



CIUDAD DE MÉXICO



**DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y
GOBERNABILIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA
GDF - DECFI, UNAM**

Módulo VI "Gobernabilización y Programación Operativa "
Del 25 de octubre al 30 de noviembre.

Apuntes Generales.

Ing. Rómulo Mejías Ruiz
México D.F.
1999.

MODULO VI: GOBERNABILIZACION Y PROGRAMACION OPERATIVA

OBJETIVO: Que el participante esté en capacidad de gobernabilizar un sistema social a través de construir acuerdos entre actores que tienen intereses y posiciones no coincidentes, utilizando técnicas de mediana potencia para el diálogo, la negociación dura y el desarrollo de recursos de poder que faciliten el logro de acuerdos en la pluralidad; además, que pueda elaborar un programa operativo de las acciones derivadas de un plan estratégico situacional.

TEMARIO:

6.1 GOBERNANTES GOBERNADOS

6.1.1 Los actores son corresponsables de sus problemas

6.1.2 Los conductores son también conducidos

6.1.3 El Gobernante que no planifica, no gobierna

6.2 PLAN DE DIALOGO-INDUCCION-PERSUASION PARA LA CONSTRUCCION DE ACUERDOS

6.2.1 Introducción

6.2.2 Plan de diálogo-inducción-persuasión. Paso 1: Creación de interés inicial

6.2.3 Paso 2: Diálogo canalizado a soluciones

6.2.4 Paso 3: Manejo de objeciones

6.2.5 Paso 4: Cierre de acuerdos

6.2.6 Guía de apoyo al Plan de diálogo-inducción-persuasión

6.3 NEGOCIACION DURA

6.3.1 ¿ Qué es negociación dura ?

6.3.2 Guía para el desarrollo de recursos de poder

6.3.3 Estrategias sugeridas para el desarrollo de recursos de poder

6.3.4 Análisis de sensibilidad y restablecimiento de la gobernabilidad

6.4 PROGRAMACION OPERATIVA

6.4.1 Las acciones del plan (programas y proyectos) y el desglose de sus actividades

6.4.2 Recursos, presupuesto y responsables de la ejecución de cada acción

6.4.3 Duraciones, secuencias, fechas de inicio y término

6.4.4 Programas de trabajo en escenarios

6.4.5 Sistema de seguimiento, evaluación y control del plan.

METODOLOGIA: Exposiciones interactivas con ejercicios aplicativos.

COORDINADOR ACADÉMICO: M. EN I. ROMULO MEJIAS RUIZ

TEMA 6.1 GOBERNANTES GOBERNADOS

6.1.1 LOS ACTORES SON CORRESPONSABLES DE SUS PROBLEMAS

PARADIGMA: "TODOS LOS ACTORES SOCIALES SON, EN MAYOR O MENOR MEDIDA, CORRESPONSABLES DE LOS PROBLEMAS QUE SUFREN, AUNQUE SUELEN TENER SERIAS DIFICULTADES E INSUFICIENTE MADUREZ Y ACTITUD PARA RECONOCER TAL CORRESPONSABILIDAD".

Los ciudadanos de un país, de una ciudad, de una comunidad o de una familia pueden preguntarse con razón qué papel juegan en la conformación de su futuro. ¿Sabemos lo que queremos?, ¿estamos caminando hacia donde queremos?, ¿hacemos lo suficiente para alcanzarlo?, ¿quién o quiénes ha(n) generado los problemas que sufrimos: el gobierno, nosotros, ambos, otros o quiénes?, ¿nuestros problemas quedarán resueltos en el futuro?, ¿qué futuro tendremos?, ¿cómo será nuestro destino?, ¿yo gobierno mi destino?, ¿voy hacia donde quiero ir?, ¿nuestro país gobierna su destino?, ¿mi familia gobierna su destino?, ¿vamos todos hacia donde queremos ir?.

El problema reside en si somos arrastrados por la fuerza de la **corriente del río** de los acontecimientos hacia un destino desconocido o sabemos dónde llegar y estamos conduciendo o contribuyendo a conducir el movimiento de las cosas en esa dirección que deseamos.

¿Nos conducen, nos conducimos, conducimos a otros o nos conducimos mutuamente entre todos?. Porque hoy vivimos lo que antes llamamos futuro y todos los problemas que antes teníamos, hoy pudieron haber quedado resueltos. Sin embargo, los problemas actuales nos dicen que: ¡ Pudimos haberlos evitado, pero, sabiéndolo o no, actuamos para que ellos se mantuvieran o agudizaran !.

Estas preguntas reflexivas disparan al blanco de la planeación y el gobierno, porque **planear y gobernar no es otra cosa que intentar someter a nuestra voluntad el curso encadenado de los acontecimientos cotidianos**, que, al final, fijan una dirección y una velocidad al cambio que inevitablemente experimenta un país a causa de nuestras acciones, así como de las acciones de otros que también intentan conducir, muchas veces en una dirección contraria a la nuestra, y en muchas ocasiones con más éxito que nosotros.

La analogía con la corriente de un río es buena para entender que la realidad social (el objeto del plan) está **siempre en movimiento** y no espera por nosotros. Ese movimiento contiene una fuerza y una dinámica que se ha impuesto sobre otras para imprimirle una dirección. El mundo, nuestro país, nuestra ciudad, nuestro municipio o nuestra misma colonia no están detenidos a la espera de que alguien planifique su destino y actúe en consecuencia.

Nuestro destino se está construyendo incesantemente día a día, aunque no sepamos con certeza hacia dónde nos conduce. De manera que el que quiere enfrentarse al desafío de crear su futuro con su voluntad, poder y recursos, navega contra la corriente, porque debe vencer fuerzas que se oponen a sus intenciones (las fuerzas de los otros que tienen intenciones y realizan acciones que chocan con las propias).

Esta dificultad para actuar sobre la realidad a fin de conducirla venciendo movimientos y resistencias de otros, es la que destaca con claridad la analogía con la corriente de un río, ya que el objeto del plan no es un blanco fijo e inerte sobre el cual el gobernante puede apuntar y atinar sin problemas. Se trata de un proceso social en el cual el movimiento es la ley de su existencia, y el ejemplo del río es esencialmente válido.

Sin embargo, desde otro punto de vista, el ejemplo de la corriente del río no es el mejor, porque sugiere incluso el problema equivocado. La corriente del río es un proceso natural independiente de nuestra voluntad. El hombre no produce dicha corriente, está fuera de ella, interactúa con ella y puede alterarla "**desde afuera**". No se trata de una fuerza social, sino de la naturaleza que el hombre puede dominar para mejorarla o destruirla, lo que haría mucho más fácil el problema de decidir y crear nuestro futuro, si este problema estaría limitado al dominio creciente del hombre sobre la naturaleza, lo que reduciría el problema de planear y gobernar a una dimensión estrictamente técnica y controlable por el hombre.

En la sociedad, la corriente del río encuentra su equivalencia en las tendencias de los acontecimientos, en el curso que sigue el cambio social más allá de la voluntad de cada uno de nosotros. Pero, ¿más allá de la voluntad de **todos** los hombres ?. No. Y aquí está el problema real, porque "**todos los hombres en sociedad son responsables del curso de los acontecimientos**". Todos nosotros constituimos la fuerza de la corriente que mueve el mundo.

6.1.2 LOS CONDUCTORES SON TAMBIÉN CONDUCIDOS

PARADIGMA: "TODOS CONDUCCIMOS LA REALIDAD PERO SIN CAPACIDAD DE FIJARLE RUMBO. CONDUCCIMOS SIN RUMBO CLARO, YA QUE SOMOS CONDUCTORES CONDUCIDOS".

Cada uno de nosotros como individuos componentes del todo, nos sentimos en mayor o menor grado arrastrados por los hechos. Somos víctimas de un movimiento de **curso ciego** donde se pierde la racionalidad humana en el mar infinito de las voluntades y fuerzas de todos los hombres que producimos hechos todos los días.

¡ Qué paradoja !. Todo lo que ocurre en la sociedad es producido por todos los hombres, pero esos mismos hombres en lo individual no se reconocen necesariamente como **corresponsables** de los resultados de esa producción, salvo el caso en que dichos resultados sean positivos. Todos y cada uno de nosotros, sin saberlo a conciencia, somos responsables de mover o arrastrar la realidad hacia un rumbo desconocido, pero, al mismo tiempo, somos inconcientemente arrastrados en una dirección que tampoco conocemos. No obstante, los que tienen más fuerza, capacidad y habilidad para mover la realidad, suelen tener mayor posibilidad de influir en el rumbo que tendremos y de vislumbrar con más precisión la posible dirección que seguiremos, aunque ésto no es absolutamente determinístico.

En efecto, en la pluralidad "**los gobernantes son también gobernados**", ya que el agregado social está constituido por muchos gobernantes, pudiendo distinguir con "**G**" al Gobernante central (el que gobierna desde una posición de Autoridad formal o informal) y con "**g**" a cada uno de los demás gobernantes en forma de individuos o grupos.

En esta representación del Gobierno central con "**G**", y de los grupos sociales o individuos con "**g**", deberá tenerse en cuenta que la suma de fuerzas de varias "**g**" puede ser igual o superior a la fuerza de "**G**", o incluso superior a "**G**" junto con otras "**g**" que pueden ser sus grupos aliados, y en algún momento es posible que una sola "**g**" tenga más fuerza que la "**G**" central.

Es más, el Gobernante central "**G**" produce acciones que se le revierten, y en tal sentido, es también gobernado por esas acciones, lo que nos indica que el Gobernante es también gobernado por sí mismo, además de ser gobernado por todos los demás actores que coexisten en el ámbito social. Lo mismo sucede para cada una de las "**g**".

En conclusión, el gobernar constituye un problema complejo que requiere ver, prever, calcular y actuar incesantemente con una visión **policéntrica y holística** que considere las múltiples acciones y reacciones de los **"gobernantes gobernados"**.

Ahora bien, cada "g" constituye una fuerza o actor social que denominamos **"hombre colectivo"**, que es el resultado de la agrupación de varios o muchos **"hombres individuo"** que tienen intereses, visiones y características relativamente homogéneas y que se unen con el fin de hacer fuerza que les permita incidir en el conjunto social para alcanzar sus objetivos, enfrentando a muchas otras fuerzas que se mueven con otros objetivos, intereses y visiones.

Cada "hombre colectivo" conforma una fuerza social que decide luchar por conducir y no dejarse conducir, que opta por resistir la corriente de los hechos, e intenta someter a su voluntad el movimiento de la realidad para avanzar hacia su propio diseño del futuro.

En esta forma, el "hombre colectivo", como actor del cambio, y por medio del plan, se convierte en el contrapeso del vacío de dirección del proceso social que todos producimos como individualidades atomizadas. Cada "hombre colectivo" es uno de los conductores del proceso social. Por ello, **el planear y gobernar es un problema entre los hombres: Primero**, entre los "hombres individuos", que persiguen fines comunes, pero nunca coincidentes, y se unen para formar "hombres colectivos" y **segundo**, entre las diferentes "hombres colectivos" que luchan por objetivos opuestos.

Este problema entre los hombres es conflictivo, porque cada "hombre colectivo" representa visiones e inserciones sociales distintas, y en consecuencia luchan por distintos diseños del futuro. Y cada diseño guía sus acciones en el hacer cotidiano que produce la realidad.

Si los objetivos de los hombres son conflictivos, el planear y gobernar no se puede hacer en un **"lecho de rosas sin espinas"**.

En consecuencia, el planear y gobernar debe asumir que la realidad es **resistiva, resistente y opuesta** a nuestra voluntad, y que tal oposición no proviene únicamente de la naturaleza, sino fundamentalmente de otros hombres con distintas visiones, objetivos, recursos y poder, que también hacen sus cálculos sobre el futuro y que tienen iguales o mayores posibilidades que nosotros de conducir el proceso social por un camino que se aparta del nuestro.

La planeación podría abordarse exclusivamente en un lecho de rosas si se refiriera únicamente a la **relación del hombre con las cosas**, pero esas cosas siempre ocultan a otros hombres que actúan como conductores o **gobernantes** con minúscula y/o mayúscula.

6.1.3 EL GOBERNANTE QUE NO PLANIFICA, NO GOBIERNA

PARADIGMA: "GOBIERNA QUIEN PLANIFICA Y PLANIFICA QUIEN GOBIERNA"

La **esencia** de la planeación es conducir o gobernar conscientemente. Es ejercer la principal **libertad humana**, que es intentar decidir por nosotros y para nosotros a donde queremos llegar y cómo luchar para alcanzar ese objetivo.

De manera que la planeación no es una herramienta descartable. Al contrario, nos permite vivir con la libertad de elegir y construir nuestro futuro. La alternativa a la planeación es la **improvisación** o la **resignación**, es la renuncia a conquistar más libertad.

La planeación es una necesidad del hombre y de la sociedad. Cada hombre es un **gobernante gobernado** de sus actos y de los actos de otros hombres, y aunque no sabemos con certeza si podemos conducir el mundo hacia donde queremos, no debemos renunciar a la libertad de intentarlo, y más vale hacerlo con planeación que con improvisación.

A nivel social, cada "**hombre colectivo**" tiene la capacidad potencial de planear y gobernar, aunque sea desde una posición de "**g**". La Autoridad sólo es un caso justificadamente destacado como "**G**" por su importancia relativa como Gobernante gobernado central, pero injustificadamente presentada como la que monopoliza el acto de gobernar.

Un sistema social comprende una red de gobiernos circunscritos a ámbitos específicos. Por ejemplo, las direcciones de los partidos políticos, de los sindicatos, de las universidades, de las organizaciones sociales, de los gremios, de los empresarios, de las organizaciones religiosas, etc. **gobiernan** en espacios determinados del sistema social, sin depender necesariamente del Gobierno desde el Estado, aunque éste sea el actor más poderoso.

Ahora bien, para llegar al objetivo deseado, cada gobernante "**g**" o "**G**",

necesita planear las acciones que lo llevarán a su futuro deseado, y actuar día con día para construir ese futuro. Eso significa que las acciones de cada día conforman una cadena que construye el futuro.

En vista de que el presente es el único espacio de la acción, y la planeación se enfoca a las acciones, **la planeación debe enfocarse al presente**, debe existir para el presente, para apoyar las decisiones de hoy, conectadas siempre con las posibles acciones subsecuentes del futuro.

No obstante, debe tenerse en cuenta que lo que hacemos hoy puede construirle viabilidad y eficacia a las acciones futuras, o lo contrario.

Por otro lado, la planeación en el presente se identifica con el mismo proceso de gobierno, mediante el cual se deciden y producen las acciones.

De esa manera, la planeación se constituye en **el cálculo que precede y preside la acción**, que también es una instancia del proceso de gobierno.

El proceso de gobierno no es otra cosa, entonces, que el cálculo del plan convertido en acción capaz de conducir los hechos en las situaciones que siguen. Pero, a su vez, en el proceso de gobierno se construye el presente, y ese presente es la situación inicial de cada día del plan. Desde el momento que la situación inicial del plan cambia a causa de la acción propia, de la acción de otros, de las tendencias internalizadas en el sistema o de la interacción del mismo con otros sistemas del escenario internacional, resulta imprescindible entender la necesidad de que los planes se rehagan permanentemente, y el proceso de gobierno, con sus acciones u omisiones, crea incesantemente nuevas condiciones para el cumplimiento del plan y para su necesaria reformulación.

Pero, el proceso de gobierno no es único ni monopólico. Siempre se refiere a un ámbito que colide con otros y donde no se tiene el poder absoluto de tomar decisiones. El proceso de gobierno se gesta como una competencia entre los diversos actores sociales por producir las acciones que estiman conducentes al logro de sus objetivos. Existen tantos gobiernos como fuerzas sociales luchan por el control de los centros de poder o simplemente por otros objetivos. Y en cada sistema social sólo existe un Gobierno que se ejerce desde la Autoridad formal o informal.

El proceso de la **planeación real, unido indisolublemente al de gobierno**, se constituye como un cálculo incesante y permanente que precede y preside las acciones de los actores en conflicto.

Pero, si lo esencial del gobierno es la acción, y lo esencial de la planeación es el cálculo que la precede y preside, entonces "**planifica quien gobierna**" (porque el gobernante es quien hace el cálculo o la planeación de última instancia) y "**gobierna quien planifica**" (porque gobernar es algo tan serio que implica conducir con una direccionalidad que supera el inmediateismo de la mera coyuntura y el simplismo de la improvisación).

La primera afirmación (planifica quien gobierna) contiene una crítica a la planeación tecnocrática y normativa, y a los planificadores tradicionales. La segunda afirmación (gobierna quien planifica) desnuda los vicios de los gobernantes y políticos inmediateistas y reactivos, que, **enfermos de cotidianidad, son arrastrados por las circunstancias y las inercias.**

TEMA 6.2: PLAN DE DIALOGO-INDUCCION-PERSUASION PARA LA CONSTRUCCION DE ACUERDOS

6.2.1 INTRODUCCION

Una vez elaborado un Plan Estratégico Situacional, tal como se hizo en el Módulo V, es necesario evaluar qué tan gobernable es el sistema social para ese plan, y en particular para cada una de las Estrategias Direccionales y Acciones que allí se diseñaron.

La metodología para realizar la evaluación antes referida fue expuesta en el Módulo III de este Diplomado (Diseño de Proyectos de Gobernabilidad). Allí se estableció que si el grado de gobernabilidad por voluntad resulta inferior al 60 %, es necesario llevar a cabo un **proceso de gobernabilización**, a fin de que la(s) Estrategia(s) Direccional(e)s y Acciones del Plan fueran políticamente viables.

También se indicó en el Módulo III que la gobernabilidad de un sistema social no sólo depende de la voluntad y el peso de los actores para aceptar o rechazar una determinada estrategia direccional, acción o todo un plan que un actor proyectista está emprendiendo o por emprender, a fin de alcanzar un determinado objetivo. También depende de las condiciones del entorno que pueden favorecer o desfavorecer la aplicación de esa estrategia o plan, así como de las capacidades que se tengan disponibles para llevarla(s) a cabo.

En este Módulo VI nos enfocamos a complementar lo visto en el Módulo III en cuanto a las técnicas a emplear para la gobernabilización por voluntad.

En este sentido, en el Módulo III se estudiaron dos técnicas de gobernabilización aplicables a situaciones relativamente simples en cuanto a las diferencias de posiciones entre los actores involucrados, con respecto a la estrategia, acción o plan a ser viabilizado.

Estas dos técnicas ya estudiadas consistieron en: 1) Ajuste Plural de Estrategias Direccionales y 2) Negociación Blanda. Ambas están enfocadas a la Construcción de Acuerdos.

En el presente Módulo VI veremos otras dos técnicas de gobernabilización que son aplicables a situaciones relativamente más complejas para la construcción de acuerdos.

Estas técnicas son: 1) El Diálogo para la inducción y persuasión, y 2) La Negociación Dura.

Para aplicar estas técnicas, partimos de una propuesta de implantación de una Estrategia Direccional, Acción o Plan, etc. que un Actor rechazaría si se llegara a aplicar. Se trata entonces de que el Actor Proyectista, actuando como inductor o negociador emprendedor, desarrolle un proceso de diálogo y/o de negociación dura para lograr que el actor rechazante, actuando como receptor o negociador objetivo, esté de acuerdo en apoyar la aplicación de la propuesta del Actor Proyectista.

Para ello, se diseña un Plan de diálogo que incluye inducción y persuasión, siguiendo una de las diversas técnicas que pueden emplearse para llevar a cabo este proceso. Lo mismo sucede con el proceso de Negociación Dura. Deberá tenerse en cuenta que ambos procesos pueden complementarse mutuamente.

Con respecto a la gobernabilización por capacidad y entorno, así como las técnicas para el manejo de conflictos y confrontaciones socio-políticas, lo pertinente es conocer las herramientas correspondientes a través de estudiarlas en Diplomados y Cursos sobre Gobernabilidad abordada bajo este enfoque.

**6.2.2 PLAN DE DIALOGO-INDUCCION-PERSUASION.
PASO 1: CREACION DE INTERÉS INICIAL**

1) Inductor (nombre, cargo y/o posición):

2) Receptor (nombre y cargo):

3) Estrategia Direccional (ED), Acción o Plan que el inductor desea acordar con el receptor:

4) Descripción general de la(s) propuesta(s) que tiene el inductor sobre la ED, Acción o Plan:

Describir propuesta(s) con flexibilidad:

.....
.....
.....
.....

5) Propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal):

Expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzarlo a través del "diálogo" o del "intercambio de ideas" con el receptor:

.....
.....
.....

Solicitar reunión con el receptor:

.....
.....

6) Terreno común (en forma personal):

Identificar problemática común a inductor y receptor:

.....
.....
.....

Plantear al receptor la problemática común:

.....
.....
.....
.....

7) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor:

Ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática común a través de acciones conjuntas:

.....
.....
.....
.....
.....

6.2.3 PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

1) Hacer preguntas al receptor que provoquen el diálogo:
.....
.....
.....

Imaginarse posibles respuestas del receptor:
.....
.....
.....

2) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor:
.....
.....
.....

Imaginarse posibles respuestas del receptor:
.....
.....
.....

3) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico:
.....
.....
.....

4) Hacer preguntas sobre posibles soluciones al problema del receptor, que ataquen su raíz y que sean compatibles con la(s) propuesta(s) del inductor:
.....
.....
.....
.....

5) Si las respuestas del receptor son de aceptación a alguna de las soluciones planteadas por el inductor, proceder a preguntar sobre posibles detalles de esa solución. Pero si las respuestas del receptor no son de aceptación, seguir uno de dos cursos de acción:

1) regresar al Punto 4 para reformular las preguntas sobre otra posible

solución compatible con la(s) propuesta(s) del inductor o 2) manejar la(s) objecion(es) continuando en el Paso 3.

Preguntas sobre detalles de la solución aceptada o sobre otra posible solución compatible o decisión de continuar a partir del Paso 3:
.....
.....
.....

6) Si la respuesta del receptor es de aceptación a la solución compatible y detallada, hacer preguntas sobre posibles formas de asegurar la eficacia y viabilidad de esa solución, a través de estrategias para considerar a otros actores afectables y manejar sus posibles reacciones:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

7) Afinar la solución, ajustarla o cambiarla por otra.

Descripción de solución afinada, modificada o cambiada:
.....
.....
.....

8) Si la solución fue afinada o modificada, identificar mutuamente, a través de preguntas, los beneficios de esa solución. Si la solución fue cambiada por otra, regresar al punto 4.

Preguntas para identificar beneficios o decisión de regresar al punto 4:
.....
.....
.....

9) Hacer preguntas que aseguren confianza en los beneficios a obtenerse con la solución aceptada:
.....
.....

.....
10) Si el receptor muestra una franca disposición a aplicar la solución, proceder a cerrar la entrevista con un acuerdo:

Cerrar la entrevista detallando el acuerdo, las responsabilidades de cada quien, y los tiempos y formas para aplicar la solución:

.....
.....

11) Si el receptor muestra señales de cierre, pero cierta indisposición a hacerlo, continuar con el Paso 3 (porque puede tener alguna objeción que no ha manifestado) y/o con el Paso 4 (porque puede tener inseguridad o temor a hacerlo):

Para ello, preguntarle: ¿ Tienes alguna objeción a la solución ? : Si dice que sí, continuar con el Paso 3, y si dice que algo así como: "No, pero hay algo que ...", continuar con el Paso 4.

6.2.4 PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

1) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que pueda presentarse desde esa posición o cuando el receptor haya manifestado alguna objeción; indicarla

Objeción posible o manifiesta:

2) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad de las vistas de punto y subjetividades de los diversos actores

Describir la comprensión del inductor:

3) Mencionar justificaciones y posibles raíces de la objeción presentada o supuesta:

.....
.....

4) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz de la objeción, según el receptor:

.
.
.
.

5) Replantear la objeción en relación a la raíz encontrada:

.
.
.

6) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz:

.
.
.
.

7) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz:

.
.
.
.

8) Seguir puntos 6), 7), 8), 9), 10) y 11) del Paso 2.

6.2.5 PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

Cuando se observa que el receptor ya está convencido de aplicar la solución (muestra señales de cierre), pero no manifiesta abiertamente su decisión, presentando una actitud de inseguridad, temor o vacilación, deberá pasarse al "cierre de acuerdos".

Para ello, el inductor deberá:

1) Hacer preguntas referidas a los beneficios de la solución, en forma

tal que puedan provocar respuestas afirmativas del receptor:

.
.
.
.

.....

2) Construir barreras a posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a hacer tal cosa si ello permitirá lograr estas otras cosas:

.....

.....

.....

3) Hacer cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de la solución:

.....

.....

.....

4) Hacer inducción táctica al cierre, a través de expresiones tales como: "podemos empezar con..." o "si en este momento haces tal cosa, yo hago esta otra" o "hoy mismo puedo hacer tal cosa, si te parece bien", etc.

Expresiones de inducción táctica:

.....

.....

.....

.....

.....

6.2.6 GUIA DE APOYO AL PLAN DE DIALOGO-INDUCCION-PERSUASION

PASO 2: DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

¿ COMO SE REALIZA UN DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES ?

A través de enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a sostener un diálogo a fondo, induciéndolo a revelar información con la cual se le ayuda a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio y la necesidad de apoyar esa opción.

La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y completa apertura.

El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar, para notar el sentido de la conversación y para reconocer las reacciones que va teniendo el receptor a lo largo del proceso.

En la canalización, las preguntas que hace el inductor se conocen como **preguntas de réplica o contrapreguntas**. La intención es hacer avanzar al receptor hacia el fondo del canal, o sea, hacia la identificación de la **raíz del problema o dolor que le aqueja, para de allí pasar a plantearle una solución enfocada a atacar esa raíz, y con ello lograr que el receptor sienta la gran necesidad de aplicar esa solución.**

Mientras que la pregunta inicial de carácter múltiple o la pregunta que suscita el diálogo, pueden ser amplias, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas. Cada una de estas preguntas debe lograr que el receptor se concentre cada vez más en un problema específico a fin de que localice la fuente o raíz de su "dolor", reconozca la necesidad del cambio y desarrolle su voluntad para hacerlo.

¿ COMO HACER PREGUNTAS QUE PROVOQUEN DIALOGO ?

El inductor debe aprender el "**juego de la inducción-persuasión**" a través de dominar **el arte de dialogar haciendo preguntas apropiadas y dando respuestas adecuadas**. Debe aprender a cambiar el marcador del juego desde un nivel de bajo interés a uno de alto interés por el cambio.

El diálogo debe enfocarse a que el receptor "**tome conciencia de que tiene un dolor**", y que debe encontrar una manera de cambiar la forma en que está manejando la situación, con el objeto de que pueda aliviar ese dolor a través de la orientación y apoyo que el inductor le ofrece.

La manera de dialogar con el receptor consiste en hacer que participe de una conversación importante y efectiva. ¿ Cómo ? : haciéndole preguntas apropiadas que provoquen diálogo.

La mayoría de los inductores hacen preguntas, pero sólo una minoría sabe hacer las preguntas apropiadas y además son pocos los que saben

"escuchar" las respuestas.

Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a respuestas secas (escuetas, simples, automáticas) y las que conducen al diálogo (opinión, concentración, emoción, pensamiento, análisis).

Ejemplos de preguntas que conducen a **respuestas secas**:

- . ¿ Cuáles son sus metas ?
- . ¿ Cón quiénes, con qué y/o con cuánto cuenta para alcanzar sus metas ?
- . ¿ Quiénes son o dónde están ?
- . ¿ Me lo puede mostrar ?
- . ¿ Por qué no hace usted tal cosa ?

Ejemplos de preguntas que conducen al **diálogo**:

- . ¿Cuál es su mayor reto ? ¿ Cómo se compara con el del año pasado ?
- . ¿ Qué impactos han tenido sobre su departamento los recortes presupuestales de este año y qué han hecho para enfrentar esta situación ?
 - ¿ Han tenido estos impactos alguna influencia en su manera de trabajar ?
- . ¿ Cómo es su proceso actual de programación de actividades ?
 - ¿ Qué comportamiento cree usted que tendrá el volumen de trabajo durante este año ?
- . ¿ Han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo, capacitación del personal, etc. ?

Beneficios de las preguntas creadoras de diálogo:

- 1) Hacen que el receptor piense, y con ello, le valore a usted más alto.
- 2) Obtiene usted mayor información sobre las necesidades del receptor.
- 3) Obtiene mayor información sobre las oportunidades y modalidades de ofrecerle una buena solución.
- 4) Se ganará usted el respeto del receptor y sentará las bases para una mejor y más duradera relación de trabajo.
- 6) Lo induce al cambio al hacerlo pensar y mirar desde una perspectiva diferente

7) Crea un sentimiento de empatía y confianza.

¿ COMO DECIR LAS PREGUNTAS ?

Antes de preguntar, observe las siguientes pautas:

- 1) Trate de hacer la pregunta una sola vez. No caiga en repeticiones.
- 2) Cuando esté hablando con más de una persona, dirija la pregunta a todas en general.
- 3) Escuche bien la respuesta, y mientras escuche, no piense en su próxima pregunta.
- 4) Después de hacer una pregunta, quédese en silencio, espere la respuesta.
- 5) Prepárese con varias preguntas sobre los problemas o necesidades del receptor.
- 6) Pregunte cosas de interés para el receptor.
- 7) Trate de buscar un ambiente neutral para reunirse con su receptor.
- 8) Sea claro y conciso en sus preguntas.
- 9) Evite hacer preguntas intimidatorias y de respuesta incómoda.

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

Existe un "**MOMENTO PSICOLOGICO DEL CIERRE**" que el inductor debe estar atento para captarlo con precisión, a fin de iniciar el cierre del acuerdo.

Este momento del cierre ocurre cuando las mentes del receptor y del inductor están en perfecta sincronía y coincidencia. Esto se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado.

En un proceso de inducción-persuasión promedio existe una "marea creciente de interés" que puede ser detectada por un inductor alerta y entrenado para advertir las actitudes del receptor que indican que ya estamos en el momento de cerrar.

Si el inductor no hace el cierre en este momento particular, las probabilidades de hacerlo pueden esfumarse. Pero como en el proceso de inducción pueden haber varias oportunidades en que se presente este momento psicológico, el inductor puede recuperar la probabilidad

antes esfumada. Además, cada oportunidad puede ser más amplia que un simple instante. Es decir, los momentos para el cierre pueden ir desde varios "instantes" fugaces hasta "lapsos" prolongados, lo que en cualquier caso nos daría holgura para captar la oportunidad de cerrar.

Con la creación de interés inicial; el diálogo canalizado a soluciones y el manejo de objeciones, el inductor lleva al receptor hacia el (o los) momento(s) psicológico(s) de cierre.

Si el inductor no está pendiente o le falta habilidad para captar la llegada de este momento decisivo, puede continuar hablando o dejar pasar el tiempo mientras el receptor pierde interés. Sin embargo, como ya se indicó, aún en estas condiciones, es posible que no se pierda la oportunidad de cerrar, ya que usted puede entusiasmar una vez más al receptor y cerrar el acuerdo. No obstante, si deja pasar varios momentos de cierre, entonces la probabilidad de cerrar podría esfumarse definitivamente. Hay oportunidades que difícilmente se vuelven a presentar.

LAS SEÑALES PARA EL CIERRE

La forma en que usted capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor, aunque hay inductores experimentados que dicen que ellos no se fijan en señales, sino que "sienten" la llegada de este momento a través de un sexto sentido.

Usted debe estar alerta a las señales que emite el receptor, para determinar el momento en qué es oportuno y conveniente iniciar el cierre. Esas señales se observan a través de sus palabras, su tono de voz, su actitud, su expresión facial y su lenguaje corporal.

Las señales pueden ser voluntarias o involuntarias. Las **voluntarias** son aquellas en las que el receptor manifiesta abiertamente su interés a través de preguntas o comentarios. Puede preguntar: "¿Cuándo podemos empezar?" o "¿Qué posibilidades habría de hacerlo de esta manera?" o "Si lo hacemos, obtendremos este otro beneficio", etc. También puede comentar: "Veo muchas ventajas si lo hacemos" o "Yo puedo hacer esto en este momento y esto otro en otro momento".

Cualquiera de este tipo de preguntas es claro indicio de que debe usted proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, suspenda el proceso de inducción y dedíquese a cerrar.

Las señales **involuntarias** son las que usted debe aprender a captar con destreza. Estas pueden ser:

- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de franca aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos con su mente, o se las frota.
- 4) Muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza o los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas o rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) Puede reexaminar la propuesta o las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis.
- 6) Hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, movimientos corporales, etc.
- 7) Se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y de cómo funcionaría todo.
- 8) Se pone a sacar cuentas relacionadas con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se obtendrían.