las menos deseables, ya que, de hacerse realidad deprimiría los precios internos a un nivel por debajo de los costos de producción.
- Celebrar un acuerdo con otras instituciones del Estado para que éstas compraran las existencias, a un precio 40% inferior a los precios internos de sustentación. Estas instituciones se abastecerían en forma proporcional al número de personas de éstas que recibiesen servicios de alimentación.
- Procesar el frijol para venderlo como componente de concentrados de alimento para animales. Ustedes no participan muy intensamente en este mercado, así que no les preocuparía que esta alternativa prosperara. Usted no cuenta con información económica sobre esta alternativa.

Usted recuerda que prácticamente todas estas alternativas ya habían sido discutidas, pero ninguna de ellas había podido ejecutarse por distintos motivos. En esta oportunidad sus asesores le han preparado versiones más detalladas de cada una. El cuadro a continuación presenta un resumen de esas posibilidades, así como el grado, en que cada una de estas alternativas cumple los objetivos de su gremio.

Usted no está dispuesto a apoyar ninguna propuesta que no le proporcione al menos 15 puntos que es el 42% del puntaje total que obtendría de la mejor alternativa para su gremio. En la siguiente página encontrará una tabla que resume el puntaje que su grupo obtendría con el apoyo a cada una de las alternativas en juego.



**Tabla de evaluación para las alternativas desde la perspectiva  
del Sector Privado de Productores de Granos Básicos de Tanamá**

<b>Las alternativas y sus complementos para negociar</b>	<b>Papel regulador</b>	<b>Imagen institucional</b>	<b>Requisitos AID</b>	<b>Total</b>
1. Vender fuera de la región				
a. Solamente el viejo	10	0	10	25
b. 50% viejo y 50% nuevo	10	5	0	15
c. Solamente nuevo	10	10	10	20
2. Vender en la región				
a. Solamente viejo	5	0	0	5
b. 50% viejo y 50% nuevo	10	5	0	15
c. Solamente nuevo	15	10	0	10
3. Comercializar localmente				
a. Solamente viejo	0	0	10	10
b. 50% viejo y 50% nuevo	0	0	5	5
c. Solamente nuevo	5	5	0	10
4. Comercializar localmente con descuentos				
a. Entre la población rural con 60% de descuento	0	5	10	15
b. A instituciones del Estado con 40% de descuento	0	0	10	10
5. Instalar planta de pastas alimenticias				
a. Solamente viejo	5	10	20	25
b. Mezcla de nuevo y viejo	10	10	5	25
c. Solamente nuevo	15	10	0	25
6. Procesarlo para vender como componente de alimento concentrado para animales	15	10	10	35

Máximo posible 35

Mínimo alcanzable 10

Mínimo deseable 15





## Información para el Representante de la Asociación de Fabricantes de Alimentos de Tanamá

---

Como representante de la Asociación de Fabricantes de Alimentos de Tanamá, usted participará en la reunión de la Junta Directiva del INA en la que se discutirá la propuesta del Gerente General, sobre qué hacer con los más de 217 mil quintales de existencias de frijol viejo que se han acumulado en las bodegas de la institución en 1997. Usted tiene la información sobre el resultado económico de tres alternativas para enfrentarlo:

- Exportarlo fuera de Centroamérica, lo que les generaría un ingreso de más de ocho y medio millones, más precisamente US\$8'666.651;
- exportarlo a otros países de la región con lo cual se conseguiría un ingreso de US\$8'882.337; o
- venderlo en el mercado interno por US\$11'568.502.

La información complementaria de que se servirá el gerente para preparar sus argumentos frente a los otros miembros de la Junta, se relacionaban con los precios por quintal del frijol a nivel interno, regional e internacional:

	<u>Rojo</u>	<u>Negro</u>
• Internacional	39.75	42.75
• Centroamericano	41.46	41.46
• Local	55.00	50.00

Usted también cuenta con información sobre el costo de almacenaje de las existencias viejas. La situación es la siguiente:

• Rojo	\$620.568
• Negro	234.747
Total	855.315

Usted ha sido informado de que en 1997 las existencias del frijol viejo son mayores y casi duplican la del frijol nuevo. A usted le preocupa que en su intento por desprenderse de estas existencias, la gerencia del INA se comprometa en proyectos de transformación y procesamiento del grano para producir alimentos empacados, entrometiéndose así, directamente en un campo que a su juicio y el de su gremio, no le corresponde. La situación de las existencias es la siguiente:

- Existencias viejas        217.651 quintales.
- Existencias nuevas      120.303 quintales.

La posibilidad es inminente ya que las existencias actuales han copado plenamente la capacidad de almacenamiento del INA. Usted rechazaría cualquier alternativa de procesar el grano para producir pastas alimenticias o venderlo como alimento concentrado para animales. Otros datos sobre la capacidad de almacenamiento y las existencias de otros granos, es la siguiente:

- Capacidad propia        674.700 quintales.
- Capacidad alquilada    1 275.000 quintales.
- Existencias de arroz  
y maíz                    1 657.245 quintales.

Como representante del grupo de empresas privadas que elabora productos alimenticios usted está tratando de cumplir con tres objetivos básicos.

- Evitar que las decisiones del INA afecten negativamente los intereses económicos del gremio que usted representa.



- Apoyar el desarrollo de una buena imagen de la institución frente al público local.
- Evitar el crecimiento innecesario de la capacidad de almacenaje del INA.

Otras alternativas que seguramente serán presentadas para discusión en la reunión de Junta, son las siguientes:

- Instalar una planta productora de pastas alimenticias mejoradas utilizando como materia prima los granos básicos en poder del INA, con base en la fórmula desarrollada por el INCAP Esta alternativa le desagrada.
- Comercializar el frijol entre la población rural a un precio 60% inferior al del precio interno de sustentación. Esta alternativa deprimiría los precios internos a un nivel por debajo de los costos de producción del grano, lo cual, a su vez, disminuiría el costo de los insumos para los productores que usted representa.
- Celebrar un acuerdo con otras instituciones del Estado para que éstas compraran las existencias, a un precio 40% inferior a los precios internos de sustentación. Estas instituciones se abastecerían en forma proporcional al número de personas de éstas que recibiesen servicios de alimentación
- Procesar el frijol para venderlo como componente de concentrados de alimento para animales. Ustedes no participan muy intensamente en este mercado, pero les preocupa que el INA intervenga como un nuevo competidor. Usted no quiere que esta alternativa prospere.

Usted recuerda que prácticamente todas estas alternativas ya habían sido discutidas, pero ninguna de ellas había podido ejecutarse por distintos motivos. En esta oportunidad sus asesores le han preparado versiones más detalladas de cada una. El cuadro a continuación presenta un resumen de esas posibilidades, así como el grado, en que cada una de estas alternativas cumple los objetivos de su gremio.

Usted no está dispuesto a apoyar ninguna propuesta que no le proporcione al menos 15 puntos que es el 42% del puntaje total que obtendría de la mejor alternativa para su gremio. En la siguiente página encontrará una tabla que resume el puntaje que su grupo obtendría con el apoyo a cada una de las alternativas en juego.



**Tabla de evaluación para las alternativas desde la perspectiva  
del Sector Privado de Productores de Alimentos de Tanamá**

Las alternativas y sus complementos para negociar	Papel regulador	Imagen institucional	Requisitos AID	Total
1. Vender fuera de la región				
a. Solamente el viejo	10	0	0	10
b. 50% viejo y 50% nuevo	15	5	0	20
c. Solamente nuevo	20	10	0	30
2. Vender en la región				
a. Solamente viejo	5	0	0	5
b. 50% viejo y 50% nuevo	10	5	0	15
c. Solamente nuevo	15	10	0	25
3. Comercializar localmente				
a. Solamente viejo	0	0	0	0
b. 50% viejo y 50% nuevo	5	0	5	10
c. Solamente nuevo	10	5	10	25
4. Comercializar localmente con descuentos				
a. Entre la población rural con 60% de descuento	5	5	0	10
b. A instituciones del Estado con 40% de descuento	5	0	0	5
5. Instalar planta de pastas alimenticias				
a. Solamente viejo	0	0	0	0
b. Mezcla de nuevo y viejo	0	0	0	0
c. Solamente nuevo	0	0	0	0
6. Procesarlo para vender como componente de alimento concentrado para animales				
	0	5	0	5
Máximo posible				30
Mínimo alcanzable				0
Mínimo deseable				10





## Información para el Representante de Empresas Comercializadoras del Sector

Como representante del sector privado que maneja una porción significativa de la comercialización de productos agrícolas en Tanamá, usted participará en la reunión de la Junta Directiva del INA en la que se discutirá la propuesta del gerente general sobre qué hacer con los más de 217 mil quintales de existencias de frijol viejo que se han acumulado en las bodegas de la institución en 1997. Usted tiene la información sobre el resultado económico de tres alternativas para enfrentarlo:

- Exportarlo fuera de Centroamérica, lo que les generaría un ingreso de más de ocho y medio millones. Más precisamente US\$8'666.651;
- exportarlo a otros países de la región con lo cual se conseguiría un ingreso de US\$8'882.337; o
- venderlo en el mercado interno por US\$11'568.502.

La información complementaria de que se servirá el gerente para preparar sus argumentos frente a los otros miembros de la Junta, se relacionaban con los precios por quintal del frijol a nivel interno, regional e internacional:

	<u>Rojo</u>	<u>Negro</u>
• Internacional	39,75	42,75
• Centroamericano	41,46	41,46
• Local	55,00	50,00

Usted también cuenta con información sobre el costo de almacenaje de las existencias viejas. La situación es la siguiente:

• Rojo	\$620.568.
• Negro	234.747.
Total	855.315.

Usted ha sido informado de que en 1997 las existencias del frijol viejo son mayores y casi duplicaban la del frijol nuevo. A usted le preocupa que un intento de comercialización masiva de estas existencias afecte negativamente los intereses del grupo que representa.

- Existencias viejas 217.651 quintales.
- Existencias nuevas 120.303 quintales.

El peligro es inminente ya que las existencias actuales habían copado plenamente la capacidad de almacenamiento del INA, y seguramente su gerente estará proponiendo comercializarlas localmente, lo cual usted considera una competencia inapropiada por parte del Estado. La utilización de la capacidad instalada era la siguiente:

• Capacidad propia	674.700 quintales.
• Capacidad alquilada	1'275.000 quintales.
• Existencias de arroz y maíz	1'657.245 quintales.

Como representante del grupo de empresas privadas que comercializan productos agropecuarios usted está tratando de cumplir con tres objetivos básicos.

- Evitar que las decisiones del INA afecten negativamente los intereses económicos del gremio que usted representa.
- Apoyar el desarrollo de una buena imagen de la institución frente al público local.
- Evitar el crecimiento innecesario de la capacidad de almacenaje del INA.



Otras alternativas que seguramente serán presentadas para discusión en la reunión de Junta, son las siguientes:

- Instalar de una planta productora de pastas alimenticias mejoradas utilizando como materia prima los granos básicos en poder del INA, con base en la fórmula desarrollada por el INCAP. Esta alternativa no le desagrada pero no cuenta con suficiente información para respaldarla en caso necesario.
- Comercializar el frijol entre la población rural a un precio 60% inferior al del precio interno de sustentación. Esta alternativa es considerada por usted como la peor, ya que, de hacerse realidad deprimiría los precios internos a un nivel por debajo de los costos de producción.
- Celebrar un acuerdo con otras instituciones del Estado para que éstas compraran las existencias, a un precio 40% inferior a los precios internos de sustentación. Estas instituciones se abastecerían en forma proporcional al número de personas de éstas que recibiesen servicios de alimentación
- De ser presentada, usted dará un rotundo no a esta posibilidad. En efecto, muchas de las instituciones que serían el blanco de esta alternativa (ejército, hospitales, cárceles, colegios con internado). Constituyen el mercado natural de su gremio, al cual están abasteciendo con suministros frescos, a precios que dejan un margen razonable para los comerciantes.
- Procesar el frijol para venderlo como componente de concentrados de alimento para animales. Ustedes no participan muy intensamente en este mercado, así que no les preocuparía que esta alternativa prosperara. Usted no cuenta con información económica sobre esta alternativa.

Usted recuerda que prácticamente todas estas alternativas ya habían sido discutidas, pero ninguna de ellas había podido ejecutarse por distintos motivos. En esta oportunidad sus asesores le han preparado versiones más detalladas de cada una. El cuadro a continuación presenta un resumen de esas posibilidades, así como el grado, en que cada una de estas alternativa cumple los objetivos de su gremio.

Usted no está dispuesto a apoyar ninguna propuesta que no le proporcione al menos 20 puntos que es 40% del puntaje total que obtendría de la mejor alternativa para su gremio. En la siguiente página encontrará una tabla que resume el puntaje que su grupo obtendría con el apoyo a cada una de las alternativas en juego.



**Tabla de evaluación para las alternativas desde la perspectiva del Sector Privado de Productores que comercializa los productos agropecuarios de Tanamá**

Las alternativas y sus complementos para negociar	Papel regulador	Imagen institucional	Requisitos AID	Total
1. Vender fuera de la región				
a. Solamente el viejo	20	0	0	20
b. 50% viejo y 50% nuevo	30	5	0	35
c. Solamente nuevo	40	10	0	50
2. Vender en la región				
a. Solamente viejo	15	0	0	15
b. 50% viejo y 50% nuevo	20	5	0	25
c. Solamente nuevo	25	10	0	35
3. Comercializar localmente				
a. Solamente viejo	0	0	0	0
b. 50% viejo y 50% nuevo	0	10	0	10
c. Solamente nuevo	0	15	0	15
4. Comercializar localmente con descuentos				
a. Entre la población rural con 60% de descuento	0	0	0	0
b. A instituciones del Estado con 40% de descuento	0	5	0	5
5. Instalar planta de pastas alimenticias				
a. Solamente viejo	5	10	5	20
b. Mezcla de nuevo y viejo	10	15	5	30
c. Solamente nuevo	15	20	5	40
6. Procesarlo para vender como componente de alimento concentrado para animales	15	10	5	30
Máximo posible				50
Mínimo alcanzable				0
Mínimo deseable				20





## Información para el Representante de Instituciones Públicas de Tanamá

Como representante de organizaciones del sector público de Tanamá, usted participará en la reunión de la Junta Directiva del INA en la que se discutirá la propuesta del Gerente General, sobre qué hacer con los más de 217 mil quintales de existencias de frijol viejo que se han acumulado en las bodegas de la institución en 1997. Usted tiene la información sobre el resultado económico de tres alternativas para enfrentarlo:

- Exportarlo fuera de Centroamérica, lo que les generaría un ingreso de más de ocho y medio millones, más precisamente US\$8'666.651;
- exportarlo a otros países de la región con lo cual se conseguiría un ingreso de US\$8'882.337; o
- venderlo en el mercado interno por US\$11'568.502.

La información complementaria de que se servirá el gerente para preparar sus argumentos frente a los otros miembros de la Junta, se relaciona con los precios por quintal del frijol a nivel interno, regional e internacional, que son los siguientes:

	<u>Rojo</u>	<u>Negro</u>
Internacional	39,75	42,75
Centroamericano	41,46	41,46
Local	55,00	50,00

Usted también cuenta con información sobre el costo de almacenaje de las existencias viejas. La situación es la siguiente:

- |         |           |
|---------|-----------|
| • Rojo  | \$620.568 |
| • Negro | 234.747   |
| Total   | 855.315   |

Usted ha sido informado de que en 1997 las existencias del frijol viejo eran mayores y casi duplicaban la del frijol nuevo. A usted le preocupa que el INA intentará persuadir a algunas instituciones públicas para que adquirieran parte de estas existencias:

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| • Existencias viejas | 217.651 quintales. |
| • Existencias nuevas | 120.303 quintales. |

En efecto, las existencias actuales ya han copado plenamente la capacidad de almacenamiento del INA, y seguramente su gerente estará proponiendo comercializarlas localmente, a otras instituciones del gobierno, lo cual usted considera como inadmisible, ya que las que requieren de alimentos como parte de sus servicios (hospitales, ejército, cárceles) están siendo abastecidas apropiadamente. La utilización de la capacidad instalada del INA es la siguiente:

- |                                  |                      |
|----------------------------------|----------------------|
| • Capacidad propia               | 674.700 quintales.   |
| • Capacidad alquilada            | 1'275.000 quintales. |
| • Existencias de arroz<br>y maíz | 1'657.245 quintales. |

Como representante de las instituciones del sector público usted está tratando de cumplir con tres objetivos básicos.

- Evitar que las decisiones del INA afecten negativamente la autonomía o los intereses de otros organismos del gobierno.
- Apoyar el desarrollo de una buena imagen del sector gubernamental frente al público local.
- Evitar el crecimiento innecesario de la capacidad de almacenaje del INA.



Otras alternativas que seguramente serán presentadas para discusión en la reunión de Junta, son las siguientes:

- Instalar de una planta productora de pastas alimenticias mejoradas utilizando como materia prima los granos básicos en poder del INA, con base en la fórmula desarrollada por el INCAP. Esta alternativa no le desagrada pero no cuenta con suficiente información para respaldarla en caso necesario.
- Comercializar el frijol entre la población rural a un precio 60% inferior al del precio interno de sustentación. Usted ve con buenos ojos esta propuesta, aunque no la considera la mejor.
- Celebrar un acuerdo con otras instituciones del Estado para que estas compraran las existencias, a un precio 40% inferior a los precios internos de sustentación.

Estas instituciones se abastecerían en forma proporcional al número de personas de éstas que recibiesen servicios de alimentación. De ser presentada, usted dará un rotundo no a esta posibilidad. En efecto, muchas de las instituciones que serían el blanco de esta alternativa (ejército, hospitales, cárceles, colegios con internado) ya están siendo abastecidas con suministros frescos, a precios razonables y de manera oportuna por otros proveedores.

- Procesar el frijol para venderlo como componente de concentrados de alimento para animales. A usted no les preocuparía que esta alternativa prosperara. También está dispuesto a respaldarla aunque desconoce los datos técnicos y económicos de la misma.

Usted recuerda que prácticamente todas estas alternativas ya habían sido discutidas, pero ninguna de ellas había podido ejecutarse por distintos motivos. En esta oportunidad sus asesores le han preparado versiones más detalladas de cada una. El cuadro a continuación presenta un resumen de esas posibilidades, así como el grado en que cada una de estas alternativas cumple los objetivos de su sector.

Usted no está dispuesto a apoyar ninguna propuesta que no le proporcione al menos 15 puntos que es el 60% del puntaje total que obtendría de la mejor alternativa para su gremio. En la siguiente página encontrará una tabla que resume el puntaje que su grupo obtendría con el apoyo a cada una de las alternativas en juego.



**Tabla de evaluación para las alternativas desde la perspectiva del Sector Privado de Productores que comercializa los productos agropecuarios de Tanamá**

Las alternativas y sus complementos para negociar	Papel regulador	Imagen institucional	Requisitos AID	Total
1. Vender fuera de la región				
a. Solamente el viejo	10	0	10	20
b. 50% viejo y 50% nuevo	10	5	5	20
c. Solamente nuevo	10	10	0	20
2. Vender en la región				
a. Solamente viejo	5	0	10	15
b. 50% viejo y 50% nuevo	5	5	5	15
c. Solamente nuevo	5	10	0	15
3. Comercializar localmente				
a. Solamente viejo	0	0	10	10
b. 50% viejo y 50% nuevo	5	5	5	15
c. Solamente nuevo	10	10	0	20
4. Comercializar localmente con descuentos				
a. Entre la población rural con 60% de descuento	10	5	10	25
b. A instituciones del Estado con 40% de descuento	0	0	10	10
5. Instalar planta de pastas alimenticias				
a. Solamente viejo	0	0	5	5
b. Mezcla de nuevo y viejo	5	5	5	15
c. Solamente nuevo	10	10	0	20
6. Procesarlo para vender como componente de alimento concentrado para animales				
	5	5	10	20
Máximo posible				25
Mínimo alcanzable				5
Mínimo deseable				15





## Sesión 11

### Aprendizajes y Testimonios

A lo largo de las diez sesiones anteriores usted ha practicado una serie de ejercicios de negociación, ha representado varios papeles en las actividades de pequeños grupos y parejas, y a leído una serie de artículos breves que lo han familiarizado con distintos aspectos de la negociación integrativa. A continuación le pedimos que registre los cuatro aprendizajes que usted considera más útiles para el tipo de trabajo que desempeña actualmente, o para su vida personal. Por favor regístrelos en orden de importancia.

Aprendizaje 1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aprendizaje 2. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aprendizaje 3. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Aprendizaje 4. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Algunas recomendaciones recibidas a lo largo de las sesiones anteriores por parte del instructor o de uno de los participantes, son extremadamente difíciles de llevar a la práctica de la negociación cotidiana. A continuación describa dos de esas recomendaciones. Trate de explicar por qué son tan difíciles de aplicar.

Recomendaciones complejas de poner en práctica:

1. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Como colega responsable de difundir los principios de la negociación integrativa en su lugar de trabajo, cuándo podrá realizar su primer taller de medio día de duración, y cuál será el grupo de personas a quien lo dirigirá.

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Dispóngase a compartir con su grupo de referencia las respuestas a estas preguntas, lo mismo que su testimonio personal sobre la validez de algunos de las aplicaciones sugeridas de la negociación integrativa.



## Sesión 12

### Compromisos y Apoyo

La práctica de la negociación integrativa, así como su divulgación a través de talleres realizados con pequeños grupos en su lugar de trabajo, tendrán más éxito en la medida en que usted ofrezca o reciba colaboración de quienes han participado en este taller.

Para formalizar este propósito, acuerde la formación de un trío o un cuarteto de personas dispuestas a darse apoyo en la realización de los talleres interno, o en la revisión periódica de las experiencias en negociación de los miembros del grupo.

Comience precisando quiénes serán los miembros del grupo y preparando una agenda de trabajo para realizar los compromisos acordados. Utilice el siguiente formato para facilitar el seguimiento de sus compromisos y mecanismos de apoyo.

#### **Miembros del trío o cuarteto de apoyo: Directorio**

<b>Nombres de los miembros del grupo de apoyo</b>	<b>Dirección telefónica, casa y oficina</b>	<b>Correo electrónico</b>
1.		
2.		
3.		
4.		

En el cuadro de la página siguiente registren al menos tres compromisos de seguimiento, aplicación, divulgación, apoyo mutuo, seguimiento, estudio en grupos, profundización, o cualquiera otra actividad que les permita a los miembros del grupo de apoyo ganar experticia en la negociación integrativa, y en los procesos de diálogo social.

Acuerden la forma de seguimiento de las actividades de su propio grupo, y acuerden la fecha de su primer encuentro.





<b>Compromisos y seguimiento</b>	
<b>Compromisos de seguimiento</b>	<b>Forma de seguimiento</b>
1.	
2.	
3.	
4.	

Fecha, lugar, y propósito de nuestra primera reunión de seguimiento

Propósito: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## PARTE IV PRESENTACIONES DE APOYO

- Sesión 1. Negociación y diálogo. Los fundamentos.
- Sesión 2. Preparación de la negociación.
- Sesión 3. Los precios del trigo.
- Sesión 4. El pliego.
- Sesión 5. Préstamo para el desarrollo.
- Sesión 6. Carretera marginal de la selva.
- Sesión 7. La negociación por méritos. Un recuento. Estilos de negociación y su efecto.
- Sesión 8. Incorporación de talento.
- Sesión 9. El contrato incumplido.
- Sesión 10. La negociación política, la sobreoferta.
- Sesión 11. Recuento de aprendizajes.
- Sesión 12. La esencia de la negociación integrativa.





## Sesión 1 Negociación y Diálogo. Los Fundamentos

Diapositiva 1

**Punto de partida**

**Las consecuencias de nuestras negociaciones duran toda la vida**

G.I. Nierenberg

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**Negociación: Propósitos**

- Ejercitarse en las habilidades a través de la práctica.
- Reafirmar el empleo de los principios de la negociación exitosa.
- Identificar nuestros estilos y su aprovechamiento en los procesos de negociación.

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 3

**Áreas de dominio requeridas en una negociación exitosa**

Habilidades interpersonales  
Teoría de la negociación  
Conocimiento de la situación  
Acción

Francisco A. Leguizamón 4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 4

**Estrategias genéricas para resolver conflictos**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 5

**Negociar posiciones**

**Suave**      **Duro**

Roger Fisher

<b>Los participantes son amistosos.</b> <b>Confía en los otros.</b> <b>El objetivo es el acuerdo.</b> <b>Muestra su límite inferior.</b> <b>Insiste en un acuerdo.</b> <b>Cede ante la presión.</b>	<b>Los participantes son adversarios.</b> <b>Desconfía de los otros.</b> <b>El objetivo es la victoria.</b> <b>Engaña acerca de su límite inferior.</b> <b>Insiste en su posición.</b> <b>Presiona.</b>
--	--

Francisco A. Leguizamón 5

---

---

---

---

---

---

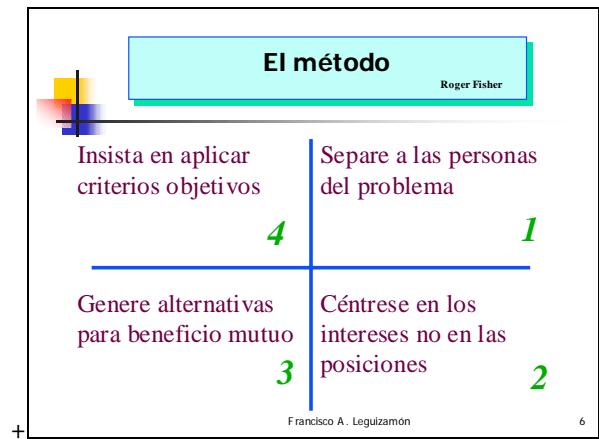
---

---

---



Diapositiva 6







## Sesión 2 Preparación de la Negociación

Diapositiva 1

Preparación de la Negociación

Francisco A. Leguizamón 1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

NEGOCIACIÓN

¡PREPARACIÓN SÚBITA!

Francisco A. Leguizamón 2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 3

## ¡PREPARACIÓN SÚBITA!

**1. Recordemos las fuentes de poder**

<b>Recompensas</b>	<b>Expectativas</b>
<b>Tiempo</b>	<b>Información relevante</b>

Francisco A. Leguizamón

3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 4

## ¡PREPARACIÓN SÚBITA!

**2. Cosas que debemos responder en 10 minutos**

<b>Mis intereses</b> Aquello que me importa de verdad 1. 2. 3.	<b>Intereses del otro</b> Que importa al otro 1. 2. 3.
--	--

**Legitimidad**

**Relaciones**

Francisco A. Leguizamón

4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 5

## ¡PREPARACIÓN SÚBITA!

**El lote**  
Los Abello y los Velandia

Francisco A. Leguizamón

5

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 6

## El lote

*Los Cedros*

	Edificio Roma	Familia Hernández	
Los Velandia	Lote	Los Abello	

Avenida Santa Clara

Francisco A. Leguizamón

6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 7

### ¿Qué saben los Abello de los Velandia?

- Ellos no pudieron participar en el proyecto de jardín y piscina.
- Son nuestra única salida.
- Ojalá puedan hacer una oferta mayor a US\$8.000.
- El es un profesor, no gana mucho.
- Ellos apreciarán la oferta.

Francisco A. Leguizamón

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 8

### ¿Qué saben los Velandia de los Abello?

- Que el lote les costó US\$6.000.
- Que les habían propuesto un proyecto conjunto de jardín y piscina.
- Los precios de los terrenos han aumentado considerablemente.

Francisco A. Leguizamón

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

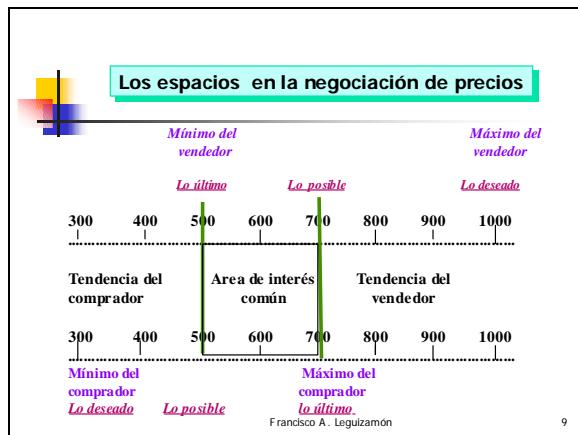
---

---

---



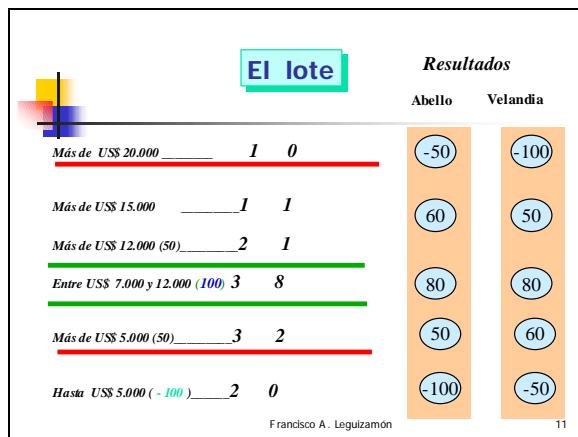
## Diapositiva 9



## Diapositiva 10

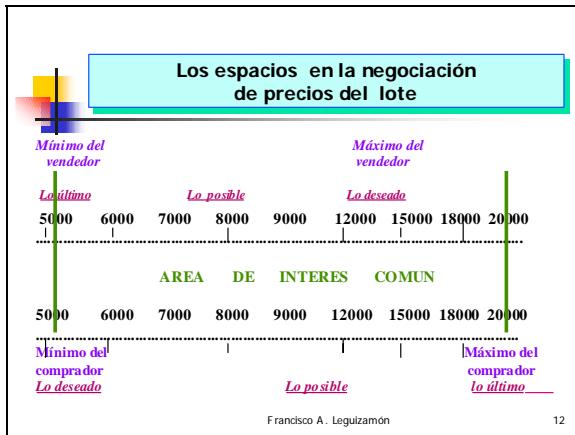


## Diapositiva 11





## Diapositiva 12



## Diapositiva 13



## Diapositiva 14





## Diapositiva 15

**¡PREPARACIÓN DETALLADA!**

- Aprenda de la experiencia.
- Trabaje en cada pilar con detalle.
- Aproveche oportunidades para practicar.
- Involucre a otros en la preparación.



Francisco A. Leguizamón 15

---

---

---

---

---

---

---

---



## Sesión 3 Los Precios del Trigo

Diapositiva 1

### Los precios del trigo

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

### Los precios del trigo: Propósitos

- **Aplicar los principios de negociación por méritos.**
- **Decidir bajo incertidumbre.**
- **Aplicar nuestros estilos y observar los resultados.**
- **Identificar las principales fuentes de éxito y obstáculos en una negociación.**

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 3



Tabla de precios / utilidad				
		Precios fijados por Super Granos		
		30	20	10
Precios fijados por Triexp	30	11	2	2
	20	18	8	3
	10	2	8	15
		15	15	5
		2	3	5

Francisco A. Leguizamón 3

Diapositiva 4



Tabla de Resultados: Super Granos y Triexp A						
Ronda	\$ Super- granos	\$ Triexp	Ganancia Superg.	Ganancia Triexp	Acumul Superg.	Acumul Triexp
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Francisco A. Leguizamón 4

Diapositiva 5



Tabla de Resultados: Super Granos y Triexp B						
Ronda	\$ Super- granos	\$ Triexp	Ganancia Superg.	Ganancia Triexp	Acumul Superg.	Acumul Triexp
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Francisco A. Leguizamón 5



Diapositiva 6

**Tabla de Resultados:  
Super Granos y Triexp C**

Ronda	\$ Super-granos	\$ Triexp	Ganancia Superg.	Ganancia Triexp	Acumul Superg.	Acumul Triexp
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

Francisco A. Leguizamón 6

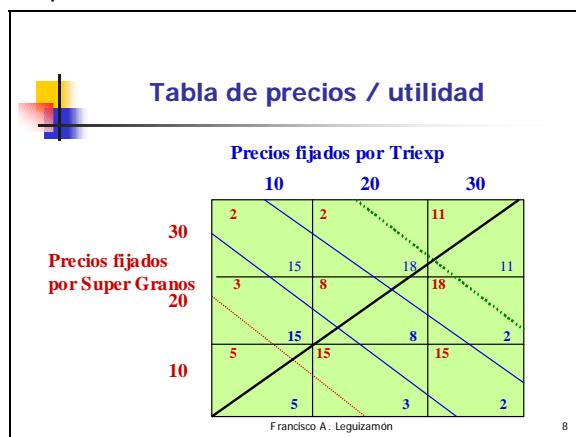
Diapositiva 7

**Precios del trigo  
Resultados**

Ronda	A		B		C	
	Puntos acumulados Triexp	Super G.	Puntos acumulados Triexp	Super G.	Puntos acumulados Triexp	Super G.
1	3	15	8	8	2	18
2	6	30	23	10	7	23
3	11	35	38	12	12	28
4	22	46	49	21	17	33
5	33	57	67	23	22	38
6	44	68	82	25	33	49
7	66	90	92	35	57	71
8	99	123	107	50	88	104

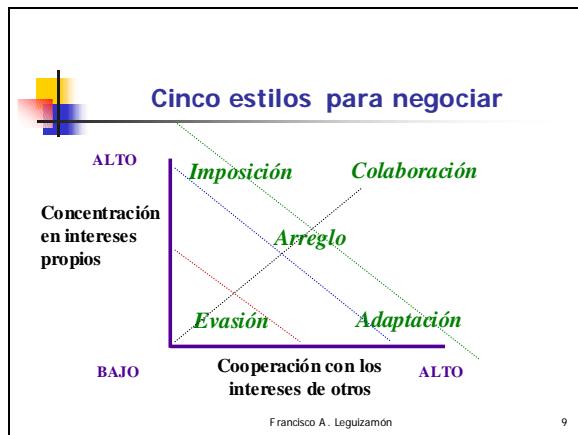
Francisco A. Leguizamón 7

Diapositiva 8





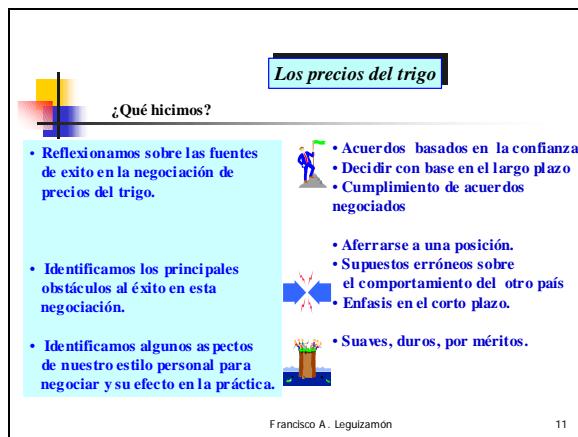
## Diapositiva 9



## Diapositiva 10



## Diapositiva 11





## Sesión 4 El Pliego

Diapositiva 1

**El Pliego**

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**El Pliego: Grupo**

\_\_\_\_\_  Administración  
\_\_\_\_\_  Sindicato

Cláusulas escogidas para negociar (# y concepto)	Mérito / posición del grupo sobre la cláusula
1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5:	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____
9.	_____
10.	_____

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 3

**El Pliego: Grupo** \_\_\_\_\_ Administración \_\_\_\_\_ & Sindicato \_\_\_\_\_

**Cláusulas Negociadas (número y concepto)**

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_  
4. \_\_\_\_\_  
5. \_\_\_\_\_  
6. \_\_\_\_\_  
7. \_\_\_\_\_  
8. \_\_\_\_\_  
9. \_\_\_\_\_  
10. \_\_\_\_\_

Administración \_\_\_\_\_ Sindicato \_\_\_\_\_

Francisco A. Leguizamón 3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 4

**Cláusulas escogidas por el gerente**

8. Buen trato  
11. Pagar el tiempo extra  
15. Suministrar uniformes  
16. Instalar botiquines  
20. 15 días de vacaciones. Art. 64  
22. Mejorar condiciones ambientales  
25. Instalación de fuentes de agua potable  
36. Suministrar equipo de protección  
37. Promoción conforme capacidades

38. Promover el deporte  
45. Servicio de comedor a bajo costo  
46. Reproducir ejemplares del convenio (700)  
48. Revisión anual de salarios  
50. Cumplir ofrecimiento de hacer biblioteca  
56. Mantener programas de aseo de planta y áreas verdes  
61 Que el jefe de personal asista a reuniones empresa-sindicato

Francisco A. Leguizamón 4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 5

**Clasificación de las cláusulas**  
Tomado de Julio Sergio Ramírez  
Gerenxia.com

■ Distributivos:  
■ Equitativos  
■ Discretionales  
■ Punitivos  
■ Desbalanceados

■ Integrativos:  
■ De interés común  
■ Intereses diferentes  
■ De interés diferente pero con potencial

**Normativos**

Francisco A. Leguizamón 5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 6



### Clasificación: Equitativos

Son asuntos distributivos para los cuales es viable encontrar algún criterio o estándar (o varios) que permita establecer el grado de equidad de lo solicitado. Por ejemplo, en el caso de alza salarial, el porcentaje solicitado puede compararse con indicadores tales como el alza en el costo de vida, el alza en la productividad del trabajador, el alza en salario en empresas similares, etc.

Francisco A. Leguizamón

6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 7



### Clasificación: Discretionales

Son asuntos distributivos para los cuales no es viable encontrar algún criterio o estándar que permita establecer el grado de equidad de lo solicitado. Por ejemplo, en una empresa productora de productos lácteos, uno de los puntos proponía que: "la empresa mantenga la política de vender a sus empleados un máximo semanal de dos cajas de productos a mitad del precio".

Francisco A. Leguizamón

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 8



### Clasificación: Punitivos

Son asuntos distributivos que están orientados principalmente a sancionar o a castigar a alguien, usualmente en cargos administrativos, por alguna acción previa. En este caso el beneficio para los trabajadores reside en su capacidad de lograr una reivindicación, mientras que el costo para la empresa es el tener que acceder a esa acción bajo presión explícita del sindicato.

Francisco A. Leguizamón

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 9

### Clasificación: Desbalanceados

Son asuntos distributivos en los cuales hay una desproporción exagerada de beneficios a los trabajadores y de costos para la empresa. Por ejemplo, solicitar un alza salarial de 100% cuando la inflación no ha sido sino del 10% y las condiciones salariales comparables sugieren un alza del orden del 10 al 15%

Francisco A. Leguizamón

9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 10

### Clasificación: Integrativos

Son aquellos asuntos en los cuales es posible lograr ganancias conjuntas para empleados y para la empresa. El caso más obvio es el de inversión en entrenamiento del personal cuando ese entrenamiento está orientado a mejorar la productividad de ese personal en el trabajo.

Francisco A. Leguizamón

10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 11

### Clasificación: No afecta la relación

Son aquellos asuntos integrativos en los cuales existen intereses comunes para ambas partes y que al atender esos intereses no necesariamente mejoran las relaciones entre la empresa y los trabajadores. Por ejemplo, si la empresa está de acuerdo en ofrecer alimentación (desayuno, almuerzo, cena, refrigerio) para sus trabajadores a un precio subsidiado, ambas tienen interés común en que eso se haga, pues los trabajadores mejoran su dieta con un costo bajo y la empresa tiene trabajadores mejor alimentados y por tanto más satisfechos y más productivos.

Francisco A. Leguizamón

11

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 12

### Clasificación: Influyen en la relación

Son aquellos asuntos integrativos en los cuales hay intereses comunes para ambas partes y además al atender esos intereses comunes se mejora la relación entre la empresa y los trabajadores. Por ejemplo, cuando se instala un sistema de promoción por mérito y capacidad, en que el mérito está relacionado con el mejor desempeño en el trabajo y la capacidad se relaciona con la aptitud para desempeñar un trabajo más exigente, se logran no solo ganancias conjuntas en intereses iguales (el mejor rendimiento y la mayor capacidad asociados a ascensos) sino que se van ubicando en niveles más altos de responsabilidad.

Francisco A. Leguizamón

12

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Diapositiva 13

### Clasificación: Intereses diferentes conjugables

Son aquellos asuntos que originalmente pudieran haber sido distributivos a favor de los trabajadores, pero que se pueden ligar directamente con otros asuntos que permiten favorecer también a la empresa. Por ejemplo, cuando el sindicato solicita el mejoramiento de las instalaciones deportivas para el personal como un medio para estimular el ejercicio y los buenos hábitos, la empresa puede lograr normas más estrictas para fumadores en las instalaciones de la empresa y para el consumo de licor en las instalaciones deportivas.

Francisco A. Leguizamón

13

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Diapositiva 14

### Clasificación: Normativos

Son aquellos en los cuales existen normas o regulaciones gubernamentales específicas que deben ser cumplidas. Por ejemplo, las normas sobre períodos de vacaciones y sobre posible pago adicional de una porción de esos días.

Francisco A. Leguizamón

14

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---





## Sesión 5 Préstamo para el Desarrollo

Diapositiva 1

**Préstamo para el desarrollo**

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**Propósitos**

- **Fijar objetivos para la negociación de un préstamo con el BM.**
- **Negociar los criterios a utilizar para la asignación de recursos.**
- **Practicar la asignación de recursos en tres niveles: personal, grupal, nacional.**

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 3

**Proceso del ejercicio**

- **Propósitos.**
- **Primera etapa: Planes alternativos. Decisiones individuales.**
- **Segunda etapa: Planes alternativos. Decisiones en los grupos técnicos.**
- **Tercera etapa: Planes nacionales. Decisiones por país.**

Francisco A. Leguizamón      3

## Diapositiva 4

**Tiempos**

- **Lectura individual: 20 minutos.**
- **Asignación individual: 15 minutos.**
- **Asignación en grupos: 25 minutos.**
- **Preparación de propuesta nacional: 30 minutos.**

Francisco A. Leguizamón      4

## Diapositiva 5

**EQUAR II: ¡PREPARACIÓN SÚBITA!**

País ...	y	País...
Mis intereses:		Los intereses del otro
_____		_____
_____		_____
_____		_____
Las alternativas:	_____	
_____	_____	
_____	_____	
Clima de relaciones	Alternativa externa (elementos)	
_____	_____	
_____	_____	
_____	_____	
_____	Mi compromiso _____	
_____	_____	
_____	_____	

Francisco A. Leguizamón      5



## Diapositiva 6

PAÍS	Antigua	Bolíguay	Cuatar
■ Agricultura	200	200	200
■ Cultura, familia y deporte	200	200	200
■ Defensa	200	200	200
■ Industria	200	200	200
■ Educación	200	200	200
■ Salud	200	200	200
■ Recursos naturales	200	200	200
■ Transporte	200	200	200
■ TOTAL:	1400	1200	1200

Francisco A. Leguizamón

6

## Diapositiva 7

Criterios para comparar las propuestas	
■ Efectividad de la inversión.	
■ Consenso nacional.	
■ Entorno de estabilidad.	
■ Consistencia interna.	
■ Realismo.	

Francisco A. Leguizamón

7

## Diapositiva 8

ANTIGUA	A	B
■ Agricultura	100	
■ Cultura, familia y deporte	100	
■ Defensa	100	
■ Industria	100	
■ Educación	100	
■ Salud	100	
■ Recursos naturales	100	
■ Transporte	100	
■ TOTAL: 1200	1200	

Francisco A. Leguizamón

8



## Diapositiva 9

**BOLIGUAY**

	A	B
■ Agricultura	■ 100	
■ Cultura, familia y deporte	■ 100	
■ Defensa	■ 100	
■ Industria	■ 100	
■ Educación	■ 100	
■ Salud	■ 100	
■ Recursos naturales	■ 100	
■ Transporte	■ 100	
■ TOTAL: 1200	■ 1200	

Francisco A. Leguizamón 9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 10

**CUATAR**

	A	B
■ Agricultura	■ 200	
■ Cultura, familia y deporte	■ 200	
■ Defensa	■ 200	
■ Industria	■ 200	
■ Educación	■ 200	
■ Salud	■ 200	
■ Recursos naturales	■ 200	
■ Transporte	■ 200	
■ TOTAL: 1200	■ 1000	

Francisco A. Leguizamón 10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 11

**El desafío: Crecimiento económico y brecha social**

Brecha de pobreza

Muy amplia  
Amplia  
Baja

Bajo Medio Alto Crecimiento Económico

Francisco A. Leguizamón 11

---

---

---

---

---

---

---

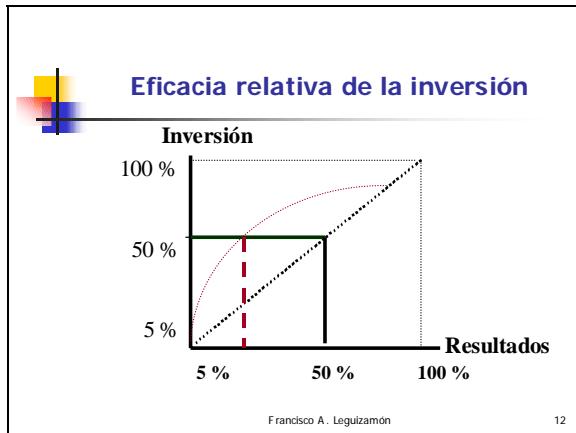
---

---

---



## Diapositiva 12



---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 13

**Algunas diferencias entre acuerdo nacional y acomodo político**

Acuerdo Nacional	Acomodo Político
✓ Enfoque claro	✓ Enfoque disperso
✓ Más probabilidad de consistencia interna	✓ Menos probabilidad de consistencia interna
✓ Reconstrucción del tejido económico	✓ Proyectos más especulativos

Francisco A. Leguzamón 13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 14

**Consistencia interna**

El banco considera que las propuestas son consistentes si cinco o más de los sectores han recibido más del 50% de la asignación en una categoría (A) o (B). El BM apoyará la consistencia con US\$150 a 100 millones más para la realización del programa nacional.

Francisco A. Leguzamón 14

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 15

**Consistencia interna: Reconstrucción del tejido social y económico**

**Si cinco o más de los sectores han recibido más del 50% de la asignación en una categoría A el BM otorgará US \$150 millones, no reembolsables, para facilitar la realización de programas de reconstrucción del tejido social y económico del país.**

Francisco A. Leguizamón 15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 16

**Consistencia interna: Salto tecnológico**

**Si cinco o más de los sectores han recibido más del 50% de la asignación en la categoría B el BM otorgará US\$100 millones, no reembolsables, para facilitar la realización de programas de actualización tecnológica**

Francisco A. Leguizamón 16

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 17

**Entorno de estabilidad**

**Si el país decide rechazar la opción de solicitar préstamo para la defensa, el Banco otorgará US\$100 millones en fondos no reembolsables para facilitar la consistencia interna del programa nacional.**

Francisco A. Leguizamón 17

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 18



### ¿Qué hicimos?

**Fijamos objetivos para negociar un préstamo con un organismo internacional**

- Conseguir el mayor monto posible de recursos
- Asignar recursos con base en criterios fijados por el banco
- Negociar con base en los criterios y las necesidades del país

Francisco A. Leguzamón 18

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 19



### ¿Qué hicimos?

**Identificamos los criterios a utilizar en la negociación de asignación de recursos**

- Eficacia relativa de la inversión
- Consenso nacional
- Consistencia interna
- Entorno de estabilidad
- Realismo

Francisco A. Leguzamón 19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 20



### ¿Qué hicimos?

**Practicamos la asignación de recursos en tres niveles**

- Nivel personal, a partir de nuestras preferencias
- Grupo técnico, conforme nuestra interpretación conjunta
- Nivel nacional, buscando consenso

Francisco A. Leguzamón 20

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 21



### ¿Qué hicimos?

**Identificamos la forma de aplicación de los criterios para comparar las propuestas por parte del banco**

- Conceder apropiaciones superiores al 50%
- Premiar consistencia interna del programa y su realismo
- Premiar la construcción de un entorno estable

Francisco A. Leguizamón21





## Sesión 6 Carretera Marginal de la Selva

Diapositiva 1

**Carretera marginal  
de la selva**

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**CMS**  
**Reglas generales para la negociación**

- El gerente de CMS debe ser quien haga la propuesta.
- Se requieren cinco protagonistas para llegar a un acuerdo.
- El apoyo del Ministerio Obras Públicas y Transporte a la propuesta es imprescindible.
- En el curso de la negociación se tomarán tres votaciones.
- Para que un protagonista pueda votar “sí” a una propuesta, ésta debe contar con por lo menos el número mínimo de puntos requeridos, tal como se indica en la hoja de información confidencial.

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 3



---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 4



---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 5



---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 6

**Propuesta Ronda # 1**

Mezcla de industrias	Préstamo Mopt
1. Principalmente sucias	1. US\$ 700 millones
2. Limpias / sucias	2. US\$ 500 millones
3. Todas limpias	3. US\$ 300 millones
Impacto ecológico	4. Ningún préstamo
1. Daño	Compensación a los puertos
2. Mantener y reparar	1. US\$ 120 millones
3. Mejorar	2. US\$ 90 millones
Reglas de empleo	3. US\$ 60 millones
1. Preferencia sindicato ilimitada	4. US\$ 30 millones
2. Cuota sindical 2:1	5. Ninguna compensación
3. Cuota sindical 1:1	
4. Ninguna preferencia sind.	

Francisco A. Leguzamón 6

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Diapositiva 7

**Propuesta Ronda # 2**

Mezcla de industrias	Préstamo Mopt
1. Principalmente sucias	1. US\$ 700 millones
2. Limpias / sucias	2. US\$ 500 millones
3. Todas limpias	3. US\$ 300 millones
Impacto ecológico	4. Ningún préstamo
1. Daño	Compensación a los puertos
2. Mantener y reparar	1. US\$ 120 millones
3. Mejorar	2. US\$ 90 millones
Reglas de empleo	3. US\$ 60 millones
1. Preferencia sindicato ilimitada	4. US\$ 30 millones
2. Cuota sindical 2:1	5. Ninguna compensación
3. Cuota sindical 1:1	
4. Ninguna preferencia sind.	

Francisco A. Leguzamón 7

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

## Diapositiva 8

**Propuesta Ronda # 3**

Mezcla de industrias	Préstamo Mopt
1. Principalmente sucias	1. US\$ 700 millones
2. Limpias / sucias	2. US\$ 500 millones
3. Todas limpias	3. US\$ 300 millones
Impacto ecológico	4. Ningún préstamo
1. Daño	Compensación a los puertos
2. Mantener y reparar	1. US\$ 120 millones
3. Mejorar	2. US\$ 90 millones
Reglas de empleo	3. US\$ 60 millones
1. Preferencia sindicato ilimitada	4. US\$ 30 millones
2. Cuota sindical 2:1	5. Ninguna compensación
3. Cuota sindical 1:1	
4. Ninguna preferencia sind.	

Francisco A. Leguzamón 8

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



---



## Diapositiva 9

Problemas / alternativas	Consortio.	Amb.	CMA	Fuert.	MOPT.	Gob.
<b>Mercado de industrias</b>						
1. Principiante sueltas	14	0	15	0	0	14
2. Amigos en las selvas	8	22	20	4	11	8
3. Todus libres	0	45	0	10	5	0
<b>Impacto ecológico</b>						
1. Daño	11	0	0	0	0	0
2. Mantener y reparar	7	25	0	0	20	12
3. Mejorar	0	25	0	0	25	8
<b>Reglas de empleo</b>						
1. Preferencia cumulada	0	0	42	12	0	24
2. Cuenta sindical 2:1	5	0	35	8	2	18
3. Cuenta sindical 1:1	10	0	25	6	4	12
4. Ninguna pref. sindical	17	0	0	9	0	0
<b>Prestamo MOPT</b>						
1. US\$ 700 MM	35	0	30	0	10	40
2. US\$ 500 MM	29	0	20	8	26	30
3. US\$ 300 MM	20	0	10	13	40	23
4. US\$ Ningún préstamo	0	0	0	18	0	0
<b>Compensación Puertos MA</b>						
1. US\$ 120 MM	0	0	2	60	4	0
2. US\$ 90 MM	5	0	4	45	8	2
3. US\$ 60 MM	10	0	6	30	15	4
4. US\$ Ningún MM	15	0	8	15	12	7
5. Ninguna compensación	23	0	0	0	0	10
Máximo puntaje	100	100	100	100	100	100
Mínimo necesario para acuerdo	55	50	50	32	65	30
Bonificación por unanimidad	10	--	--	--	--	--

## Diapositiva 10

Puntajes alcanzados					
	Minimo requerido	Máximo posible	Ronda 1	Ronda 2	Ronda 3
El Consorcio CMS	55	77	100		
Amigos de la Selva	50	100	0		
Comunidades MA	50	100	45		
Puertos	32	64/150	0		
MOPT	65	77	19		
Gobierno	30	100	76		

Francisco A. Leguizamón

10

## Diapositiva 11

Reflexiones					
					
<p><b>Casi siempre paga el mantener <i>relaciones cordiales</i> con el adversario, aun frente a desacuerdos substanciales.</b></p>					
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>					
<p>Francisco A. Leguizamón</p>					
<p>11</p>					



## Diapositiva 12



### Reflexiones



Cuando los jugadores se desenvuelven en un escenario en que se les mide conforme a un puntaje, tienden a reaccionar teniendo en cuenta sólo el corto plazo.

Francisco A. Leguizamón 12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 13



### Reflexiones



La legitimidad de los argumentos y de los acuerdos es reforzada si se sustenta mediante datos e información objetiva.

Francisco A. Leguizamón 13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 14



### Reflexiones



Los protagonistas que revelan sus verdaderos intereses, no necesariamente consiguen mejores resultados que quienes se mantienen en silencio o quienes hacen alardes.

Francisco A. Leguizamón 14

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 15

**Reflexiones**



**Inventar opciones antes de comprometerse con una idea fija, es una actividad crítica para alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.**

Francisco A. Leguizamón      15

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 16

**Reflexiones**



**En las negociaciones en que intervienen muchos jugadores y se tratan muchos asuntos, tienden a formarse coaliciones, bien para apoyar o para bloquear una iniciativa.**

Francisco A. Leguizamón      16

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 17

**¿Qué hicimos?**



**Fijamos objetivos**

- Reforzar habilidades
- Emplear principios claves
- Identificar nuestros estilos
- Familiarizarnos con un método

Francisco A. Leguizamón      17

---

---

---

---

---

---

---

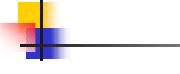
---

---



Diapositiva 18

¿Qué hicimos?



Establecemos las áreas de dominio



- Habilidades interpersonales
- Teoría de la negociación, principios
- Conocimiento de la situación

Francisco A. Leguizamón 18

---

---

---

---

---

---

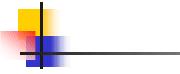
---

---

---

Diapositiva 19

¿Qué hicimos?



Reconocemos tres criterios para evaluar una negociación como exitosa



- Acuerdo inteligente
- Eficiente
- Considera los intereses de la comunidad

Francisco A. Leguizamón 19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 20

¿Qué hicimos?



Establecemos por qué no es conveniente una negociación por posiciones



- No produce acuerdos inteligentes
- Resulta ineficiente
- Pone en peligro las relaciones

Francisco A. Leguizamón 20

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 21

**¿Qué hicimos?**



**Identificamos algunos aspectos de nuestro estilo personal para negociar y su efecto en la práctica**



- Suaves, duros, por méritos
- Evasivos, impositivos, arreglamos, adaptativos, colaborativos

Francisco A. Leguizamón

21

Efecto en la práctica



## Sesión 7

### La Negociación por Méritos. Un Recuento, Estilo de Negociación y su Efecto

Diapositiva 1

**Estilos para negociar**

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**Clasificación de las respuestas**

TABLA PARA ANOTAR LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO

Situación	I	II	III	IV	V	VI
1	e	c	b	f	d	a
2	d	a	c	b	f	e
3	a	b	c	d	e	f
4	b	f	e	a	c	d
5	e	c	f	b	d	a
6	a	d	c	e	f	b
7	e	f	a	c	d	b
Totales	-	-	-	-	-	-

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 3

**Tabla resumen**

III	IV
V	VI

**Total**

Francisco A. Leguizamón

3

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 4

**Estilos para resolver conflictos**

**Identificación de culpables**      **Acción**

I. Otro tiene la culpa	II. Otro debe hacer algo
III. Yo tengo la culpa	IV. Yo debo hacer algo
<b>V. Perdono al culpable</b>	<b>VI. El azar se encargará</b>

Francisco A. Leguizamón

4

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 5

**Cinco estilos para negociar**

ALTO	Imposición	Colaboración
Concentración en intereses propios	Arreglo	
BAJO	Evasión	Adaptación
	Cooperación con los intereses de otros	ALTO

Francisco A. Leguizamón

5

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 6



---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 7



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 8



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 9

### Administración del conflicto

**—Colaborar—**

- Solución de problemas**
  - Control interno
  - Confianza
  - Conciliación
  
- Analítico**
  - Metódica
  - Cautelosa
  - De principios
  - Práctica
  - Autosuficiente
  - Autoconfiada
  - Lógica

---

---

---

---

---

---

---

Francisco A. Leguizamón

9





## Sesión 8 Incorporación de Talento

Diapositiva 1

### Incorporación de talento

Francisco A. Leguizamón 1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

### Aspectos distributivos

Empresa	Candidato
■ Salario	■ Salario
\$ 60.000	-6000
\$ 55.000	-4500
\$ 50.000	-3000
\$ 45.000	-1500
\$ 40.000	0

Francisco A. Leguizamón 2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 3

**Aspectos distributivos**

Empresa	Candidato
■ Día de comienzo ■ Día de comienzo	
■ 1° de febrero 0	■ 1° de febrero 2400
■ 15 de febrero 600	■ 15 de febrero 1800
■ 1° marzo 1200	■ 1° marzo 1200
■ 15 de marzo 1800	■ 15 de marzo 600
■ 1° de abril 2400	■ 1° de abril 0

Francisco A. Leguizamón 3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 4

**Aspectos distributivos**

Empresa	Candidato
■ Bono por ejecutoria ■ Bono por ejecutoria	
■ 15% 0	■ 15% 4000
■ 12% 400	■ 12% 3000
■ 10% 800	■ 10% 2000
■ 8% 1200	■ 8% 1000
■ 5% 1600	■ 5% 0

Francisco A. Leguizamón 4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 5

**Aspectos distributivos**

Empresa	Candidato
■ Vacaciones ■ Vacaciones	
■ 35 días 0	■ 35 días 1600
■ 30 días 1000	■ 30 días 1200
■ 20 días 2000	■ 20 días 800
■ 15 días 3000	■ 15 días 400
■ 10 días 4000	■ 10 días 0

Francisco A. Leguizamón 5

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 6

<b>Aspectos distributivos</b>			
<b>Empresa</b>		<b>Candidato</b>	
■ Gastos de traslado		■ Gastos de traslado	
■ 100%	0	■ 100%	3200
■ 90%	200	■ 90%	2400
■ 80%	400	■ 80%	1600
■ 70%	600	■ 70%	800
■ 60%	800	■ 60%	0

Francisco A. Leguizamón

6

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 7

<b>Aspectos integrativos</b>			
<b>Empresa</b>		<b>Candidato</b>	
■ Cobertura del seguro		■ Cobertura del seguro	
■ Plan A	0	■ Plan A	800
■ Plan B	800	■ Plan B	600
■ Plan C	1600	■ Plan C	400
■ Plan D	2400	■ Plan D	200
■ Plan E	3200	■ Plan E	0

Francisco A. Leguizamón

7

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 8

<b>Aspectos integrativos</b>			
<b>Empresa</b>		<b>Candidato</b>	
■ División asignada		■ División asignada	
■ Europea	1200	■ Europea	1200
■ Norteamericana	900	■ Norteamericana	900
■ Sudamericana	600	■ Sudamericana	600
■ Centroamericana	300	■ Centroamericana	300
■ Asiática	0	■ Asiática	0

Francisco A. Leguizamón

8

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 9

**Aspectos integrativos**

Empresa	Candidato
■ Lugar de residencia	■ Lugar de residencia
■ México 1200	■ México 1200
■ Panamá 900	■ Panamá 900
■ San José 600	■ San José 600
■ Caracas 300	■ Caracas 300
■ Bogotá 0	■ Bogotá 0

Francisco A. Leguizamón 9

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 10

**Alex**

Empresa	Candidato
0	0

Francisco A. Leguizamón 10

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Sesión 9 El Contrato Incumplido

Diapositiva 1

**Contrato incumplido**

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**El problema**

¿Cómo debe la junta directiva de PRODE manejar las relaciones con la Agencia Mundial de Desarrollo (AMD) para bordar la negativa de ésta al pago del sueldo del gerente con los fondos generados por el margen financiero, evitar la suspensión de los desembolsos de la donación y del crédito y lograr así la continuación de las operaciones de la asociación?

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 3

### El ambiente

- Alto grado de dependencia de AMD.
- Estabilidad de PRODE incipiente.
- Requerimientos claros y aceptados contractualmente.
- Ruptura con AMD sería fatal para PRODE

Francisco A. Leguizamón

3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 4

### El ambiente

- Relaciones cooperativas entre protagonistas.
- Existen fuentes potenciales de fondos distintas de AMD.
- Los proyectos se han realizado con éxito.
- Hay un ambiente de credibilidad en PRODE.

Francisco A. Leguizamón

4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 5

### Objetivos

- Mantener la continuidad de las operaciones.
- Mantener el apoyo y la credibilidad sobre la idoneidad de PRODE.
- Aumentar el grado de autonomía operativa y estratégica.
- Maximizar el aprovechamiento de sus R.H.

Francisco A. Leguizamón

5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

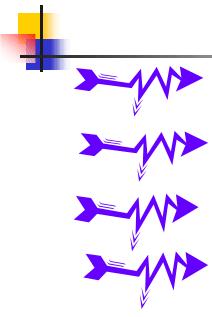
---

---





## Diapositiva 6



### Alternativas

- Negociar continuidad del gerente.
- Conseguir un margen de espera.
- Buscar otras fuentes de financiamiento.
- Prescindir del gerente.

Francisco A. Leguizamón

6

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 7



### Negociar la continuidad del gerente

- Se requiere un gerente
- Es una persona experimentada
- Es inconveniente delegar su función en experto y asesor
- Se ha incumplido el contrato
- El gerente es una persona cuestionable
- Las reglas establecidas son inmodificables

Francisco A. Leguizamón

7

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 8



### Conseguir un margen de espera

- El gerente es una persona experimentada
- Se requiere un plazo para la transición
- Se debe dar tiempo a gerente para ir a un nuevo empleo
- Se ha incumplido contrato
- La decisión depende de Washington
- Las reglas establecidas son inmodificables
- Se puede suspender fondos ahora

Francisco A. Leguizamón

8

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 9



### Buscar otras fuentes de financiamiento

- Existen cuatro fuentes potenciales de recursos
- De conseguirse, facilitarían la continuidad
- De conseguirse, ayudarían a la independencia administrativa y estratégica
- Se ampliarían la red de relaciones
- Son recursos potenciales, no reales
- El problema con AMD exige respuesta inmediata

Francisco A. Leguizamón 9

## Diapositiva 10



### Prescindir del gerente

- Se elimina una condición de incumplimiento
- Se garantiza la provisión de fondos
- Provee la continuidad institucional
- Evita la pérdida de credibilidad
- Mantiene la dependencia en AMD
- No maximiza el aprovechamiento de experiencia del gerente

Francisco A. Leguizamón 10





## Sesión 10

### La Negociación Política, la Sobreoferta

Diapositiva 1

## Negociación política, la sobreoferta

Francisco A. Leguizamón

1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

### PROCESO DECISORIO El modelo racional

<b>¿Quién?</b>	<b>Características</b>	Actor racional
<b>¿Para qué?</b>	<b>Objetivos</b>	Optimizar resultados
<b>¿Cómo?</b>	<b>Método</b>	Escogen cien entre las alternativas
<b>¿Con qué?</b>	<b>Recursos</b>	Lógica racional

Francisco A. Leguizamón

2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 3

Situación en 1997		
• EXISTENCIAS : QQ	Viejas:	217.651 QQ
	Nuevas	120.303
	Total	337.954
• VALOR EXISTENCIAS VIEJAS	Rojo	14'165.516
	Negro	4'410.635
	Total	18'576.151
• COSTO ALMACENAJE EXISTENCIAS VIEJAS	Rojo	620.568
	Negro	234.747
	total	855.315
• PRECIOS DEL FRIJOL	Internacional	Rojo Negro 39.75 42.75 QQ
	Centroam.	41.46 41.46
	Local	55.00 50.00

Francisco A. Leguizamón

3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 4

El problema
<p>¿Qué hacer con los más de 217 mil quintales de existencias de frijol viejo que se han acumulado en las bodegas del Instituto Nacional de Abastecimiento (INA) en 1997?</p>

Francisco A. Leguizamón

4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 5

Objetivos
• Cumplimiento cabal de su papel de regulador y estabilizador del mercado de granos.
• Recomponer la imagen de la institución frente al público local.
• Cumplimiento de los requisitos para obtener el préstamo de la AID.

Francisco A. Leguizamón

5

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 6



---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 7



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 8



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 9

**ii No funcionó !!**

**¿Por qué?**

**¡Otros factores en juego!**

Francisco A. Leguizamón 9

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 10

**PROCESO DECISORIO**  
**El modelo organizativo**

<b>¿Quién?</b>	<b>Características</b>	Actores unidos levemente
<b>¿Para qué?</b>	<b>Objetivos</b>	Satisfacer los objetivos
<b>¿Cómo?</b>	<b>Método</b>	Rutinas y procedimientos
<b>¿Con qué?</b>	<b>Recursos</b>	Programación

Francisco A. Leguizamón 10

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 11

**Alternativas 1995 / 96**

- Materia prima para pastas alimenticias.
- Venta obligada a otras instituciones del Estado.
- Distribución gratuita a la población marginada.
- Como materia prima de alimento concentrado para animales.

Francisco A. Leguizamón 11

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 12



**¡¡ No funcionó!!**

**¿Por qué?**

**¡Otros factores en juego!**

Francisco A. Leguizamón 12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 13



**PROCESO DECISORIO**  
**El modelo político**

¿Quién?	Características	Grupos enfrentados
¿Para qué?	Objetivos	Dar prioridad a intereses del grupo
¿Cómo?	Método	Negociación
¿Con qué?	Recursos	El poder y la influencia

Francisco A. Leguizamón 13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 14



**Alternativas 1995 / 96**

- Materia prima para pastas alimenticias
  - Estudio mostró que no serían aceptados
  - Sector privado lo rechazó
  - No se recibió apoyo presupuestal
- Venta obligada a otras instituciones del Estado
  - Otros proveedores ofrecían mejor calidad
  - Consumo potencial muy pequeño
- Distribución gratuita a la población marginada
  - El consejo lo rechazó para no sentar precedentes
  - Sector público rechazó para evitar desestabilización de precios
- Como materia prima de alimento concentrado para animales
  - Cáscara tóxica
  - Cocción lenta
  - Costo alto
  - Otras alternativas más viables

Francisco A. Leguizamón 14

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 15

### Proceso decisional : Modelos

Modelo	<u>¿Quién?</u> Características	<u>¿Para qué?</u> Objetivos	<u>¿Cómo?</u> Método	<u>¿Con qué?</u> Recursos
Racional	Actor unitario	Optimizar resultado	Escogencia entre alternativas	Lógica racional
Proceso Organizativo	Actores unidos levemente	Satisfacer objetivos	Rutinas y procedimientos	Programación
Proceso político	Grupos enfrentados	Priorizar intereses de grupo	Negociación	Poder e influencia

Francisco A. Leguizamón 15

---

---

---

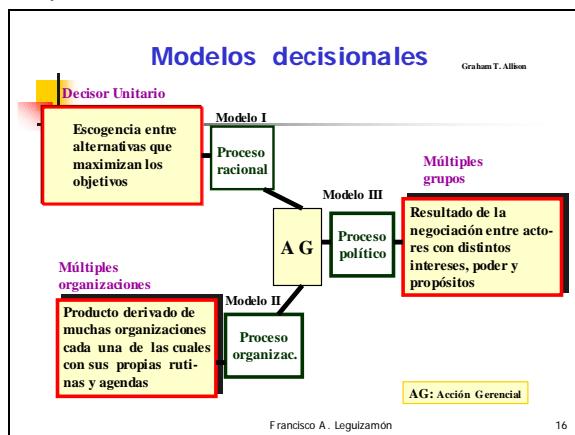
---

---

---

---

## Diapositiva 16



---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 17

### Recursos políticos

<b>Autoridad</b> El derecho a hablar en nombre de otros Demostrada por la clase de decisiones tomadas por un protagonista	<b>Legitimidad</b> El reconocimiento legal (o reputación) de un actor o grupo	
<b>Información</b> Que puede ser obtenida y divulgada a través de distintos medios	<b>Status</b> Deferencia recibida por posición en la estructura social	<b>Apoyo</b> Por parte de otros protagonistas

Francisco A. Leguizamón 17

---

---

---

---

---

---

---



## Sesión 11 Recuento de Aprendizajes

Diapositiva 1

Negociación integrativa:  
recuento de aprendizajes

Francisco A. Leguizamón 1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

Punto de partida

Las consecuencias de nuestras negociaciones duran toda la vida

G.L Nierengart

Francisco A. Leguizamón 2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 3



---

---

---

---

---

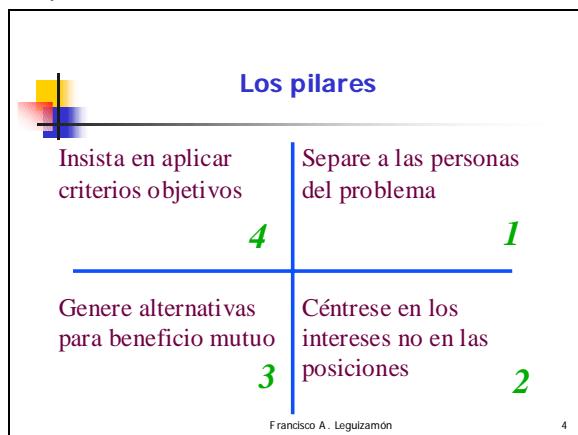
---

---

---

---

### Diapositiva 4



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

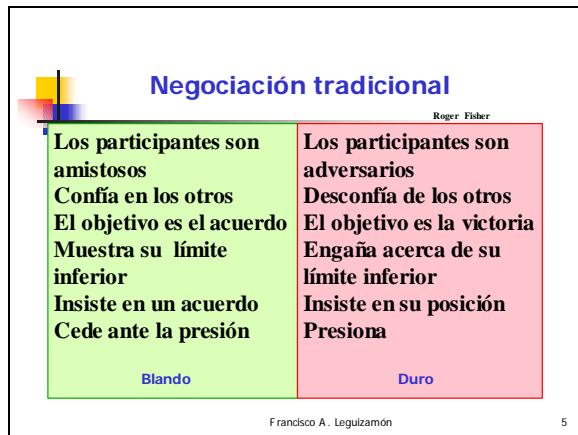
---

---

---

---

### Diapositiva 5



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

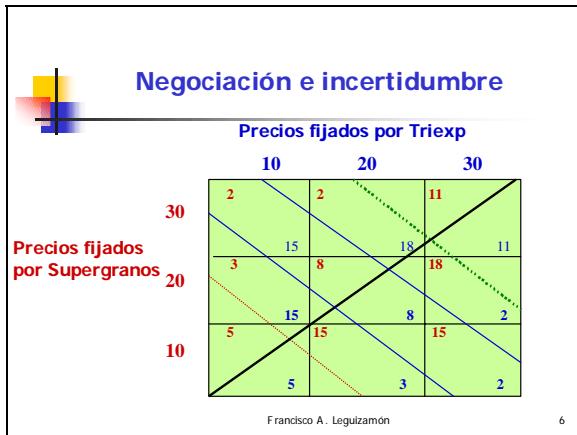
---

---

---



### Diapositiva 6



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 7



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 8



---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



Diapositiva 9

### Diálogo social



Cuando los jugadores se desenvuelven en un escenario en que se les mide conforme un puntaje, tienden a reaccionar teniendo en cuenta sólo el corto plazo.

Francisco A. Leguizamón

9

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 10

### Diálogo social



La legitimidad de los argumentos y de los acuerdos es reforzada si se sustenta mediante datos e información objetiva.

Francisco A. Leguizamón

10

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 11

### Diálogo social



Los protagonistas que revelan sus verdaderos intereses, no necesariamente consiguen mejores resultados de que quienes se mantienen en silencio o quienes hacen alardes.

Francisco A. Leguizamón

11

---

---

---

---

---

---

---

---





Diapositiva 12

 **Diálogo social**

 ***Inventar opciones* antes de comprometerse con una idea fija es una actividad crítica para alcanzar resultados mutuamente satisfactorios.**

Francisco A. Leguizamón

12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 13

 **Diálogo social**

 **En las negociaciones en que intervienen muchos jugadores y se tratan muchos asuntos, tienden a formarse *coaliciones*, bien para apoyar o para bloquear una iniciativa.**

Francisco A. Leguizamón

13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 14

 **Criterios para comparar las propuestas**

- Efectividad de la inversión.
- Consenso nacional.
- Entorno de estabilidad.
- Consistencia interna.
- Realismo.

Francisco A. Leguizamón

14

---

---

---

---

---

---

---

---

---

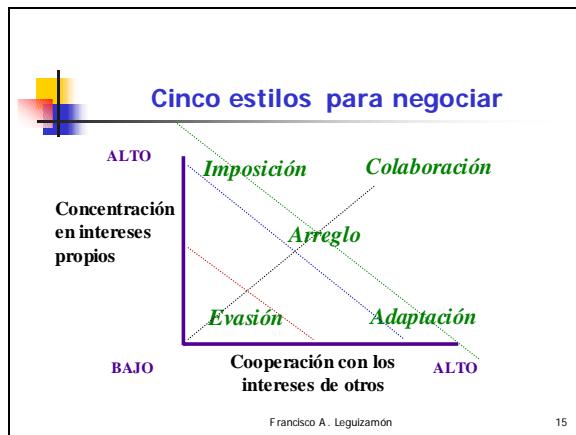
---

---

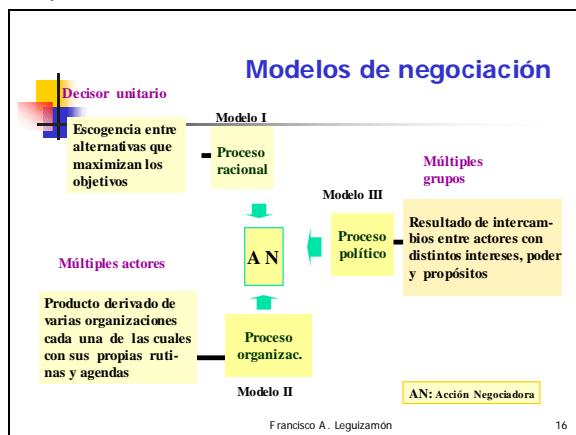
---



## Diapositiva 15



## Diapositiva 16



## Diapositiva 17





Diapositiva 18

**El negociador completo**



Aprende y aplica los principios y las habilidades para la negociación integrativa



Francisco A. Leguizamón 18

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 19

**El negociador completo**



Comienza la aplicación de sus habilidades por su casa, con los colegas y amigos.



Francisco A. Leguizamón 19

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 20

**El negociador completo**



Sirve de mediador en nuestras propias disputas. Construye puentes y resuelve nuestras diferencias.



Francisco A. Leguizamón 20

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 21

**El negociador completo**



Genera una alianza ganadora.  
No cae en la trampa de hacerlo todo por si mismo. Recluta ayuda.



Francisco A. Leguizamón 21

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 23

**El negociador completo**



Desempeña el rol faltante.  
Identifica las escaladas y actúa o busca a quien pueda abordarlas.



Francisco A. Leguizamón 22

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 23

**El negociador completo**



Ofrece servicios voluntarios. Ayuda a que otros aprendan y apliquen como él, los principios y prácticas de la negociación integrativa.



Francisco A. Leguizamón 23

---

---

---

---

---

---

---

---

---





## Sesión 12

### La Esencia de la Negociación Integrativa

Diapositiva 1

**La esencia de  
la negociación integrativa**

**Un esfuerzo para crear valor  
ECV**

Francisco A. Leguizamón 1

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Diapositiva 2

**Buscamos soluciones no culpables**

- Decimos **NO** al embotellamiento siciliano

Francisco A. Leguizamón 2

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 3

**Compartimos intereses comunes**

- Informamos sobre lo que deseamos y nos interesamos en lo que desean
- No somos mezquinos sobre las ganancias del otro



Francisco A. Leguizamón      3

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 4

**Hacemos un esfuerzo cooperativo no adversario**

- Usted gana todo
- El otro gana todo
- Los dos pierden o
- Los dos consiguen satisfacer sus intereses legítimos



Francisco A. Leguizamón      4

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 5

**Las buenas relaciones entre las partes se acrecientan**

- Cuando no se negocia desde el poder
- Se acepta el conflicto como inevitable
- Cuando a ambas partes interesa el largo plazo



Francisco A. Leguizamón      5

---

---

---

---

---

---

---

---

---



### Diapositiva 6

**Nos esforzamos en hacer crecer el pastel más que en repartirlo**

- Dar vida a nuestros intereses
- Identificar los intereses de los otros
- Razonar para el largo plazo
- Ser flexibles



Francisco A. Leguizamón 6

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 7

**Buscamos soluciones creativas**

- El problema no es solo de ellos
- No hay una respuesta única
- El juicio prematuro es una trampa



Francisco A. Leguizamón 7

---

---

---

---

---

---

---

---

### Diapositiva 8

**Utilizamos criterios objetivos para juzgar propuestas**

- Deben ser prácticos, como turnarse
- Equitativos como el arbitraje
- Legítimos como el juicio experto



Francisco A. Leguizamón 8

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 9

**El proceso es eficaz en términos económicos y emocionales**

- Cuando entendemos a los jugadores y sus posiciones
- Cuando evitamos jugar todo a una sola carta
- Cuando aceptamos un mal menor para lograr un bien mayor

Francisco A. Leguizamón 9



---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 10

**Los resultados benefician a las partes de manera óptima**

- Cuando todos los cuidados anteriores se han tomado en cuenta
- Cuando las partes han desarrollado confianza en la otra y se disponen a continuar la relación

Francisco A. Leguizamón 10



---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 11

**¿Cuándo se crea valor en una negociación?**

- Cuando el enfoque adversario se cambia por el cooperativo.
- Cuando la búsqueda de culpables se convierte en la búsqueda de soluciones.
- Cuando el énfasis en imponer nuestra solución se reorienta a la identificación de nuevas soluciones.

Francisco A. Leguizamón 11

---

---

---

---

---

---

---

---

---



## Diapositiva 12



### ¿Cuándo se crea valor en una negociación?

- Cuando se aceptan criterios objetivos para juzgar las propuestas.
- Cuando ¿cómo repartir el pastel?, se cambia por ¿cómo hacer crecer el pastel?
- Cuando las buenas relaciones entre las partes se mantienen o acrecientan.

Francisco A. Leguizamón 12

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Diapositiva 13



### ¿Cuándo se crea valor en una negociación?

- Cuando las partes están dispuestas a compartir sus intereses comunes.
- Cuando los resultados benefician de manera óptima a todos los participantes.
- Cuando el proceso de negociación es eficaz en términos de costos y desgaste emocional.

Francisco A. Leguizamón 13

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---





# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## PARTE V MATERIALES COMPLEMENTARIOS Y ENTORNO PARA EL DESARROLLO DE CADA SESIÓN

- Sesión 1. Pulgares: descripción del ejercicio.
- Sesión 2. Tarjetas de acuerdo.
- Sesión 3. Tarjetas de precio, tabla de resultados.
- Sesión 4. Tabla de cláusulas seleccionadas, acuerdos logrados.
- Sesión 5. Cuadro de asignaciones individuales, cuadro de asignaciones de los grupos técnicos, cuadro de asignación por país.
- Sesión 6. Propuesta de la Junta Directiva del Consorcio CMS, información confidencial para los protagonistas, identificación de las organizaciones protagonistas.
- Sesión 7. Tabla de estilos.
- Sesión 8. Tabla de acuerdos.
- Sesión 9. Tabla de acuerdos.
- Sesión 10. Memorando confidencial para los grupos participantes.
- Sesión 11. Tabla de aprendizajes personales, tabla de aprendizajes del grupo de trabajo, testimonio personal.
- Sesión 12. Tabla de compromisos.





## Sesión 1

### Pulgares: descripción del ejercicio

#### Uso

Identificar las principales causas del surgimiento del conflicto y las respuestas que generamos espontáneamente para resolverlos.

#### Recursos materiales

Una sala en donde preferiblemente los participantes estén sentados en forma de "U".

Ayudas visuales para presentar una introducción a los principios fundamentales de la negociación integrativa, en comparación con la negociación tradicional.

#### Duración

Tres minutos precedidos de una introducción de 10 minutos y proseguida de la presentación de los cuatro principios de la negociación integrativa y del modelo para la "preparación súbita".

#### Tamaño del grupo

Entre 12 y 24 personas.

#### Disposición del grupo

En el momento del ejercicio en parejas coloca dos uno frente al otro.

#### Instrucciones específicas para los participantes

Vamos a realizar un ejercicio en cuatro pasos. Cuando yo diga "uno", todos nos paramos frente a la persona que está más cerca de nosotros. Cuando diga "dos" extendemos nuestro brazo derecho (como lo indico). Cuando diga tres, se toman de la mano con los dedos pulgares arriba (como lo indico). Cuando diga "cuatro!", durante los 10 segundos siguientes, cada uno de ustedes tratará de que el dedo pulgar de la otra persona se coloque en posición horizontal (como lo indico). Sólo serán declarados ganadores los que cumplan con el propósito encomendado.

#### Desarrollo de la actividad

El ejercicio forma parte de la introducción al taller de negociación. Luego de las presentaciones iniciales, de la presentación de objetivos y metodología por parte del instructor, éste introduce el tema de la importancia de la negociación en la vida cotidiana. Luego hace una pregunta genérica: ¿por qué surgen los conflictos?

A continuación indica que el ejercicio servirá para responder a esa pregunta, y a la siguiente de ¿cómo enfrentar los conflictos de manera más efectiva? Enseguida:

1. Da las instrucciones específicas a los participantes.
2. A los 10 segundos de haber comenzado el ejercicio lo da por terminado.
3. Identifica a los ganadores y les pregunta cómo se sienten. Hace lo propio con los perdedores y con los que empataron.



4. Interpreta los resultados y asigna 50 puntos a los ganadores, menos 50 puntos a los perdedores y cero puntos a quienes empataron.
5. Completa la presentación de los principios de la negociación integrativa.
6. Presenta la metodología de la “preparación instantánea”.



## Sesión 2

### Tarjetas de acuerdo

#### ABELLO Y VELANDIA

¿Quién tomó la iniciativa proponiendo un precio? Abello  Velandia

Precio que sirvió de punto de partida  
Para la negociación \$\_\_\_\_\_

Precio acordado \$\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Representante de Abello

\_\_\_\_\_  
Representante de Velandia

#### ABELLO Y VELANDIA

¿Quién tomó la iniciativa proponiendo un precio? Abello  Velandia

Precio que sirvió de punto de partida  
Para la negociación \$\_\_\_\_\_

Precio acordado \$\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Representante de Abello

\_\_\_\_\_  
Representante de Velandia





## Sesión 3

### Tarjetas de precio

---

TRIEXP A

Mes N° 1

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 2

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 3

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 4

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 5

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 6

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 7

Precio \_\_\_\_\_

TRIEXP A

Mes N° 8

Precio \_\_\_\_\_





**TRIEXP B**  
Mes N° 1

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 2

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 3

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 4

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 5

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 6

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 7

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP B**  
Mes N° 8

Precio \_\_\_\_\_





**TRIEXP C**

Mes N° 1

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 2

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 3

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 4

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 5

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 6

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 7

Precio \_\_\_\_\_

**TRIEXP C**

Mes N° 8

Precio \_\_\_\_\_





**SUPERGRANOS A**

Mes N° 1

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 2

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 3

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 4

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 5

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 6

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 7

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS A**

Mes N° 8

Precio \_\_\_\_\_





**SUPERGRANOS B**

Mes N° 1

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 2

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 3

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 4

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 5

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 6

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 7

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS B**

Mes N° 8

Precio \_\_\_\_\_





**SUPERGRANOS C**

Mes N° 1

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 2

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 3

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 4

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 5

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 6

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 7

Precio \_\_\_\_\_

**SUPERGRANOS C**

Mes N° 8

Precio \_\_\_\_\_





## Tablas de Resultados

### Resultados de los grupos Super Granos y Triexp

**A**

Ronda	Precio Super G	Precio Triexp	Ganancia Super G	Ganancia Triexp	Ganacias Super G	Acumuladas Triexp
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						





## B

Ronda	Precio Super G	Precio Triexp	Ganancia Super G	Ganancia Triexp	Ganacias Super G	Acumuladas Triexp
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						





# C

Ronda	Precio Super G	Precio Triexp	Ganancia Super G	Ganancia Triexp	Ganacias Super G	Acumuladas Triexp
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						





## Sesión 4

### Tabla de cláusulas seleccionadas

**Grupo \_\_\_\_\_**

**Administración**

#	Concepto	Razón por la que fue seleccionada





Grupo \_\_\_\_\_

Sindicato

#	Concepto	Razón por la que fue seleccionada





## Acuerdos logados

---

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.





## Sesión 5

### Cuadro de asignaciones individuales

---

#### Préstamo para el desarrollo Montos asignados por programa

**Asignación de montos a nivel individual  
(Montos en millones)**

#### ASIGNADO

<b>Sector</b>	<b>PPTO Hasta</b>	<b>PTMO Hasta</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>PPTO</b>	<b>DIFER A</b>	<b>DIFER B</b>
Agricultura	30	200	A: 200 B: 200			
Cultura y deportes	10	200	A: 200 B: 200			
Defensa	40	200	A: 200 B: 200			
Industria y tecnología	30	200	A: 200 B: 200			
Educación	30	200	A: 200 B: 200			
Salud	20	200	A: 200 B: 200			
Rec Nat. y Medio Amb.	10	200	A: 200 B: 200			
Transporte	30	200	A: 200 B: 200			
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>1.600</b>	A: 1.600 B: 1.600			





## Cuadro de asignaciones de los grupos técnicos

### Préstamo para el desarrollo Montos asignados por programa

**Asignación de montos a nivel de grupo  
(Montos en millones)**

#### ASIGNADO

Sector	PPTO Hasta	PTMO Hasta	REQUERIDO	PPTO	DIFER A	DIFER B
Agricultura	30	200	A: 200 B: 200			
Cultura y deportes	10	200	A: 200 B: 200			
Defensa	40	200	A: 200 B: 200			
Industria y tecnología	30	200	A: 200 B: 200			
Educación	30	200	A: 200 B: 200			
Salud	20	200	A: 200 B: 200			
Rec Nat. y Medio Amb.	10	200	A: 200 B: 200			
Transporte	30	200	A: 200 B: 200			
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>1.600</b>	A: 1.600 B: 1.600			





## Cuadro de asignación por país

### Préstamo para el desarrollo Montos asignados por programa

**Asignación de montos a nivel de país  
(Montos en millones)**

#### ASIGNADO

Sector	PPTO Hasta	PTMO Hasta	REQUERIDO	PPTO	DIFER A	DIFER B
Agricultura	30	200	A: 200 B: 200			
Cultura y deportes	10	200	A: 200 B: 200			
Defensa	40	200	A: 200 B: 200			
Industria y tecnología	30	200	A: 200 B: 200			
Educación	30	200	A: 200 B: 200			
Salud	20	200	A: 200 B: 200			
Rec Nat. y Medio Amb.	10	200	A: 200 B: 200			
Transporte	30	200	A: 200 B: 200			
<b>TOTAL</b>	<b>200</b>	<b>1.600</b>	A: 1.600 B: 1.600			





## Sesión 6

### **Propuesta de la Junta Directiva del Consorcio CMS; Información confidencial para los protagonistas, Identificación de las organizaciones protagonistas**

---

Mezcla de industrias

- Principalmente sucias
- Limpias y sucias
- Todas limpias

Impacto ecológico

- Daño
- Mantener y reparar
- Mejorar

Reglas de empleo

- Preferencia ilimitada a las CMA
- Relación 2 a 1
- Relación 1 a 1
- Ninguna preferencia por las CMA

Préstamo del MOPT

- 700
- 500
- 300
- Nada

Indemnización a los puertos del MA

- 120 millones
- 90 millones
- 60 millones
- 30 millones
- Ninguna compensación





## Sesión 7

### Tabla de estilos

Copia para su control. Otro ejemplar se encuentra en la sesión 7, parte III de este manual.

**TABLA PARA ANOTAR LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO**

Situación	I	II	III	IV	V	VI
1	e	c	b	f	d	a
2	d	a	c	b	f	e
3	a	b	c	d	e	f
4	b	f	e	a	c	d
5	e	c	f	b	d	a
6	a	d	c	e	f	b
7	e	f	a	c	d	b
Total	—	—	—	—	—	—





### GRÁFICA PARA ANOTAR LOS TOTALES DE LA TABLA

I	II
III	IV
V	VI

Total \_\_\_\_\_





## Sesión 8

### Tabla de acuerdos

---

Copia para su control. Otro ejemplar se encuentra en la sesión 8, parte III de este manual

#### **Contrato de trabajo**

Por favor, en cada caso encierre en un círculo la opción acordada. Anoten su nombre y firmen al final de la página en señal de aceptación del acuerdo y regresen el documento al instructor.

Los abajo firmantes hemos llegado al siguiente acuerdo:

Bono por ejecutoria	15	12	10	8	5	Porcentaje
División asignada	Euro	E.U.	Sudam	Centr.	Asia	División
Tiempo de vacaciones	35	30	20	15	10	Días
Día de comienzo	1 feb	15 feb	1 mar	15 mar	1 abr	Fecha
Gastos de traslado	100	90	80	70	60	Porcentaje
Cobertura del seguro	A	B	C	D	E	Plan
Salario	60	55	50	45	40	Miles de US\$
Lugar de residencia	Mex.	Pan.	S. José	Caracas	Bogotá	Lugar

---

Firma de los negociadores

Por la empresa: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_

El candidato: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_





### **MENSAJE URGENTE PARA EL CANDIDATO**

Usted acaba de recibir un mensaje en su teléfono celular. Es muy preciso. El cazatalentos de otra organización, tan prestigiosa como ésta, y con la que usted se encontraba igualmente en negociaciones, le confirma una oferta, que equivale a 4.500 puntos para usted. Esto significa que puede abandonar el proceso de negociación que está llevando a cabo en este momento si no le parece conveniente la propuesta que le están haciendo. Por supuesto su objetivo es conseguir el mayor puntaje posible.





## MENSAJE URGENTE PARA EL REPRESENTANTE DE LA EMPRESA

Acaba de recibir un mensaje de su secretaria, que otro candidato muy valioso está muy interesado en vincularse a la organización. Conforme la información recibida ese candidato estaría dispuesto a trabajar en su empresa para la posición que usted se encuentra negociando en este momento. Ese arreglo representaría para usted 2.200 puntos. Usted podría, por supuesto aceptar ese candidato o seguir las conversaciones que lleva a cabo en este preciso momento. Por supuesto su objetivo sigue siendo tratar de maximizar sus puntos como resultado de este proceso.





## Sesión 9

### Tabla de acuerdos

---

Copia para su control. Otro ejemplar se encuentra en la sesión 9, parte III de este manual.

#### Resumen confidencial de puntos para PRODE

<b>Asunto / opción</b>	<b>Puntos PRODE</b>	<b>Puntos AMD</b>
<b>Romero</b>		
4. Permanecer	25	0
5. Postergar	10	5
6. Salir	0	20
	_____	_____
<b>Continuidad apoyo AMD</b>		
3. Sí	30	10
4. No	0	5
	_____	_____
<b>Autonomía (ahora)</b>		
4. Plena	20	0
5. Media	10	0
6. Dependencia de AMD	0	10
	_____	_____
<b>Credibilidad por parte de AMD</b>		
3. Recuperar	10	5
4. Perder	0	0
	_____	_____
<b>Aprovechamiento de los Recursos Humanos</b>		
3. Gerenciales	15	0
4. Técnicos	5	15
Mínimo aceptable	45	60
<b>Resultado del diálogo</b>	_____	_____





## Sesión 10

### **Memorando confidencial para los grupos participantes**

Son casos que se encuentran en la sesión 10 de la parte III del manual. Recuerde que los documentos confidenciales se entregan a los participantes solo depuse de que hayan leído el caso resumen, y que hayan sido asignados los roles (por su extensión, no se reproducen esta parte del manual).





## Sesión 11

### **Tabla de aprendizajes personales, Tabla de aprendizajes del grupo de trabajo**

Como en el caso anterior el cuadro de aprendizajes, se encuentra en la sesión 11, parte III del manual.

### **APRENDIZAJES Y TESTIMONIOS**

A lo largo de las diez sesiones anteriores usted ha practicado una serie de ejercicios de negociación, ha representado varios papeles en las actividades de pequeños grupos y parejas, y a leído una serie de artículos breves que lo han familiarizado con distintos aspectos de la negociación integrativa. A continuación le pedimos que registre los cuatro aprendizajes que usted considera más útiles para el tipo de trabajo que desempeña actualmente, o para su vida personal. Por favor regístrelos en orden de importancia.

Aprendizaje 1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aprendizaje 2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aprendizaje 3. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Aprendizaje 4. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Algunas recomendaciones recibidas a lo largo de las sesiones anteriores por parte del instructor o de uno de los participantes, son extremadamente difíciles de llevar a la práctica de la negociación cotidiana. A continuación describa dos de esas recomendaciones. Trate de explicar por qué son tan difíciles de aplicar.

Recomendaciones complejas de poner en práctica:

1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



2. \_\_\_\_\_

---

---

Como colega responsable de difundir los principios de la negociación integrativa en su lugar de trabajo, cuándo podrá realizar su primer taller de medio día de duración, y cuál será el grupo de personas a quien lo dirigirá.

---

---

Dispóngase a compartir con su grupo de referencia las respuestas a estas preguntas, lo mismo que su testimonio personal sobre la validez de algunos de las aplicaciones sugeridas de la negociación integrativa.



## **Testimonio personal**

---

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

8.

9.

10.





## Sesión 12

### **Tabla de Compromisos**

---

Copia para su control. Otro ejemplar se encuentra en la sesión 12, parte III de este manual.

#### **COMPROMISOS Y APOYO**

La práctica de la negociación integrativa, así como su divulgación a través de talleres realizados con pequeños grupos en su lugar de trabajo, tendrán más éxito en la medida en que usted ofrezca o reciba colaboración de quienes han participado en este taller.

Para formalizar este propósito, acuerde la formación de un trío o un cuarteto de personas dispuestas a darse apoyo en la realización de los talleres interno, o en la revisión periódica de las experiencias en negociación de los miembros del grupo.

Comience precisando quienes serán los miembros del grupo y preparando una agenda de trabajo para realizar los compromisos acordados. Utilice el siguiente formato para facilitar el seguimiento de sus compromisos y mecanismos de apoyo.

#### **MIEMBROS DEL TRÍO O CUARTETO DE APOYO: DIRECTORIO**

Nombres de los miembros del grupo de apoyo	Dirección telefónica, casa y oficina	Correo electrónico
1.		
2.		
3.		
4.		

En el cuadro de la página siguiente registren al menos tres compromisos de seguimiento, aplicación, divulgación, apoyo mutuo, seguimiento, estudio en grupos, profundización, o cualquiera otra actividad que les permita a los miembros del grupo de apoyo ganar experticia en la negociación integrativa, y en los procesos de diálogo social.

Acuerden la forma de seguimiento de las actividades de su propio grupo, y acuerden la fecha de su primer encuentro.





## COMPROMISOS Y SEGUIMIENTO

Compromisos de seguimiento	Forma de seguimiento
1.	
2.	
3.	
4.	

Fecha, lugar, y propósito de nuestra primera reunión de seguimiento

Propósito: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_





# Manual para Instructores en los fundamentos de la Negociación Integrativa

## PARTE VI BIBLIOGRAFÍA

1. Alcanzar la paz. William Ury. Editorial Paidos, 1999.
2. Anatomía de la persuasión. Norbert Aubuchon. McGraw-Hill, 1999.
3. Cómo llegar a ser un maestro de la negociación. Pierre Luis Criqui, Eric Matarasso. Granica, 1991.
4. Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Andrew Floyer ACLANT. Editorial Paidos, 1993.
5. Comunique su opinión y convenza en menos de 30 segundos. Milo O. Frank Grijalbo, 1986.
6. Conversaciones difíciles. Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen. Editorial Norma.
7. El arte de negociar. Gerard I. Nierenberg. Hispano Europea, 1973.
8. El negocio de la paz. El sector privado como socio en la prevención y resolución del conflicto. International Alert Council on Economic Priorities. The Prince of Wales Business Leaders Forum. Jane Nelson. Editorial Norma.
9. El nuevo Maquiavelo. Alistair McAlpine. Gedisa, 1997.
10. Entrénese a discutir: Bernd Weidemann. Ediciones Mensajero, 1982.
11. Ganar ganar negociando. Fred Edmond Jandt. CECSA, 1986.
12. Juegos de guerra en el mundo de los negocios. Barrie G. James. Plaza & Janés, 1987.
13. La cara humana de la negociación. Julio Decar. McGraw-Hill, 1998.
14. Manual de prevención y resolución de conflictos. Eduard Vinyamata Camp. Editorial Ariel, 1999.
15. Más allá de Maquiavelo. Roger Fisher, Elizabeth Kopelman. Andrea Kupfer Schneider. Editorial Granica, 1996.
16. Negociación 2000. Danny Ertel. McGraw-Hill, 1996.
17. Negociación para obtener resultados. Ramón Montaner. Deusto, 1992.
18. Negociación racional. Max H Bazarman, Margaret A. Neale. Editorial Paidos, 1997.
19. Negociar es bailar. Julio Sergio Ramírez. Aguilar, 2000.
20. Nuevas formas para solucionar conflictos. Rensis Likert, Jane Gibson Likert. Trillas, 1986.
21. Por que hay personas inteligentes que hacen estupideces. Mortimer Feinberg, John J. Tarrant. Granica, 1999.
22. Qué haría Maquiavelo. Stanley Bing. Vergara, 2000.
23. Sí. ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Roger Fisher, William Ury y Bruce Patton. Editorial Norma, 2003.



24. Supere el no. William Ury. Editorial Norma, 1991.
25. Técnicas de negociación. Fernando de Manuel Dasí, Rafael Martínez, Villanova Martínez. ESIC, 1991.
26. The art and science of negotiation. Howard Raiffa. Harvard University Press, 1982.
27. Todo es negociable. Herb Cohen. Planeta, 1981.
28. Use la persuasión, no la autoridad. Allan R. Cohen, David L. Bradford. Vergara.
29. Win Win management. George Fuller. Gestión 2000, 1998.



### **Alcanzar la paz. William Ury. Editorial Paidos, 1999**

En este libro, William Ury aborda el desafío más grande que enfrentamos recién comenzado el tercer milenio: alcanzar la paz. Hoy más que nunca necesitamos la cooperación: en nuestras familias, expuestas a múltiples desafíos; en nuestro trabajo, ámbito que ha sufrido en los últimos años profundos cambios; y en el mundo, que continúa con su despliegue de injusticia y actos de violencia.

A través de sus páginas el autor refuta el fatalismo que parece signar los tiempos que corren. Con pruebas arqueológicas y antropológicas, derriba antiguos mitos sobre la naturaleza humana y presenta un relato nuevo y esperanzador de nuestra capacidad para manejar los conflictos. El autor propone un enfoque distinto para convertir el conflicto en cooperación, mediante la acción de lo que denomina "el tercer lado".

Ury establece diez roles diferentes para este tercer lado, así cada uno de nosotros puede actuar, como: maestro, curador, mediador, proveedor, constructor de puentes, árbitro, equilibrador, testigo, juez de campo, o guardián de la paz.

### **Anatomía de la persuasión. Norbert Aubuchon. McGraw-Hill, 1999**

La persuasión es el combustible de toda actividad humana. Es una de las fuerzas de liderazgo que un individuo puede aplicar para hacer que ocurran las cosas. El hecho de que "nada sucede mientras alguien no venda algo" explica por qué la persuasión es una fuerza que hoy se necesita como nunca antes.

El libro de Aubuchon aborda el tema de los procesos de pensamiento. Se describen dos procesos del pensamiento interactivo. El primero es el que todos usamos cuando tomamos la decisión de comprar o no comprar algo. El segundo proceso del pensamiento es el que nos sirve para lograr lo que deseamos obtener. Nos indica cómo influir en el proceso de compra de los demás. Ambos procesos se combinan e interactúan. El primero, nuestro objetivo, nos indica lo que necesitamos hacer, el segundo nos muestra cómo hacerlo.

Desde el primer capítulo, el autor invita al lector a preparar una "propuesta ganadora" a medida que va transcurriendo la lectura del libro, usando las guías o directrices ofrecidas en el libro.

### **Cómo llegar a ser un maestro de la negociación. Pierre Luis Criqui, Eric Matarasso. Granica, 1991**

El libro está dividido en nueve capítulos de los cuales los dos primeros están consagrados a la descripción de diferentes enfoques para la resolución de conflictos, a saber: psicológico, psicotécnico, análisis transaccional, programación neuro lingüístico y analítico.

En el capítulo tercero los autores introducen un nuevo enfoque global, al que denominan SAI, o Síntesis de la Apertura Individual. En el capítulo cuarto los autores muestran, cómo a partir del aprendizaje de un arte tradicional, el Kyudo se puede trazar un paralelo entre éste y el SAI, para avanzar hacia la maestría en el arte de negociar. El resto del libro, presenta ejercicios y ejemplos sobre como actuar para avanzar en el aprendizaje y práctica del SAI.

El libro finaliza con una propuesta para desarrollar el Proyecto Colectivo de Empresa, que consiste en la aplicación del modelo por todos los miembros de la organización.

### **Cómo utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones. Andrew Floyer ACLANT. Editorial Paidos, 1993**

Evidentemente los conflictos suelen ser perjudiciales para las actividades de la empresa y el comercio. Las disputas generan tensiones, agotamiento de los recursos humanos y financieros. Incluso, si se agravan, pueden destruir valiosas relaciones y provocar interminables luchas sin cuartel.



Foyer propone que la mediación es una alternativa sensata a los desagradables procesos judiciales. Hasta hace poco, la mediación pertenecía en gran medida al ámbito de los estadistas y las organizaciones internacionales. En la actualidad, está empezando a considerarse también como una respuesta a las disputas que se plantean en el campo de la industria, el comercio y la empresa.

El libro constituye una guía para el empleo de la mediación en el reconocimiento, solución y prevención de los conflictos en la empresa. El contenido está dividido en tres grandes bloques: el primero destinado a describir las características del método de mediación; el segundo a profundizar en el análisis del conflicto, y el último a sugerir un proceso en nueve etapas de una mediación efectiva.

### **Comuníquese su opinión y convenza en menos de 30 segundos. Milo O. Frank Grijalbo, 1986**

Los empresarios de más valía, los mejores ejecutivos en ventas, los dirigentes en distintos negocios profesionales tienen en común una habilidad clave: todos saben presentar su persona y sus ideas con la máxima eficacia.

A lo largo de su libro Frank invita a sus lectores a dominar una serie de técnicas relacionadas con lo que él denomina el mensaje de treinta segundos, que ayudan a centrar las ideas, preparar sus mensajes con mayor rapidez y calidad, y por tanto a suscitar una mayor atención e interés de parte de su interlocutor, a mantener ese interés, a contar una historia atractiva y a obtener lo que desea.

### **Conversaciones difíciles. Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen. Editorial Norma**

Todos tenemos conversaciones difíciles, independientemente de lo seguro o hábiles que seamos. Pedir un aumento, terminar una relación amorosa, hacerle a alguien un comentario crítico, decirle "no" al jefe, hacer un reclamo, pedir excusas, son todos ejemplos de conversaciones difíciles.

¿Debemos decir lo que estamos pensando y arriesgarnos a empezar una discusión? ¿Debemos tragarnos nuestra opinión y sentirnos como unos tontos? ¿Debemos decírselo a los demás lo que se merecen? ¿Qué pasaría si somos nosotros los que estamos equivocados?

El libro de Douglas Stone, Patton y Heen propone una respuesta a este dilema. A través de una clara comprensión de lo que ocurre realmente en una conversación difícil, el libro ofrece un método claro y concreto para enfrentar y sostener una conversación importante. Muestra cómo prepararse, cómo empezar una conversación que reduzca la actitud defensiva, y cómo mantenerla por un camino constructivo, independientemente de la reacción que tenga la otra persona.

### **El arte de negociar. Gerard I. Nierenberg. Hispano Europea, 1973**

El arte de negociar ofrece al lector tres virtudes fundamentales: un ejemplo de cómo es posible lograr establecer mediante la semántica una comunicación efectiva y provechosa entre los seres humanos; cubrir todos los aspectos que pueden presentar las negociaciones en su triple dimensión, interpersonal, entre empresas e internacional; y, ofrecer los conocimientos para encauzar una negociación emprendida de la manera más adecuada para satisfacer los intereses buscados.

Para ello, Nierenberg va desarrollando sistemáticamente un método experimental con el que espera suministrar al lector no sólo el conjunto de medios idóneos para probar la validez o no de los supuestos tradicionales en que se había basado la negociación, sino también una serie de información indispensable para conocer mejor al oponente, comprender las necesidades más imperiosas de ambas partes y determinar qué táctica o estrategia es la más indicada en cada caso. El autor acompaña sus afirmaciones de ejemplos extraídos de la propia experiencia del autor, junto con otros ya clásicos procedentes de fuentes diversas, los cuales ilustran y refuerzan los puntos comentados.

Nierenberg considera que existen siete necesidades básicas: psicológicas, de seguridad personal, de amor, de prestigio, de puesta al día personal, intelectuales, y estéticas y enseña la manera de reconocer



cada una de ellas y de aplicarlas a situaciones concretas para obtener así un éxito más completo en la negociación de que se trate.

### **El negocio de la paz. International Alert Council on Economic Priorities. Jane Nelson. Editorial Norma**

Este libro, dirigido a los líderes y hacedores de políticas empresariales y estatales, se nutre de experiencias en treinta países para identificar las sutiles y complejas relaciones entre la conducción y el quehacer de las empresas de todo tipo y tamaño y la prevención, manejo y resolución del conflicto violento al interior de una nación.

El trabajo del International Alert Council on Economic Priorities concluye que las empresas, como actores sociales líderes, se deben involucrar en dicha problemática, no sólo por razones éticas y de responsabilidad social, sino porque requieren de un contexto ordenado, estable y pacífico para suplir efectivamente los bienes y servicios que necesitan las comunidades que sirven.

El libro sugiere principios y criterios de acción para incorporar en la política corporativa; indica eventuales metodologías, procesos e indicadores de desempeño; da ejemplos de compromiso con el fortalecimiento institucional, la lucha contra la corrupción, la construcción de capital social, el desarrollo de las personas, la protección del ambiente y el respeto por los derechos humanos.

El trabajo también ilustra acciones concertadas con gobiernos y sociedades civiles; señala el riesgo de que inadvertidamente, las propias actividades empresariales contribuyan a originar o exacerbar el conflicto; recalca la necesidad de desarrollar competencias para la creación de valor social en las cadenas productivas y en la inversión filantrópica.

### **El nuevo Maquiavelo. Alistair McAlpine. Gedisa, 1997**

El director de una empresa que compite en la presente economía globalizada de mercados libres vive en un mundo muy similar al del príncipe de la Italia renacentista a quién Nicolás Maquiavelo dedicó su clásico manual de Realpolitik. Al igual que el príncipe, el moderno director ejecutivo sobrevivirá solamente si puede conservar la lealtad de sus ejecutivos, "cortesanos" y asegurar la prosperidad de los accionistas, los "súbditos". El príncipe quería asegurarse de que su ciudad – estado superara en esplendor a sus rivales e intentaba, cuando se le presentaba la oportunidad, vencerlos por medio de la intriga o de una guerra. El director ejecutivo lucha para que su firma obtenga una participación en el mercado a expensas de otras compañías y por adquirirlas en el momento apropiado. Para concretar sus ambiciones, el príncipe, al igual que el director ejecutivo, buscaba al mejor "talento administrativo" disponible y, ante amenazas de guerra, contrataba tropas mercenarias dirigidas por un condottiere, un experto en su época en "fusiones y adquisiciones".

Mc Alpine muestra en su libro que Maquiavelo es altamente pertinente para los gerentes del mundo moderno. Con sólo una pequeña reinterpretación a la pregunta: ¿Es mejor ser amado o ser temido? Podemos hacer una relación directa con los problemas de atraer y motivar al personal.

### **Entréñese a discutir: Bernd Weidemann. Ediciones Mensajero, 1982**

Como el propio autor lo sugiere, con un libro no puede aprenderse a discutir mejor. Podemos en cambio sensibilizarnos más a los errores que se cometen en las discusiones y aprender el modo de evitarlos. Sólo el ejercicio práctico de la conversación puede ayudarnos a poner en práctica las técnicas acertadas de la conversación.

A partir de esta advertencia, el principal propósito del libro de Weidemann es enseñarnos el modo de adoptar la actitud adecuada en la discusión y en la conversación, actitud que consiste en que los interlocutores no se enfrenten unos con otros, sino con el problema, aunando sus esfuerzos.



El libro no contiene recetas sobre el modo de salirse siempre con la suya, sino un conjunto de informaciones técnicas y ejemplos sobre el modo de conversar. El autor sugiere que cada uno de los interlocutores aporta sus conocimientos y experiencia en el asunto en cuestión, se construye una nueva experiencia que ninguno de ellos por separado habría podido acumular, llegando a resolver conjuntamente problema que ninguno, por separado, sabría resolver.

### **Ganar ganar negociando. Fred Edmond Jandt. CECSA, 1986**

La sabiduría convencional dice que el conflicto es inevitable y malo. La lectura del libro de Jandt ayuda a demostrar al lector que el conflicto es en realidad inevitable pero que si le maneja en forma apropiada, puede ser una de las fuerzas más positivas en el trabajo y en la vida familiar.

Ganar Ganar Negociando muestra la forma en que se puede manejar el conflicto desde la perspectiva de un negociador profesional, y llegar a soluciones creativas que colman tanto nuestras propias expectativas como las de quien está al otro lado de la mesa de negociaciones.

Jandt propone: no más victorias que también le hacen ganar enemigos. Y no más atascamientos que también agotan los nervios. Su libro muestra las técnicas y habilidades empleadas por los diplomáticos y administradores de alto nivel para resolver disputas.

### **Juegos de guerra en el mundo de los negocios. Barrie G. James. Plaza & Janés, 1987**

Los mercados en el nuevo milenio son radicalmente diferentes de aquellos de crecimiento acelerado de mediados del siglo pasado. En mercados ya maduros o en declive, la lucha por la participación o el liderazgo se ha intensificado al mismo tiempo que, en mercados de mayor crecimiento la atracción de nuevas utilidades ha provocado una dura competencia. Los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, creando demandas más imperiosas en torno a la calidad de las estrategias de negocios.

En su libro James utiliza la metáfora de la guerra para relacionar ocho de sus elementos con el mundo de los negocios, a saber: el juego de guerra del negocio; estrategia: la conducción del conflicto; disuasión; ataque; defensa, alianzas; apoyos en el combate; las realidades del combate.

Valiéndose de esta metáfora el autor ofrece un análisis de las estrategias competitivas desarrolladas en el campo militar, y cómo de forma más o menos consciente han sido aplicadas y desarrolladas en el mundo empresarial.

### **La cara humana de la negociación. Julio Decaro. McGraw-Hill, 1998**

El buen negociador siempre obtiene buenos aprendizajes de la psicología. El libro de Julio Decaro proporciona una gran cantidad de ideas tomadas del campo de la psicología. El libro está compuesto por un conjunto de ensayos, cuyo hilo conductor es la búsqueda de una mayor comprensión del impacto de la dimensión humana en las negociaciones y de cómo sacarle provecho, con el fin de mejorar los resultados para todas las partes que intervienen en ella.

Los conceptos presentados en el libro pueden aplicarlos el lector en diversos tipos de negociación, desde los conflictos y negociaciones domésticas hasta aquellos escenarios más complejos de tipo comercial y laboral, social o político.

En cualquiera de estos contextos, el libro sugiere caminos para resolver los problemas que generalmente aparecen en el ámbito de una negociación, entre otros: administración del tiempo; el arte de hacer preguntas; cómo categorizar a las personas; cómo conducirse frente al riesgo; cómo generar confianza y credibilidad; cómo manejar el enojo y la agresividad; cómo defenderse de los que quieren sacar ventaja o de los que tratan de manipular, hacer sentir culpa o miedo; cómo mejorar el conocimiento de sí mismo y de los demás.



**Manual de prevención y resolución de conflictos. Eduard Vinyamata Camp. Editorial Ariel, 1999**

Este libro constituye una aproximación al entendimiento de los conflictos y la manera de abordarlos, tratado en seis capítulos, el primero de los cuales familiariza al lector con las escuelas y teorías sobre el conflicto y los planteamientos fundamentales para la resolución de problema y la resolución de conflictos. El capítulo dos completa la comprensión de los conflictos desde la dimensión interna del individuo.

Los tres capítulos subsiguientes están dedicados a tratar conflictos de diversa índole: ideológicos y políticos, de seguridad pública, de la justicia y el sistema penal.

El último capítulo de la obra está dedicado a tratar los conflictos interpersonales: con nosotros mismos, en el matrimonio, en la escuela, en el vecindario, con los trabajadores y entre organizaciones.

**Más allá de Maquiavelo. Roger Fisher, Elizabeth Kopelman. Andrea Kupfer Schneider. Editorial Granica, 1996**

El conflicto es una industria en crecimiento. Mientras el mundo avanza hacia una mayor integración en muchas áreas, en otras irrumpen nuevos problemas y se originan nuevos temas de confrontación: guerras comerciales, conflictos étnicos o nacionales, crisis de refugiados, cuestiones sobre el medio ambiente. ¿Qué hacer frente a estos problemas?

El libro de Fisher ofrece un enfoque claro y sólido para enfrentar conflictos de diversa índole. El procedimiento paso a paso que recomienda, constituye una respuesta útil para desenvolverse frente a los complejos problemas que nos ofrece nuestro mundo.

Los autores se preguntan: ¿Cómo podemos influir en nuestro medio? Y nos señalan cuáles son los componentes de un conflicto para avanzar en el camino de su resolución, buscando formas constructivas de percibir las diferencias. El libro despliega las herramientas prácticas para analizar los conflictos y para aplicarlas, especialmente en cuestiones internacionales. Los instrumentos que brinda también son útiles sobre todo en nuestra vida cotidiana, para negociar con nuestro empleador, nuestro socio o nuestro vecino.

**Negociación 2000. Danny NTEL. McGraw-Hill, 1996**

Negociación 2000 es una colección de 16 artículos organizados en cinco capítulos, organizados por área de aplicación, e interconectados por los hilos comunes que representan las herramientas, los conceptos y los modelos que facilitan la resolución conjunta de problema. La diversidad de aplicaciones demuestra el poder que ofrecen estos modelos en la unificación de la práctica de la negociación, y su relevancia a una amplia gama de problemas humanos. Con estos modelos, diplomáticos pueden aprender de líderes para la CMAEs, y éstos pueden aplicar lecciones de las experiencias de empresarios o abogados, quienes a su vez extraen ideas útiles de las relaciones internacionales. A continuación una lista de los 16 artículos: Quien paga manda; cómo diseñar un procedimiento de administración de conflictos adecuado para una disputa; alternativas para la resolución de disputas: una guía crítica; prepararse para las negociaciones; la colaboración como ventaja competitiva; relaciones cambiantes en el proceso de concesiones; negociando cambios organizacionales; negociando de adentro hacia fuera; la era de la influencia; en teoría, disuadir, imponer o negociar; la diplomacia preventiva y la OSCE; la brigada de los cubos; "¿Qué!? ¿Enseñarle a la otra parte a negociar mejor?". Un nuevo proceso de negociación para las escuelas del siglo XXI; la negociación y el proceso legislativo; pautas para periodistas que reportan sobre sus disputas, conflictos y su resolución.



### **Negociación para obtener resultados. Ramón Montaner. Deusto, 1992**

La obra, fruto de la investigación realizada por el autor en España está dividida en 10 capítulos. En el primero de ellos alerta sobre los principales errores en la negociación cotidiana. En el segundo propone un modelo general de negociación. En los siguientes cuatro capítulos aborda en su orden: la importancia del poder personal, la necesidad de análisis de cada situación en particular, las estrategias y objetivos de la negociación. Los capítulos sexto al noveno están dedicados a sugerir recomendaciones sobre el proceso y los principios tácticos, las habilidades personales del negociador y la negociación intercultural. El libro culmina con un brevíssimo capítulo décimo en el cual se presentan, a manera de resumen, diez "reglas de oro" para aumentar la probabilidad de éxito en una negociación.

### **Negociación racional. Max H Bazerman, Margaret A. Neale. Editorial Paidos, 1997**

Los autores, basándose en los datos obtenidos con gerentes reales, identifican los errores más comunes que cometan muchos negociadores. Además ofrecen claros consejos de cómo evitar esos errores.

El libro está dividido en tres partes: En la introducción los autores presentan una perspectiva general. Específicamente qué es negociación racional y por qué se necesita aptitud para llevarla a cabo. En la primera parte examinan qué errores cabe esperar si no se negocia racionalmente, y qué se puede hacer para evitarlos. Presentan algunos ejemplos que permiten al lector revisar sus propios procesos de decisión en una negociación entre dos partes. En la segunda parte, esbozan los marcos generales para presentar la negociación de un modo más racional. Ofrecen una negociación específica para guiar al lector a través de los pasos que deben darse para evaluar cuándo y cómo se debe cerrar un acuerdo, y cuándo hay que abandonar la negociación, obteniendo en ambos casos los resultados más favorables a sus intereses.

En la tercera parte van más allá de la negociación estándar entre dos partes, y consideran la variedad de escenarios y contextos en que los ejecutivos tienen que negociar racionalmente con múltiples oponentes sobre diversas cuestiones. El libro concluye con consejos acerca de cómo negociar con oponentes que actúan irracionalmente y de la manera de convertir en parte integrante de la propia conducta, todo lo que se ha aprendido de la negociación racional.

### **Negociar es bailar. Julio Sergio Ramírez. Aguilar, 2000**

Negociar es bailar, plantea diferentes estrategias y disyuntivas del arte de pactar sin que ninguna de las partes que logran el acuerdo pierda y sin que deje "dinero sobre la mesa", es decir, sin que se desperdicie la posibilidad de hacer un mejor negocio.

En el primero de siete capítulos el autor plantea la visión del proceso de negociación, asemejándolo a un baile, para enfatizar dos asuntos esenciales: que al negociar requerimos que la otra parte negocie con nosotros, como en el baile, y que el interés en obtener su colaboración estriba en que necesitamos a la otra parte para obtener algo mejor que lo que obtendríamos si no logramos ningún acuerdo. En el segundo presenta el tema del análisis del punto de partida, en el tercero trata el asunto de la negociación aparente; el capítulo cuarto se refiere a la preparación previa, y los dos siguientes a diversos aspectos sobre el manejo de la negociación. En el último trata brevemente del cierre de la negociación. Identifica problemas potenciales en el cierre y propone recomendaciones prácticas para enfrentar estos problemas. El libro termina con una rápida referencia a los factores que se utilizan para evaluar el grado de éxito en una negociación.

### **Nuevas formas para solucionar conflictos. Rensis Likert, Jane Gibson Likert. Trillas, 1986**

Nuevas formas para solucionar conflictos contiene los principios y procedimientos del "Sistema 4", método desarrollado por los esposos Likert para medir las actitudes, como un sistema de dirección para solucionar problemas. La estrategia básica propuesta por los Likert es utilizar los principios de liderazgo



e interacción; así, en lugar del típico “ganar – perder” situación que por lo general deja frustrada a una de las partes en conflicto, se puede llegar a “ganar – ganar” en el que ambas partes obtienen algo positivo.

Los capítulos más destacados de esta obra son: un nuevo recurso para el manejo de conflictos; la relación de las estrategias para resolver conflictos con respecto a los valores sociales y a las teorías organizacionales; disposición para mejorar el manejo de los conflictos; inadecuaciones en los métodos prevalecientes para hacer frente a los conflictos; la efectividad del sistema 4; el papel del comportamiento de apoyo en la dirección del sistema 4 en la solución de problemas; metas integradas y consenso en la solución de problemas; reducción del énfasis en el status y despersonalización; la estructura del sistema 4 aplicada a los conflictos en las organizaciones; poder, influencia y motivación en el manejo de los conflictos.

#### **Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces. Mortimer Feinberg, John J, Tarrant. Granica, 1999**

El libro de Mortimer desarrolla un programa para ayudar a salvar los obstáculos que en algunos momentos críticos de la vida nuestra propia inteligencia puede interponernos. La premisa de los autores es que quienes tienen coeficiente intelectual superior al promedio están más expuestos que otros a cometer errores colosales, de esos que hacen exclamar “¡Cómo he podido ser tan estúpido!”.

El libro es un programa para manejar el peligro de tropezar con su propio intelecto en algún momento crítico de su vida. Comienza explorando los infortunios autoinducidos entre los ricos, famosos y poderosos. Luego examina el modo en que algunos individuos inteligentes son asolados por calamidades similares en etapas críticas de sus carreras y vidas personales. Enseguida los autores clasifican estos episodios y proponen una explicación de por qué se producen. Finalmente el libro presenta un menú de herramientas, ejercicios, técnicas de crecimiento y dispositivos de aprendizajes diseñados para: evaluar su vulnerabilidad; anticipar la manera en que su inteligencia podría traicionarlo; fomentar su inmunidad; ayudarle a recuperarse de un serio traspie; capacitarlo para ayudar a alguien antes de que sea demasiado tarde.

#### **Qué haría Maquiavelo. Stanley Bing. Vergara, 2000**

¿Cómo llegaron hasta donde están hoy los individuos ricos y poderosos que mueven el mundo? ¿Son más inteligentes? ¿Más rápidos? ¿Más apuestos? Claro que no. Algunos hasta son bajos y feos. ¿Qué es entonces lo que los distingue?

La respuesta es sencilla: son más malos. Eso es todo. Y si usted quiere llegar a donde están ellos, también deberá ser malo.

Según Bing, la buena noticia es que, una vez que haya comenzado, le resultará fácil. Siguiendo los pasos del maestro florentino, el autor le enseña a ser todo lo maquiavélico que usted puede llegar a ser, le muestra como derrotar a la gente más inteligente que usted. Cómo hacer que los demás tiemblen y lloriqueen cuando usted entra en la oficina donde están. Cómo obtener lo que usted quiere y cuando lo quiere, sin importar si se lo merece o no. Sin temor. Sin emoción. Sin que lo apunte el dedo de la moralidad. Cercenando cabezas una tras otra.

Ellos lo hacen. Usted también puede hacerlo.

El libro más que una hoja de ruta para los que quieren llegar a la cumbre y quedarse allí es un sistema de vida que usted puede aplicar tanto en el hogar como en el trabajo. Un plan simple y detallado para aquellos que tengan el coraje de dejar a un lado la gentileza para agarrar el futuro por el cuello y hacerle escupir dinero, poder y un espacio mayor en la oficina.

Algunos libros no son para cualquiera. Ese es uno de ellos.



### **Sí. ¡De acuerdo! Cómo negociar sin ceder. Roger Fisher, William Ury. Editorial Norma, 2003**

En Sí. ¡De acuerdo!... los autores presentan un método claro, conciso y probado de negociar, que concuerda con lo que la experiencia y el sentido común indican. Ofrecen estrategias directas y decididas para proteger los propios intereses, y al mismo tiempo entenderse bien con las personas a quienes mueven intereses contrarios.

Este libro surgió como uno de los productos del Proyecto de Negociación de Harvard, el cual estudia los problemas de negociación y desarrolla y difunde métodos mejorados de negociación y mediación. El proyecto ha desarrollado ideas como el método de negociación basado en principios, las cuales se resumen en este libro. Un conjunto de ideas sencillas pero poderosas que ya han hecho su contribución a través de los excelentes consejos que proporcionan.

Este texto constituye la principal referencia del "Manual para instructores en los Fundamentos de la Negociación Integrativa". Los cuatro principios sustentados en el libro de Fisher y Ury, conforman la esencia del manual.

### **Supere el No. William Ury. Editorial Norma, 1991**

Conforme el autor, el libro surgió de la pregunta: ¿Cómo puede uno transformar un enfrentamiento en cooperación? ¿Cómo puede uno convertir conflictos que se van a desatar, en problemas que se van a resolver?

A partir de estas preguntas, el libro se desarrolla en ocho proposiciones concretas a saber: 1. Venza los cinco principales obstáculos para la cooperación. 2. Trace el mapa del camino que lleva al acuerdo. 3. No reaccione, suba al balcón. 4. No discuta, póngase del lado de su oponente. 5. No rechace, replantee. 6. No presione, tienda un puente de oro. 7. No ataque. Use el poder para educar. 8. Convierta a los adversarios en socios.

### **Técnicas de negociación. Fernando de Manuel Dasí, Rafael Martínez, Villanova. ESIC, 1991**

Nunca como hoy hemos oído tan a menudo la palabra negociar. Los países entablan negociaciones para la paz. La Asociación de Comunidades del MA negocian con el gobierno y la patronal, los partidos políticos lo hacen entre sí, los vendedores con sus clientes. Por esta razón el libro está preparado de manera eminentemente práctica, pensando en aquellas personas que necesitan negociar en cualquier circunstancia.

En la primera parte los autores exponen las distintas fases del proceso de negociación, la importante etapa de preparación con la constitución del dossier de información, la definición de los objetivos y prioridades, la identificación de los mínimos aceptables, así como la identificación de los intereses de la otra parte. Al analizar el desarrollo de la negociación, los autores profundizan en la tipología de los interlocutores y los modelos de grupos, al igual que en las distintas aproximaciones estratégicas.

La segunda parte del libro está dedicada al comportamiento de los individuos y los grupos, para proseguir en el resto de la obra con la presentación de las técnicas concretas de negociación.

### **The art and science of negotiation. Howard Raifa. Harvard University Pres, 1982**

El autor preparó esta obra a partir de la convicción de que la resolución de los conflictos sería más efectiva si los negociadores estuvieran mejor preparados. Él estaba seguro de la urgente necesidad de un entrenamiento en el arte y ciencia de la negociación, así como en el arte y ciencia de la mediación. A partir de esta creencia desarrolló su libro a base de ejemplos que pueden ser estudiados desde el lado práctico de las negociaciones utilizando análisis matemáticos sencillos.

El libro está organizado utilizando una serie de criterios que le permiten transitar al lector desde el tipo de negociaciones más sencillas hasta otras más complejas.



Raifa utiliza una serie de preguntas que sirven para clasificar las situaciones según su grado de complejidad: ¿Hay más de dos partes en esta negociación? ¿Son las partes monolíticas? ¿Es repetitiva la situación? ¿Hay efectos colaterales? ¿Hay más de un asunto que negociar? ¿Se requiere de un acuerdo? ¿Es imprescindible la ratificación? ¿Puede haber retaliaciones? ¿Existen restricciones de tiempo, o costos relacionados con el tiempo de la negociación? ¿Pueden ser incumplidos los acuerdos? ¿La negociación es pública o privada? ¿Cuáles son las normas del grupo? ¿Es posible la intervención de una tercera parte, árbitro o mediador?

Las preguntas anteriores proveen una lista parcial de los temas que son tratados en el libro de Raifa.

### **Todo es negociable. Herb Cohen. Planeta, 1981**

Este libro enseña qué hacer y cómo hacer para lograr objetivos en una negociación; desde las negociaciones entre padres e hijos, hasta asuntos de diversa complejidad. En las páginas de este libro se presentan enfoques concretos para tratar con la pareja, el jefe, la tienda, el banquero, los hijos, el abogado, los mejores amigos, e incluso para tratar con nosotros mismos.

El texto, que está preparado fundamentalmente con base en ejemplos concretos, está dividido en cuatro partes: En la primera de ellas, se ilustra que casi todo es negociable. En la segunda se aborda como intervienen tres variables cruciales: el poder, el tiempo y la información en una negociación. La tercera parte está dedicada a ilustrar la influencia de distintos estilos de negociación en los resultados de la misma.

En la última parte se ofrecen al lector algunos ejemplos sobre como negociar cualquier cosa en cualquier lugar.

### **Use la persuasión, no la autoridad. Allan R.Cohen, David L.Bradford. Vergara**

Todos desean ejercer una mayor persuasión en el trabajo. No quedan demasiadas situaciones en las que el mero hecho de impartir órdenes aporte los resultados deseados. Sobretodo cuando se trata con los jefes y los colegas, pero también con los presuntos subordinados.

Use la persuasión y no la autoridad aporta técnicas nuevas para atravesar los obstáculos interpersonales e interdepartamentales, y motivar a personas sobre las cuales no ejerce autoridad, de modo que lo apoyen y compartan su tiempo y sus recursos valiosos, teniendo en cuenta: la aplicación de la "ley de reciprocidad", con el fin de obtener ventajas tanto para usted como para aquellos de quienes depende para obtener resultados; la definición de medios de intercambio apropiados para cada situación; la comprensión de por qué la gente tiene éxito o fracaso en el ámbito de trabajo moderno.

### **Win Win management. George Fuller. Gestión 2000, 1998**

El propósito de este libro es proporcionar una guía para que el lector pueda enfrentarse a los problemas del nuevo entorno de trabajo con énfasis en la tecnología y la delegación del poder en los empleados. Entre los diversos temas tratados en el contenido se encuentran los siguientes: Cómo supervisar con éxito a los que trabajan desde su casa; cómo ajustar la carga de trabajo después de las reducciones de puestos de trabajo; cómo aprender a dejar que los trabajadores controlen sus propias costumbres de trabajo; cómo supervisar un factor humano multicultural; qué se puede hacer cuando las nuevas costumbres o prácticas no funcionan; cómo evitar que lo culpen de cambios que han fracasado; siete métodos para tratar las preocupaciones de los trabajadores ante las nuevas tecnologías; estrategias para prevenir la sobrecarga de los trabajadores; cómo evitar los peligros latentes de los equipos; cómo preservar la lealtad de los empleados; nueve formas de alentar a los empleados para que mejoren la forma en que trabajan; cómo modificar las técnicas directivas de la "vieja escuela".

