

Mercado de ideas

La negociación **Express**
...1

Matrix: la vida en una matriz

Las Agendas del **Cambio**
...3

Libros

Negociar con el **diablo**
...6

Mejor con filosofía

Negociar con **optimismo**
...8

Observatorio del Conflicto

Crónica futbolística
...7

PROGRAMACIÓN 2010

ENE
CURSOS DE NEGOCIACIÓN
www.enegociacion.es

Grupo
IGDT

MERCADO DE IDEAS

La negociación **Express**

Suele pensarse la negociación como un procedimiento muy estructurado que exige una preparación detallada y que tiene lugar en grandes despachos con gente muy competitiva. En estos casos sabemos a qué atenernos. Aunque la incertidumbre sea grande, tenemos claro que estamos ante una situación de negociación que debemos preparar muy a fondo. Sin embargo, la experiencia cotidiana nos enseña que lo habitual es que la negociación nos llegue “de improviso” y ni siquiera sepamos que estamos negociando.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

En demasiadas ocasiones nos encontramos ante situaciones de negociación no esperadas. En casa, en la calle, en la oficina. De repente, alguien nos llama por teléfono y nos plantea un asunto que afecta a nuestros intereses, y para lo que se requiere una decisión rápida e inteligente. ¿Qué hacer entonces?

El mejor consejo que se le puede dar a alguien que va a negociar es que se prepare a conciencia. La preparación es clave para obtener un resultado óptimo. Ningún experto en negociación dirá lo contrario. Estamos de acuerdo, pero ¿qué ocurre cuando no hay tiempo para prepararse? ¿Estamos abocados al fracaso?

Paralizados por el excesivo análisis

Como la negociación es pura estrategia, suele requerirse una gran capacidad de análisis, y las variables que hay que tener en cuenta son tantas que pueden lastrar la eficacia de la preparación y, por consiguiente, el resultado de la negociación. Se trata del conocido riesgo de caer en la “parálisis por el análisis”. Entonces, ante una negociación repentina, la clave estará en simplificar y atender -al menos- a los aspectos que más nos pueden ayudar.

Lo primero es acotar el análisis para poner toda la atención en tres áreas: la situación, nosotros y la otra parte. La teoría de la negociación proporciona una inmensa lista de cuestiones a tener en cuenta en cada una de estas tres áreas. No olvidemos que estamos ante negociaciones imprevistas. Empecemos a soltar lastre.

La evaluación de la situación, primer paso para elaborar una estrategia, consiste en pintar un cuadro, más impresionista que realista en este caso, en el que aparezcan representadas la relación y el conflicto, y que incluya algunas pinceladas sobre la capacidad de presión.

En este sentido, ¿interesa la relación con la otra parte?, es decir, ¿seguiremos necesitándonos para alcanzar nuestros objetivos en el futuro? Si es así, habrá que otorgarle prioridad y cuidar muy especialmente esa relación. Quizás convendría pensar que estamos ante un momento dentro de una negociación más larga con esa persona.

Independientemente de la relación ¿cómo se

“Ante una negociación repentina, la clave estará en simplificar y atender a los aspectos que más nos pueden ayudar”

Glosario de la Aurora

Situación inesperada:

Es aquella situación que te surge mientras miras el periódico on line deportivo en tu puesto de trabajo o mientras estás en un proceso de negociación amorosa con tu compañero de trabajo.

Es aquella reunión de última hora que le comunicas a tu pareja y que se celebra en el bar de la empresa mientras juega tu equipo favorito.

Acontecimiento que te deja cara de tonto una vez ha concluido.

Análisis minucioso:

Aquel análisis que tiene índice y tiene que ser encuadrado.

Análisis que acaba incluso después de terminar la negociación.

Seguro de contrato laboral de larga duración para consultoras y analistas externos.

percibe el conflicto de intereses?, ¿qué importancia le otorgamos a lo que está en juego? Normalmente, en las negociaciones que llegan de repente (como el posible cambio de un proveedor de telefonía) se tratan temas menores en comparación a aquellas que esperamos (como la negociación de un crédito hipotecario). Si analizar la relación nos daba una idea de la actitud colaboradora con la otra parte, pensar en el conflicto de intereses nos sugiere el grado de competencia, pues normalmente hablamos de recursos que se perciben escasos e incompatibles.

Algunas preguntas básicas

Una vez esbozada la situación, llega el momento de la auto-evaluación. Conviene preguntarse aquí ¿qué queremos conseguir? O mejor, ¿qué necesitamos? Se trata de algo tan básico como tener un objetivo claro. Menos obvio resulta, quizás, preguntarse también ¿qué podemos hacer para conseguir lo que necesitamos sin el concurso de la otra parte? Tener una buena alternativa a esa negociación nos permite afrontarla con cierta seguridad y considerarla más como una oportunidad.

Evaluada la situación -quiera brevemente- y teniendo claro lo que necesitamos, es el momento de esforzarse en averiguar lo que motiva a negociar a la otra parte: quiénes son, cuáles son sus intereses (es decir, qué necesitan) y qué alternativas tienen.

Podemos partir de este análisis para identificar todos los temas a negociar, pues rara es la negociación en la que está en juego un único tema. Tendremos entonces una idea de las posibilidades de alcanzar nuestros objetivos. Sólo en ese momento, habremos hecho los deberes y estaremos en condiciones de pensar cómo lo conseguiremos, la estrategia.

La psicóloga Leigh Thompson va más allá de todo lo anterior y plantea centrarse sólo en tres puntos, cuando estemos metidos ya en esa negociación inesperada: lo primero es tener muy bien identificados nuestros intereses y marcarse unos objetivos, lo siguiente es pensar

opciones creativas y, por último, planificar nuestro primer movimiento.

Para Thompson, esa oferta de apertura, sin duda el momento más estresante de la negociación, debería articular claramente nuestros objetivos y sugerir cómo alcanzarlos.

Eso sí, no hay que olvidar que estamos ante un ejercicio de simplificación. La profundidad con la que abordemos todas estas cuestiones debería depender de lo que está en juego y del tiempo de que dispongamos. Si lo que nos jugamos es muy importante y no hay tiempo para prepararse, entonces tenemos un problema serio.

Nunca se insiste lo suficiente en la importancia de la preparación. Pero también es cierto que no siempre podemos hacerlo. Algunos dirán que nunca se está lo suficientemente preparado. En cualquier caso, entrenarse y tener el hábito de prepararse desarrolla el instinto que nos permitirá salir ilesos de cualquier negociación.

Materia de Negociación es una publicación mensual de ENE Escuela de Negociación. Para recibir su ejemplar en formato electrónico, visite www.enegociacion.es Quedan reservados todos los derechos.

Más artículos, ideas y opiniones en:



MATRIX: LA VIDA EN UNA MATRIZ

Las agendas del cambio

Siempre que queramos hacer algo diferente en nuestra organización, atraeremos aliados y seremos vulnerables a los argumentos de los escépticos. Según el profesor Samuel Bacharach, una de las primeras cosas que debemos hacer para prepararnos es comprender la predisposición psicológica de los miembros de la organización. Para poder argumentar tenemos que tratar de entender las perspectivas de los demás. Si somos capaces de conseguirlo, posiblemente descubriremos la manera de ganar más aliados y reducir el impacto que los escépticos tendrán en nuestro esfuerzo.

Arturo Iglesias Barroso ENE Escuela de Negociación

En las organizaciones, el conflicto real no surge entre los que se resisten al cambio y los que lo defienden, sino en la propia “agenda de cambio”. Para tratar de descifrar y comprender las agendas, las intenciones de las personas que forman parte de nuestro ámbito de influencia -y que por tanto influirán en el proyecto que vayamos a acometer-, según Bacharach tendremos que atender a dos variables: qué desean lograr (las metas) y cómo desean lograrlo (los enfoques).

Para averiguar las metas, en términos generales debemos observar si son personas ampliamente reformistas o más bien prefieren llevar a cabo pequeños cambios rutinarios, es decir, poner algunos “parches”. Tratemos de situarlas, por tanto, en el continuo que va de la *reforma global* al *reajuste parcial*.

De la misma manera que las personas persiguen metas diferentes, también tienen diferentes enfoques, diferentes maneras de alcanzar esas metas. Aquí Bacharach plantea dos posibilidades: la *planificación* y la *improvisación*. Los partidarios extremos de la planificación consideran que cualquier cambio se puede controlar. En épocas de incertidumbre, un enfoque de planificación minimiza la flexibilidad y reduce el número de decisiones. En el lado opuesto, los improvisadores actúan reaccionando a los acontecimientos y suelen estar preparados para adaptarse con fluidez y creatividad. No se trata de dos opciones del todo opuestas. La planificación apunta al largo plazo y la improvisación al corto. La planificación sin improvisación equivale a crear rigidez y a condenar al fracaso cualquier iniciativa de cambio. Improvisar sin planificar equivale a crear una situación caótica, capaz de dar al traste con la iniciativa.

Cruzando estas dos variables, las metas y los enfoques, podemos caracterizar cuatro tipos de agendas:

		META	
		Reajuste Parcial	Reforma Global
ENFOQUE	Planificación	Agenda del Tradicionalista	Agenda del Promotor
	Improvisación	Agenda del Adaptador	Agenda del Revolucionario

El **Tradicionalista** desea mantenerlo todo como está, en la medida de lo posible. Su punto fuerte es su cautela, un perfil muy reflexivo que se nutre de la experiencia pasada positiva para construir sus argumentos. Su punto débil es precisamente que su visión sobre el pasado puede hacer que tienda a ignorar diferencias importantes entre la situación presente y la pasada.

El **Adaptador**, en cambio, es receptivo a cambios incrementales. A diferencia del Tradicionalista, inspirado en el pasado, éste vive el presente. Le afecta mucho los factores externos y es más probable que se comporte de manera reactiva, en lugar de proactiva.

El **Promotor** está abierto a cambios a mayor escala, pero sólo cuando puede abordarlos con cautela. Se caracteriza por la eficacia operativa. Es muy proactivo. Está convencido de la necesidad de usar un método científico o sistemático para predecir y controlar el proceso de cambio. Su convicción aporta ímpetu, pero también puede ser un problema cuando nos desviamos de un punto concreto del plan.

El **Revolucionario** no persigue la implantación de unas cuantas ideas novedosas, sino la puesta en práctica de un conjunto totalmente nuevo de

ideas que transformen la misión y los procesos de la organización. Maneja el cambio en términos de acciones radicales. Presiona siempre a la organización hasta el límite lo cual puede ser un punto fuerte o un punto débil.

Las agendas nos indican las coincidencias y las diferencias entre nuestra propia perspectiva y la de los demás. Si somos capaces de comprender esas diferencias, estaremos mejor preparados para identificar la mejor manera de convencer a las personas de nuestro entorno. Pero también podremos saber a quiénes no lograremos convencer jamás.

Lo normal es que en nuestro entorno de trabajo encontremos personas que se correspondan con cada uno de los perfiles descritos. Bacharach propone partir de la matriz anterior para tratar descifrar las agendas como primer paso para trazar el “mapa del contexto político”. Para ello tendremos que identificar:

1. A todos los que comparten nuestra agenda (**aliados**). Hay que seguir cultivando la relación con ellos para conseguir que continúen apoyando firmemente la iniciativa.
2. Aquellos cuya agenda es totalmente contraria (**detractores**). Puede que nos resulte imposible convencerles directamente, así que tendremos que desarrollar estrategias para impedir que puedan bloquear el proyecto.

3. A todos los que comparten nuestras metas (**aliados potenciales**). Hay que tener cuidado, porque también pueden ser unos adversarios muy poderosos.

4. A los que comparten unos enfoques similares para lograr sus metas, pero no comparten nuestras metas (**detractores potenciales**). Es posible que apoyen nuestros esfuerzos pero hay más probabilidades de que sean detractores. La tentación es neutralizarles, pero lo ideal es que se acerquen un poco más a nosotros.

¿En qué orden deberíamos negociar? Una vez trazado el mapa, lo primero que hay que hacer es consolidar la base, asegurándonos de que nuestros aliados nos respaldarán firmemente. En segundo lugar, debemos acercarnos a los aliados potenciales, convencerles de por qué deberían contribuir a nuestro esfuerzo. Por último, es necesario abordar a los detractores reales y potenciales. Para Bacharach, lo mejor es hacerlo cuando sepan que contamos ya con una sólida base de apoyo.

El juego de la negociación continúa ahora de manera más clara.

Para saber más:
Ponlos de tu parte
 Samuel B. Bacharach, 2006
 Editorial Ramón Areces

		Agenda del otro			
		Tradicionalista	Adaptador	Promotor	Revolucionario
Mi Agenda	Tradicionalista	Aliados	Aliados potenciales	Detractores potenciales	Detractores
	Adaptador	Aliados potenciales	Aliados	Detractores	Detractores potenciales
	Promotor	Detractores potenciales	Detractores	Aliados	Aliados potenciales
	Revolucionario	Detractores	Detractores potenciales	Aliados potenciales	Aliados

FORMACIÓN

Negociar es siempre una buena idea

PROGRAMAS ABIERTOS ENE 2010

Solicite su catálogo de programas mandando un email a info@enegociacion.es



ARENAS MOVEDIZAS

IDEA MARKETING

DESAPRENDER A PENSAR

NEGOCIANDO CON EL ENEMIGO
NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
NEGOCIACIÓN
ENE

Negociación Estratégica

El Modelo de Negociación por Principios

Madrid: 13 y 14 de abril

Valencia: 20 y 21 de abril

Barcelona: 4 y 5 de mayo

Sevilla: 11 y 12 de mayo

Idea Marketing

Si las empresas venden productos, ¿qué venden las personas?

Madrid: 20 de abril

Las Cenizas del Conflicto

El coste del conflicto en el lugar de trabajo

Barcelona: 11 de mayo

Negociando con el Enemigo

Negociar en situaciones complejas con personas complicadas

Barcelona: 18 de mayo

Sevilla: 18 de mayo

La Ciencia y el Arte de Convencer

Técnicas de argumentación e influencia

Sevilla: 25 de mayo

Desaprender a Pensar

Técnicas creativas de resolución de problemas

Valencia: 27 de abril

Arenas Movedizas

Decisiones inteligentes en tiempos de cambio

Valencia: 4 de mayo

Simplificar lo Complejo

Taller práctico de negociación

Madrid: 27 de abril

Abierto plazo de inscripción. Solicite su plaza ahora en el teléfono 902 15 35 15 (Patricia Carmona) o en www.enegociacion.es

ENE | ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

Formación in Company

Executive Education

Programas de 20 horas para una formación de aplicación inmediata

Training Day

Seminarios de 8 horas centrados en temas relevantes

Workshop

Talleres de entrenamiento

Más información en www.enegociacion.es o en el tf. 902 15 35 15

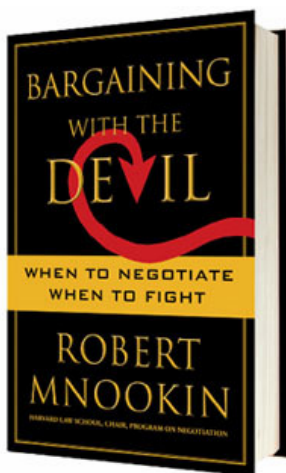
ENE | ESCUELA DE NEGOCIACIÓN

LIBROS

Negociar con el diablo

¿Todo es negociable? ¿En todas las ocasiones? ¿Con todo tipo de personas? Si fuera necesario llegar a un acuerdo con quien representa la maldad más absoluta, ¿estaríamos legitimados para hacerlo? Estas y otras muchas preguntas sirven como arranque a la aproximación que Robert Mnookin hace de aquellas situaciones en que nos vemos obligados a plantearnos la negociación con nuestro peor enemigo.

Ignacio Martínez Mayoral ENE Escuela de Negociación



De reciente publicación "Bargaining with the Devil" afronta la peor pesadilla para un negociador: verse obligado a entenderse con quien es una amenaza real para nuestros intereses e incluso para nuestra vida y la de nuestros seres queridos.

Mnookin, sucesor de Roger Fisher al frente del Programa de

Negociación de Harvard Law School (PON), relata diferentes situaciones en las que aparece el dilema de negociar o luchar y los factores que influyen para tomar una decisión u otra.

El diablo para Mnookin, más allá de referencias religiosas, puede encontrarse a sus anchas en la piel de líderes políticos, grupos terroristas, competidores que no dudan en acudir a prácticas poco éticas, socios que traicionan la confianza, empleados de una misma organización enfrentados en un conflicto o en esposos que deben asumir la amarga tarea de un divorcio complicado.

A través del relato de ocho casos reales en los cuales las partes deben negociar o resistir, acomodarse al conflicto o luchar denodadamente con el contrincante para hacer prevalecer sus intereses, encontramos que no hay un único modo de afrontar un conflicto sino que influyen numerosos factores a la hora de tomar una decisión de este calibre.

En todos los casos, desde la tentación del gabinete de Winston Churchill de negociar con Hitler en los comienzos de las hostilidades que

dieron lugar a la II Guerra Mundial al proceso de paz encabezado por Nelson Mandela en Sudáfrica, los intereses de las partes eran críticos e incompatibles, a priori, y se daba una situación absoluta de interdependencia entre ellos.

Las emociones primarias más negativas y la sed de venganza hacen difícil, cuando no imposible, legitimar la actuación del contrario, distinguir los principios morales que deberían regir la relación y evitar la deshumanización de quien, en otra situación, podría ser considerado una persona más, pero al que vemos en este caso como la encarnación del mismo demonio.

Ante la irracionalidad, el pragmatismo. Si tenemos en cuenta que muchas de nuestras acciones se ven influidas por el imperio de las emociones, también tenemos a nuestra disposición el tesoro de la razón.

Desde una perspectiva de la resolución de problemas, sin desatender a los sentimientos, lo que debería imperar, en todas las situaciones, es la necesidad de llegar a acuerdos, minimizar los daños y, pese a los sacrificios necesarios, buscar la reconciliación. Negociar, en definitiva.

O, en todo caso, acudir a la razón para valorar las opciones de no negociar. Y, entonces, luchar.

Bargaining with the Devil

Robert H. Mnookin, 2010

Simon & Schister



OBSERVATORIO DEL CONFLICTO

Crónica futbolística

La noche del martes 23 de marzo el entrenador del Sevilla, Manolo Jiménez, es destituido de su cargo. La decisión la toma el club que preside José María del Nido minutos después de que el equipo empatara contra el Jerez en el Sánchez Pizjuán. Era el séptimo partido consecutivo sin ganar y no vencer al colista precipita la destitución. Aún así, el Sevilla F. C. está en la final de la Copa del Rey y a tan sólo dos puntos para acceder a la Liga de Campeones en la tabla de clasificación de la Liga, su verdadero reto.

Josemi Valle ENE Escuela de Negociación

Es la primera vez en ocho años que José María del Nido destituye a un entrenador, pero el presidente aclara que el club ha crecido mucho y las exigencias son muy grandes. A partir del cese de Manolo Jiménez se busca un sustituto. El director deportivo del Sevilla FC, Ramón Rodríguez 'Monchi', explica la búsqueda: «Estamos buscando una reacción en los diez partidos que quedan. Nos jugamos mucho en lo deportivo y en lo económico».

La negociación con Luis Aragonés

Así están las cosas cuando se destapa la noticia. Luis Aragonés es el candidato elegido por el



Sevilla para sustituir al cesado Manolo Jiménez, aunque desde el club se insiste en que no quieren un entrenador que les hipoteque el futuro. Los contactos mantenidos entre la cúpula de la entidad y el ex seleccionador nacional fructifican en una reunión que se celebra el miércoles 24 en Córdoba. Hasta allí se desplazan el presidente, José María del Nido, y el director deportivo, Monchi. En el Parador de la ciudad les esperan Luis Aragonés y su abogado, Vicente Montes. Las partes empiezan a negociar.

José María Del Nido presenta a Luis Aragonés un contrato exclusivamente por los diez partidos de Liga que aún faltan para que se clausure la

temporada y la final de la Copa del Rey frente al Atlético de Madrid. El presidente sevillista ofrece unas cantidades económicas sustanciales y variables según el Sevilla quede tercero o cuarto en la Liga y también si consigue o no la Copa. La propuesta de Del Nido no garantiza a Luis Aragonés la dirección del equipo la próxima temporada.

Después de tres horas de reunión, las dos partes deciden darse 24 horas de plazo para tomar una decisión. Esa demora es un ligero contratiempo para la entidad sevillista. Había iniciado las negociaciones con el propósito de que se firmara rápidamente la contratación de Luis Aragonés. «Nos separan muchas cosas, pero he venido a buscar a Luis Aragonés porque creo en él», subraya Del Nido a la salida del hotel donde se ha celebrado la reunión. «Fichar al entrenador del Sevilla no es una cuestión que se dilucide en cinco minutos».

Hay varios flecos que negociar. Luis Aragonés desea contar en su equipo de trabajo con el preparador físico Jesús Paredes, hombre de su total confianza. Sin embargo, el Sevilla dispone de dos preparadores físicos, Ramón Orellana y Nacho Oria, quienes precisamente organizaron la sesión de trabajo en la ciudad deportiva ya sin el anterior entrenador.

Según algunas fuentes cercanas a la negociación, Luis habría solicitado también un año más de contrato en caso de lograr todos los objetivos deportivos propuestos por el Sevilla. «Hemos expuesto cada uno sus cosas. No es que haya desacuerdo, es que nos hemos dado un plazo para meditar», resume Luis Aragonés.

Mientras llega el acuerdo o no, el club se ha puesto a trabajar en otras opciones. Una de ellas es que dirija el equipo Antonio Álvarez, antiguo segundo de Juande Ramos y ahora miembro de la

secretaría técnica. Fuera del club no hay muchos entrenadores con renombre que estén dispuestos a entrenar al Sevilla sólo durante las diez jornadas de Liga que restan. Suenan los nombres de Michael Laudrup, Bernd Schuster y Víctor Muñoz.

Luis Aragonés declina la oferta del Sevilla

El jueves 25 de marzo se anuncia que Luis Aragonés no entrenará finalmente al Sevilla. El entrenador madrileño ha rechazado la oferta del equipo sevillano. El desacuerdo se debe a que Luis Aragonés quería continuidad en el proyecto si al final de esta temporada obtenía buenos resultados deportivos. El Sevilla no acepta la pretensión del técnico de asegurarse un contrato para la temporada que viene en caso de cumplir con los objetivos propuestos. El ex seleccionador no cede a entrenar al equipo sólo por lo que resta de esta temporada. Quería un año adicional más garantizado. La directiva del Sevilla dice que no. Concluyen las negociaciones sin alcanzar acuerdo alguno.

Las diferentes interpretaciones

Otras fuentes que han seguido la negociación muy de cerca aseguran que este desencuentro apunta a que ya había un entrenador fichado o al

menos verbalmente comprometido para el próximo curso (Gregorio Manzano, actual entrenador del Mallorca), por lo que era inviable aceptar la propuesta del *sabio de Hortaleza*. «Ha primado el interés por mantener virgen el proyecto de futuro y tratar de encontrar otras soluciones, para que el equipo cumpla con todos sus intereses. No se ha llegado a un acuerdo», concluyeron los dirigentes del club sin entrar en detalles.

También se rumorea que Luis Aragonés lanzó un órdago en la negociación. Pidió una temporada más para lograr al menos que el presidente aumentara su propuesta económica por entrenar al Sevilla sólo hasta final de campaña. Al exigir una propuesta inviable y por tanto conceder a la otra parte esa negativa, Luis Aragonés jugaría con ventaja para negociar la opción que sí le interesaba. Pero no se llegó a ningún punto intermedio y se dieron por concluidas las negociaciones. Luis Aragonés no entrenará ni los diez partidos ni la próxima temporada.

A falta de pocos días para disputar el siguiente partido de Liga contra el Villareal, el Sevilla llama a toda prisa a Antonio Álvarez que será quien, finalmente, se siente en el banquillo hasta el final de temporada.

Mejor con filosofía

Negociar con optimismo

Podemos definir el optimismo como la propensión a ver y esperar de las cosas su parte más favorable. Es la tendencia a esperar que el futuro depare resultados gratos. El optimismo suele captar las ventajas que ofrecen las situaciones, incluidas aquellas en las que uno no sale demasiado bien parado. Todo hecho encierra un lado que aporta beneficios, incluidos los episodios aciagos, así que la persona optimista tiende a fijarse en la ventaja que guarda el nuevo escenario, por muy desolador que sea. El optimismo es de una enorme ayuda para afrontar proyectos, para evaluar el futuro sin temor, para aceptar los cambios, para insuflarnos ánimos, para convertir todo lo que está por venir en un enorme territorio de posibilidades favorables. Es un pistoletazo de salida para la acción. Ver el vaso medio lleno en vez de medio vacío es un incalculable proveedor de energía.

Se han hecho muchos experimentos que demuestran que el optimismo aumenta nuestra eficacia. Una de estas investigaciones empíricas se realizó con unos nadadores. Los investigadores informaron falsamente a un grupo de que había obtenido tiempos más bajos de lo que se esperaba de ellos. Inmediatamente, el rendimiento de los nadadores pesimistas empeoró, mientras que el de los optimistas no se resintió. Se propicio algo así como el efecto Pigmalión al revés: bajas expectativas dan bajos resultados. En fundamental por tanto encarar con optimismo todo proyecto, toda negociación, toda actividad emprendedora. Aumentarán mágicamente las posibilidades de satisfacer los intereses en la dirección deseada.

Josemi Valle

ENE Escuela de Negociación