



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

Del 25 al 29 de Noviembre de 2002

APUNTES GENERALES

CI - 507

Instrutora: Lic. Belinda Abud Ramírez
DELEGACIÓN COYOACÁN
NOVIEMBRE DEL 2002

INDICE GENERAL

JUSTIFICACIÓN	1
OBJETIVOS	3
ESTRUCTURA	3
REQUERIMIENTOS MATERIALES Y HUMANOS	4
CARÁTULA MATERIAL	5
ANTE CUALQUIER CONFLICTO UNA BUENA COMUNICACIÓN.	6
ALGUNOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.	6
DEFINICIÓN DE EMOCIONES Y COMUNICACIÓN EFICAZ	8
COMUNICACIÓN INTERPERSONAL, AUTOCONCIENCIA Y AASERTIVIDAD.	9
COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA	11
ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN HUMANA.	12
ASERCIÓN BÁSICA	14
DISCO RAYADO, ASERCIÓN EXPLORATORIA Y ASERCIÓN EMPÁTICA	15
LIBRE INFORMACIÓN, AUTOREVELACIÓN Y ASERCIÓN PROGRESIVA	16
ASERCIÓN TRANSACCIONAL, ASERCIÓN CONFRONTATIVA	17
INTERROGACIÓN NEGATIVA, BANCO DE NIEBLA	18
ASERCIÓN NEGATIVA	19
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN	20
CREACIÓN DE INTERÉS, DIÁLOGO CANALIZADO	21
GUÍA DE APOYO AL PLAN DE DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES	23
MANEJO DE OBJECIONES	25
CIERRE DE ACUERDOS	26
EL MOMENTO DEL CIERRE	27
LAS SEÑALES PARA EL CIERRE	28

NEGOCIACIÓN DURA	29
ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PESOS	31
CAPITAL POLÍTICO, CREDIBILIDAD Y DEBILITAMIENTO DIRIGIDO	32
PACIENCIA, INVERSIÓN, ECONOMÍA Y PREVISIÓN DE RECURSOS Y USO DEL PODER PRECEDENTE	33
GANAR-GANAR, ENFOQUE DE JUEGO, PREGUNTAS, VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL	34
EXPLORACIÓN DE CAPACIDADES Y HABILIDADES	35
PASOS A SEGUIR PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (EIP)	36
EJERCICIOS INDIVIDUALES Y GRUPALES (CARÁTULA)	37
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA NEGOCIAR	38
REACCIÓN ANTE EL DESACUERDO Y EL CONFLICTO	39
NEGOCIACIÓN GANO/GANAS	40
DAR/RECIBIR EN LA NEGOCIACIÓN	41
CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR	42
REPASO PARCIAL	43
¿POR QUÉ ANTONIO ESTÁ GANANDO MÁS QUE JUAN?	44
RESPUESTA	45
8 ERRORES FATALES	46
REPASO GENERAL	47
RESPUESTAS AL EJERCICIO	49
PLAN PERSONAL DE ACCIÓN	50

NEGOCIACION Y MANEJO DE CONFLICTOS

RESPONSABLE:
BELINDA ABUD RAMÍREZ.
LIC. EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

JUSTIFICACIÓN:

TRADICIONALMENTE LA PALABRA "NEGOCIAR" SE HA VINCULADO A LA CAPACIDAD PARA CERRAR TRATOS COMERCIALES O ACCIONES CON FINES LUCRATIVOS.

MAS ALLÁ DEL SIGNIFICADO SEMÁNTICO, "NEGOCIAR" IMPLICA **LLEGAR A ACUERDOS**. EN ESTE CONTEXTO, NOS DAREMOS CUENTA A LO LARGO DE ESTE TALLER, QUE SOMOS CAPACES DE NEGOCIAR DE MANERA PERMANENTE Y POSITIVA UNA VEZ QUE TOMAMOS CONCIENCIA DE LOS BENEFICIOS QUE NOS PROPORCIONA EL SABER HACERLO.

PARA NEGOCIAR CORRECTAMENTE, DEBEMOS TENER EN NUESTRA CONCIENCIA QUE EL OBJETIVO FUNDAMENTAL DE APRENDER A NEGOCIAR CON LOS PROBLEMAS DE NUESTRA VIDA COTIDIANA, SOBRE TODO EN EL ÁMBITO LABORAL, NOS LLEVARÁN AL CAMINO DEL ÉXITO INDIVIDUAL Y COLECTIVO.

ASÍ LAS COSAS, "NEGOCIAR" ES UN MÉTODO PARA RESOLVER SITUACIONES ESPECÍFICAS A TRAVÉS DE ACUERDOS. LA NEGOCIACIÓN EFECTIVA ADEMÁS DE AHORRAR TIEMPO Y ESFUERZO PROPORCIONARÁ UN ALTO GRADO DE SATISFACCIÓN.

EN TÉRMINOS GENERALES PODEMOS DECIR QUE "LA NEGOCIACIÓN ES EL PROCESO QUE UTILIZAMOS PARA SATISFACER NUESTRAS NECESIDADES CUANDO OTRA PERSONA CONTROLA LO QUE NOSOTROS QUEREMOS". BASTE DECIR QUE TRES CUARTAS PARTES DEL MUNDO COMPRAN Y VENDEN MERCANCÍAS SIN UN PRECIO FIJO. SU VALOR SE DETERMINA A TRAVÉS DE UNA NEGOCIACIÓN ENTRE EL COMPRADOR Y EL VENDEDOR. OTRAS VARIABLES IMPORTANTES SON LAS TASAS DE INTERÉS, LAS FECHAS DE ENVÍOS, TAMAÑOS, CALIDAD, COLOR, SERVICIO, GARANTÍAS, ETC.

MUCHAS VECES ESTAMOS EN UNA NEGOCIACIÓN SIN DARNOS CUENTA, LO QUE NOS PONE EN DESVENTAJA POR NO HABERNOS PREPARADO CON ANTICIPACIÓN PARA SACAR EL MEJOR PROVECHO.

LOGRAR EL ÉXITO EN LAS NEGOCIACIONES DE NUESTRA VIDA COTIDIANA REQUIERE DE CIERTOS ELEMENTOS CLAVE: **LA ACTITUD POSITIVA Y ASERTIVA, ASÍ COMO EL DESARROLLO DE NUESTRA INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

CUANDO DE NEGOCIAR SE TRATA, TODOS QUEREMOS GANAR Y LLEARNOS LA MEJOR PARTE, ES POR ELLO QUE EN OCASIONES CONVIENE CEDER EN ARÁS DE UN OBJETIVO COLECTIVO, FAMILIAR O SOCIAL. HAY QUE CONSIDERAR QUE LAS NEGOCIACIONES EXITOSAS DISIPAN LAS DIFERENCIAS Y REDUNDAN EN BENEFICIOS MUTUOS.

CUANDO UNO DE LOS NEGOCIADORES SE CIERRA A QUERER NO SOLO LA MEJOR PARTE, SINO TODO EL BENEFICIO, SEGURAMENTE SE AVECINA UN DESASTRE.

LA FILOSOFÍA GANO/GANAS DE LOS BUENOS NEGOCIADORES NO ES SÓLO UN FUNDAMENTO ÉTICO. LA EXPERIENCIA HA DEMOSTRADO QUE CUANDO ESTO NO HA SUCEDIDO, LA PARTE "PERDEDORA" SE QUEDARÁ CON UN SENTIMIENTO DE FRUSTRACIÓN, HUMILLACIÓN Y RESENTIMIENTO QUE SEGURAMENTE TRATARÁ DE DESQUITAR MÁS TARDE.

ASÍ LAS COSAS, GANO/GANAS ES LA BASE DE UN BUEN NEGOCIO, YA QUE AMBAS PARTES COINCIDEN CON EL RESULTADO Y SE ACOMPAÑAN DE UN SENTIMIENTO DE SATISFACCIÓN MUTUA, LO QUE PERMITIRÁ EL ESTABLECIMIENTO DE UNA RELACIÓN A MÁS LARGO PLAZO; AL GERMINAR LA MUTUA CONFIANZA, TAN NECESARIA EN ESTOS CASOS.

HAY QUE CONSIDERAR OTRO PUNTO FUNDAMENTAL: CADA PERSONA TIENE NECESIDADES DIFERENTES Y EN MOMENTOS DISTINTOS, LO QUE PERMITE QUE LLEGAR A ACUERDOS MUTUOS NO SEA TAN DIFÍCIL.

FINALMENTE, NEGOCIAR ES UN FLUJO DE INTERCAMBIOS QUE LLEGAN A ACUERDOS CONSTANTES EN NUESTRO QUEHACER DIARIO, PUES COMO LO DIJO BENJAMÍN FLANKLIN: **"LOS INTERCAMBIOS NO OCURRIRÍAN A MENOS QUE ELLO FUERA VENTAJOSO PARA LAS PARTES INTERESADAS. POR SUPUESTO, CONVIENE LOGRAR EL MEJOR TRATO QUE NUESTRA POSICIÓN NEGOCIADORA NOS PUEDA AYUDAR A ALCANZAR. EL PEOR RESULTADO ES CUANDO, LLEVADAS POR LA AMBICIÓN, NO LLEGAN A NINGÚN ACUERDO, Y NUNCA OCURRE UN INTERCAMBIO QUE PODRÍA HABER SIDO VENTAJOSO PARA AMBAS PARTES".**

LA VIEJA IDEA DE QUE EL VENCEDOR ABSOLUTO EN LA VIDA ES AQUEL QUE ATROPELLA Y ABUSA A QUIENES LE RODEAN HA QUEDADO REBASADA POR LAS NUEVAS CORRIENTES FILOSÓFICAS QUE NOS DEMUESTRAN QUE

EL TRABAJO COLECTIVO NOS LLEVA A NIVELES SUPERIORES DE GANANCIA PARA TODOS.

PERO COMO NO HAY NEGOCIACIÓN SIN COMUNICACIÓN, LO PRIMERO ES APRENDER A HACERLO A TRAVÉS DEL DERRIBAMIENTO DE LAS **BARRERAS COMUNICACIONALES** QUE EN ESTE SENTIDO A VECES NOS AUTIMPONEMOS Y EN OCASIONES NOS IMPONEN LAS CIRCUNSTANCIAS.

ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES TÉCNICAS PARA APRENDER A DIALOGAR SERÁN EXPUESTAS A TRAVÉS DE ESTE TALLER A FIN DE QUE AL TÉRMINO DEL MISMO, LOS PARTICIPANTES SEAN CAPACES DE **UTILIZAR EL DIÁLOGO** PARA LLEGAR A **NEGOCIACIONES EXITOSAS** EN SU ÁMBITO PERSONAL, FAMILIAR Y LABORAL.

OBJETIVOS:

- REFORZAR LOS ELEMENTOS TEÓRICOS Y PRÁCTICOS PARA QUE LOS SERVIDORES PÚBLICOS APLIQUEN LAS TÉCNICAS COMUNICACIONALES EN EL EJERCICIO DE SU TRABAJO.
- CONOCER Y APLICAR LAS TÉCNICAS DE LOS NEGOCIADORES EXITOSOS A FIN DE LLEGAR A ACUERDOS SATISFACTORIOS.
- DESARROLLAR Y FORTALECER LAS TÉCNICAS DE LA NEGOCIACIÓN EXITOSA, COMO UNA HERRAMIENTA COTIDIANA DE TRABAJO QUE SIRVA PARA ENFRENTAR ASERTIVAMENTE CUALQUIER CONFLICTO.
- CONFIRMAR LA IMPORTANCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES Y EN SU POTENCIALIDAD PARA EL LOGRO DE EXITOS PERSONALES, FAMILIARES Y PROFESIONALES, A FIN DE TENER UNA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL MAS SATISFACTORIA.

• **ESTRUCTURA:**

EL TALLER SE DESARROLLARÁ EN 20 HORAS DE EXPOSICIÓN, LAS CUALES SE DIVIDIRÁN EN 7 SESIONES, 6 DE 3 HORAS Y UNA SÉPTIMA DE 2 HORAS.

1. REPASO GENERAL SOBRE LAS BARRERAS COMUNICACIONALES, ELEMENTOS DE LA PERSONALIDAD Y EL CARÁCTER Y MARCOS REFERENCIALES O DE IDENTIDAD, PERSONAS AUDITIVAS, VISUALES Y KINESTÉSICAS. EJERCICIOS AL RESPECTO BAJO EL RUBRO "INTEGRACIÓN, CONCILIACIÓN Y COMPLACENCIA".
2. MANEJO DE ELEMENTOS EXTERNOS E INTERNOS, INTERPERSONALES E INTRAPERSONALES. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE UN BUEN

NEGOCIADOR Y LOS SEIS PASOS BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN Y EL PODER DE LAS PALABRAS. EJERCICIOS INDIVIDUALES Y GRUPALES.

3. BASES GENERALES DE LA NEGOCIACIÓN EXITOSA. TEORÍA DE LA ASERTIVIDAD, LA PROXEMIA Y EL MANEJO DE LOS ESPACIOS. EJERCICIOS DE ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS CON BASE A LAS TÉCNICAS: "EVASIÓN, USO DEL PODER, --Poder de Posición, Personal, de Información, afectivo, legítimo, coerción, conocimiento, referencial, recompensa)
4. ANÁLISIS DE CASOS Y FORMAS DE NEGOCIACIÓN EXITOSA EN EL MANEJO DE CONFLICTOS ESPECÍFICOS. HABLAR/ESCUCHAR, FACILITADORES DE LA COMUNICACIÓN Y LA IMPORTANCIA DE LAS PAUSAS Y MANEJO DE LOS TIEMPOS, A TRAVÉS DE LAS DIFERENTES TÉCNICAS DE APLICACIÓN ASERTIVA. ETAPAS CONSTITUTIVAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN Y METODOLOGÍA Y ACTITUDES PARA LA NEGOCIACIÓN EXITOSA.
5. LA IMAGEN DEL ÉXITO. EJERCICIOS DE GELOTERAPIA, CARACTERÍSTICAS DE LA NEGOCIACIÓN GANO/GANAS Y EJERCICIOS PARA APRENDER EL ARTE DE CRITICAR SIN OFENDER.
6. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN, DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES, MANEJO DE OBJECIONES Y CIERRE DE ACUERDOS ASÍ COMO LA NEGOCIACIÓN DURA. EL DAR Y RECIBIR. LAS SEÑALES COMUNICATIVAS DE LOS GESTOS, LA MÍMICA Y EL LENGUAJE CORPORAL, FUNDAMENTALES EN UNA BUENA NEGOCIACIÓN. DESARROLLO DE LA OBSERVACIÓN.
7. ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE PESOS, PLANEACIÓN Y PREPARACIÓN DE LAS NEGOCIACIONES, LOS 8 ERRORES FATALES DE UNA NEGOCIACIÓN Y ERRORES A EVITAR (GENERALES). LAS 3 GRANDES ARTES DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN Y FACTORES CRÍTICOS DEL ÉXITO. PLANES PERSONALES Y GRUPALES. EJERCICIO FINAL CON EL PLAN PERSONAL DE ACCIÓN.

REQUERIMIENTOS MATERIALES Y HUMANOS:

ESPACIO CÓMODO Y DE FÁCIL ACCESO CON POSIBILIDADES PARA CAMBIO DE POSICIONES Y MOVILIDAD DEL GRUPO PARA UN MÁXIMO DE 20 PERSONAS. PIZARRÓN Y MARCADORES DE COLORES.

ANTE CUALQUIER CONFLICTO: UNA BUENA COMUNICACIÓN.

Transformar una barrera comunicacional en un facilitador de la comunicación y lograr así mayor calidad de nuestra vida cotidiana, puede sonar fantasioso o sumamente difícil. Sin embargo, todos tenemos la capacidad de lograr relaciones de calidad con técnicas más que probadas por comunicólogos, psicólogos, terapeutas, incluso, filósofos.

Hace 10 años aproximadamente, el descubrimiento de la posibilidad de entrenar nuestra inteligencia emocional, sirvió de base para desarrollar una serie de técnicas que facilitan la capacidad de comunicación y negociación asertiva con óptimos resultados en la solución de conflictos, divergencias y desacuerdos.

ALGUNOS FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

1. SIN AUTOCONCIENCIA, SE CARECE DE INFORMACION SUFICIENTE PARA TOMAR DECISIONES EFICACES.

Cuando la crítica es destructiva produce un colapso emocional.

“Hacer que la crítica sea constructiva es uno de los elementos claves de la inteligencia emocional”. Así como el control del enojo, la ira y el enfado.

Métodos para controlar la irritabilidad.

Ira-Ansiedad= miedo.

“La incapacidad para dominar emociones y comunicar con eficacia a menudo genera conflictos no resueltos y repetidos, una merma de la moral y una disminución de la productividad en el personal”.

DEFINICIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

” la inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de *forma intencional*, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”

“LA INTELIGENCIA EMOCIONAL RESULTA UN INSTRUMENTO EFICAZ PARA RESOLVER UNA SITUACIÓN DELICADA CON UN COMPAÑERO, CERRAR UN TRATO CON UN CLIENTE DIFÍCIL, CRITICAR AL JEFE, PERSEVERAR EN UNA TAREA HASTA COMPLEMENTARLA Y ENFRENTAR OTROS RETOS QUE AFECTEN NUESTRO ÉXITO. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SE UTILIZA DE FORMA INTRAPERSONAL (AYUDÁNDONOS A NOSOTROS MISMOS) E INTERPERSONAL (AYUDANDO A LOS DEMÁS).

Los pioneros en el estudio de la inteligencia emocional fueron los Psicólogos: JOHN MAYER DE LA UNIVERSIDAD DE NEW HAMPSHIRE (USA) Y PETER SALOVEY DE LA UNIVERSIDAD DE YALE (USA) QUIENES EN 1990, ACUÑARON EL TÉRMINO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.

COMPONENTES BÁSICOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL:

- 1.- Capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- 2.- Capacidad de poder experimentar o generar a voluntad, determinados sentimientos, en la medida en la que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.
- 3.- Capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
- 4.- Capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

OBJETIVO:

Crear una oficina emocionalmente inteligente. (organización)

(Percepción de los cambios en nuestro nivel de ansiedad)

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO ESTA DIVIDIDA EN DOS PARTES:

“La primera se refiere al uso intrapersonal cómo desarrollarla y utilizarla con relación a uno mismo.

La segunda, trata el uso interpersonal: cómo ser más efectivos en nuestras relaciones con los demás.

Si poseemos un alto grado de autoconciencia podemos observar nuestras acciones:

“Si elevamos el tono de voz, si hacemos gestos impropios, etc”

El control de nuestras propias emociones nos permitirá comprenderlas y utilizar esa comprensión para enfrentarse productivamente a las situaciones.

DEFINICIÓN DE EMOCIONES:

Son el resultado de la interacción de los pensamientos (cambios fisiológicos y el comportamiento con el que respondemos a un hecho externo, podemos manejar nuestras emociones haciéndonos cargo de cada componente.

Automotivación:

“cuando estamos motivados podemos empezar nuestra tarea, perseverar en ella y llevarla a término, afrontando todos los problemas que surjan en el camino.

FUENTES PARA ESTIMULAR LA MOTIVACIÓN Y QUE NOS PERMITEN TRANSFORMAR CONTRATIEMPOS EN VENTAJAS.

- AMIGOS,
- COMPAÑEROS,
- FAMILIA,
- MENTOR EMOCIONAL,
- ENTORNO (AIRE, LUZ, MUSICA, ETC.)
- CONFIANZA,
- OPTIMISMO,
- TENACIDAD,
- ENTUSIASMO,
- FLEXIBILIDAD.

COMUNICACIÓN EFICAZ:

“unas palabras equivocadas, unos gestos imprudentes o conceptos mal interpretados, pueden generar situaciones no deseadas”.

FACULTADES PARA MEJORAR NUESTRAS RELACIONES CON LOS DEMÁS:

Exteriorización, asertividad, atención, dinámica, crítica y comunicación de equipo.

COMUNICACIÓN INTERPERSONAL:

Habilidad de analizar una relación para ejercitarla de forma productiva y habilidad de comunicarnos en los niveles adecuados para producir un intercambio eficaz de información. (reporteros)

AYUDAR A LOS DEMÁS ES AYUDARSE A SI MISMOS:

“Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De allí que sea importante para el éxito de una empresa no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades, sino también ayuden a hacer lo propio.

Ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver conflictos y a sentirse motivados y motivarlos.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL AUMENTA EN LA MEDIDA EN LA QUE AUMENTAMOS LA PERCEPCIÓN REFLEXIVA, LA MOTIVACIÓN PROPIA Y DE LOS DEMÁS. ESTO ES, LA AUTOCONCIENCIA.

¿ QUÉ ES LA AUTOCONCIENCIA?:

“SINTONIZAR CON LA ABUNDANTE INFORMACIÓN NUESTROS SENTIMIENTOS, SENSACIONES, VALORACIONES, ACCIONES E INTENCIONES QUE DISPONEMOS DE NOSOTROS MISMOS”.

ASERTIVIDAD:

Las palabras “asertividad”, “aserción” y “asertivo”, provienen del latín asserere, assertum, que quiere decir “afirmar”, por tanto, conllevan nociones de satisfacción, seguridad y confianza en uno mismo; adecuada autoestima, aplomo, comunicación abierta, franca y oportuna con personas de todos los niveles y condiciones. Actuación respetable y digna, al intentar siempre con el mayor esfuerzo posible el logro de objetivos, ya sea que se gane, se pierda o se empate, con la plena comprensión de que no siempre se puede ganar, no sólo identificando las propias limitaciones, sino tratando de superarlas; así como espontaneidad para expresar afectos y estados de ánimo, evitando caer en los extremos de la represión o de la exteriorización agresiva y destructiva de los sentimientos.

El ser asertivo es un mecanismo que se utiliza para manifestar la individualidad, satisfacer sus necesidades y dirimir diferencias. No siempre lo podemos hacer bien, sin embargo, es posible adquirir y dominar las destrezas necesarias a fin de dominar esta capacidad.

En las relaciones asertivas la comunicación logra establecerse en buenos términos, evitándose llegar a las tradicionales situaciones en las que alguno de los participantes de una mala negociación termina resentido, lesionado en su autoestima, alienado, enojado o con sentimiento de impotencia.

Prejuicios y sistemas de creencias nos determinan para las reacciones de primer impulso que muchas veces son las causantes de malos entendidos generadores de conflictos y de barreras comunicacionales, de ahí que para tratar de resolver una mala situación con alguien, debemos ceder más de lo que estábamos dispuestos, enojándonos con nosotros mismos por no ser capaces de externar adecuadamente lo que queríamos. Surge así la espiral ascendente y creciente de "malos entendidos" que en términos comunicacionales no son más que barreras y bloqueos para un adecuado *feed back* o retroalimentación.

El perfeccionamiento de las aptitudes de negociación asertiva, constituye una fuente de bienestar y de prosperidad en el trabajo, el cual al hacerse extensivo a otros contextos, nos proporciona una sensación de plenitud en cuanto a la capacidad de influir sobre las múltiples facetas que conciernen a nuestra propia vida, de ser quienes trazamos sus caminos y dirigimos sus designios.

ASÍ LAS COSAS, SER ASERTIVO CONLLEVA ACTUAR CON LA PLENA CONVICCIÓN DE QUE SE TIENE EL DERECHO A SER UNO MISMO Y A EXPRESAR LOS PROPIOS SENTIMIENTOS Y PENSAMIENTOS, EN TANTO SE RESPETEN LAS PRERROGATIVAS Y LA DIGNIDAD DE LOS DEMÁS.

En pocas palabras, ser asertivo es la capacidad de externar cómo se siente uno verdaderamente de tal manera que se produzca el más positivo de los resultados posibles.

La conducta asertiva emerge como un aspecto fundamental de la libertad emocional que se refiere al reconocimiento y defensa activa de los propios intereses.

El que no sabe asentar y hacer valer sus propios derechos tiene poca libertad, puede tratar de atropellar a quienes le rodean, adoptando actitudes rencorosas y nocivas con estallidos fuera de tono. Para estas personas el aprendizaje asertivo consiste en llegar a distinguir sus derechos apreciando los ajenos.

La negociación asertiva es entonces una actitud permanente en todos los ámbitos de la vida cotidiana, familia, trabajo, escuela, pareja que nos permitirá establecer mejores relaciones interpersonales.

Ser asertivo es un arte, una actitud, una disciplina que puede perfeccionarse día a día.

Aunque el éxito en su aplicación depende de la personalidad de cada individuo, podemos generalizar algunos puntos:

- Diálogo gratificante
- Madurez y cuidado en el trato de los interlocutores
- Sinceridad y capacidad para aceptar errores y llegar a acuerdos
- Consolidación de relaciones humanas
- Claridad en los objetivos personales
- Criterio amplio para enriquecerse con las ideas de los demás
- Desarrollo emocional
- Independencia

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA: RUIDO VS. SILENCIO.

En cuanto a los asuntos comunicacionales básicos para lograr tener una actitud asertiva que nos permita desarrollar las habilidades de un buen negociador, lo primero que debemos enfrentar son las barreras que se levantan entre dos o más personas y que muchas veces quedan ahí para siempre.

El primer paso contra la incomunicación es la información. Antes de hacer algún comentario que puede resultar hiriente o doloroso para quien nos escucha, es conveniente tener la suficiente información de la persona con la que hablamos, trabajamos o recién conocemos.

Pero tan importante como la comunicación interpersonal es la intrapersonal, esto es, la que tenemos con nosotros mismos. Aunque hay quienes no alcanzan a entablar este diálogo interno, debido a una serie de "ruidos" que impiden escucharnos para saber exactamente cuáles son nuestros deseos más sinceros y auténticos, a reconocer a dónde queremos llegar, etc. De ahí la importancia de aprender a dialogar asertivamente con quienes nos rodean, pero también con nosotros mismos, a fin de establecer negociaciones exitosas basadas en una actitud asertiva que nos llevará sin duda, a un mejor nivel de satisfacción y por tanto de productividad y creatividad.

ASERTIVIDAD Y COMUNICACIÓN HUMANA.

La Asertividad tiene mucho del temperamento y subjetividad de cada quien. Es posible, sin embargo, que una parte del éxito de la conducta asertiva descansa en mantener presentes algunos principios de tipo general, entre los cuales se cree pertinente señalar los enunciados a continuación:

La asertividad enarbola como un valor substancial, la eficacia en el diálogo encaminado a gratificar los deseos de superación y las necesidades de éxito, pero con base en la preservación y desarrollo de las relaciones humanas por encima de intereses y prerrogativas individuales exclusivos.

El arte de comunicarse y negociar asertivamente debe implicar en toda ocasión la madurez suficiente para desplegar tanto cuidado y tanta preocupación por uno mismo como por el o los interlocutores.

Ser asertivo es exponer sinceramente nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación surjan resoluciones o alternativas convenientes para todos los involucrados; como requisito indispensable para obtener un beneficio personal por la vía del beneficio mutuo.

La negociación asertiva sabe lo que quiere con claridad para poder sostenerlo, se debe tener la capacidad para expresarlo y defenderlo. Incluye asimismo, si las circunstancias lo ameritan, la apertura de criterio indispensable para admitir ser convencido y enriquecerse de las ideas de otros.

Si es menester llegar a una negociación o compromiso viable, **la asertividad no representa el arte de engañar, mentir o manipular, sino más bien, el reto de convencer con la verdad.**

El comportamiento asertivo involucra un nivel superior de desarrollo emocional donde impera el establecimiento de relaciones de interdependencia, por encima de los lazos de dependencia, en tanto éstos suelen

dar lugar a la pasividad, el sometimiento e incluso el parasitismo, pero sin caer entonces en el extremo opuesto, representado por desplantes de independencia intransigente, y por tanto de **falsa autonomía**, que, a su vez propician actitudes egocéntricas, opositoras, rebeldes, hostiles y/o antisociales. Lo que la negociación asertiva busca es conducirnos a conseguir lo que deseamos, valiéndonos de la colaboración o apoyo de los demás y, al propio tiempo, llevamos a asumir una postura de **óptima accesibilidad** para ayudarles a realizar sus propios objetivos, mediante un esfuerzo conjunto que se traduce en una verdadera sinergia.

Existen dos campos de acción extremadamente significativos en la vida de un individuo donde la conducta asertiva resulta de particular relevancia: la familia y el trabajo. La forma de conducirse en estos contextos revela la firmeza de su asertividad. En ambas esferas, ésta exige poseer una orientación proactiva y fijarse metas que fortalezcan los vínculos interpersonales y contribuyan así a **consolidar una elevada autoestima**. En la relación íntima con la familia, **lo fundamental es la sinceridad, sobre todo, cuando de emociones y sentimientos se trata**.

En el trabajo, el énfasis asertivo es exactamente a la inversa. Los pensamientos y los actos acordes a ellos vienen primero; los afectos después. El fin primario radica en la productividad y el logro. Debido a esto, el intercambio con los demás en el medio ocupacional tiende a ser un tanto más superficial e impersonal que cercano. **En los sentimientos que revela el individuo se da mayor énfasis a la adecuación o pertenencia que a la franqueza, a la comprensión y conciliación que a la mera exteriorización del carácter y la emotividad.**

Al perseguir las metas de trabajo, se es un sujeto en interacción con otros pero separado de ellos, y las tareas a efectuar, constituyen la extensión y expresión de uno mismo, esto es, del **estilo, ritmo, velocidad, y modo peculiar de afrontar los problemas**. De ahí que cuanto más asertivo sea alguien por lo concerniente a sus actividades laborales, y más dispuesto se halle a autoafirmarse a través de ellas, **mayores satisfacciones obtendrá.**

La decisión del tipo de trabajo que se quiere conseguir, el puesto que se aspira a ejercer y sostener, así como el modo en que se quiere actuar en el empleo, es algo que sólo depende de uno mismo. La falla en tomar esas decisiones o en ejecutarlas convenientemente lleva a consecuencias desafortunadas, tales como la desilusión, el aburrimiento o la infelicidad.

A la luz de todo lo expuesto, la comunicación asertiva se presenta entonces como un instrumento sólido y sobremanera ágil para enriquecer los recursos conductuales, hoy más que nunca insoslayables, ligados al despliegue efectivo de toda actividad laboral. Desde esta perspectiva, cabe subrayar, en consecuencia, que todo entrenamiento en habilidades de negociación debe comprender el óptimo dominio de diversas destrezas asertivas fundamentales, tales como las denominadas **técnicas básicas de comunicación para el manejo de conflictos, críticas e intentos de manipulación**, mismas que a continuación se describen:

ASERCIÓN BÁSICA

Representa la exteriorización simple y llana de los propios sentimientos, pensamientos y/o necesidades, sin incluir habilidades sociales como la conversación, la escucha comprensiva, el cuestionamiento, la retroalimentación, la negociación u otras.

DISCO RAYADO

Técnica que, mediante la repetición serena de las palabras que expresan nuestros deseos, una y otra vez, enseña la virtud de la **persistencia**, sin tener que ensayar argumentos, respuestas o conductas de antemano, a manera de "calentamiento", para poder enfrentar a los demás. Esta técnica nos permite sentirnos tranquilos e ignorar las trampas verbales manipulatorias, los cebos dialécticos y la lógica irrelevante, sin apartarnos del punto en que deseamos insistir.

ASERCIÓN EXPLORATORIA

Cuando se presenta un rechazo activo o pasivo posterior a un aserto básico, puede hacerse uso de la exploración; ésta no es otra cosa que el análisis de los argumentos de nuestro interlocutor mediante preguntas orientadas a develar la verdadera naturaleza de los mismos, y a entender las **motivaciones o razones reales** a ellos subyacentes que se esgrimen para no responder a nuestra aserción básica. Lo que se busca es obtener información capaz de promover una mayor comprensión de lo que se habla y, por ello es importante que **las preguntas estén exentas de toda crítica**, es decir, deben centrarse o circunscribirse exclusivamente a los **argumentos explicitados** y no dirigirse hacia la persona que los plantea, porque esto último puede hacerla sentir juzgada, perseguida o etiquetada, generando resistencias a una mayor y mejor apertura al diálogo, y lejos de allanar el camino hacia éste, puede deteriorarlo hiriendo susceptibilidades al ocasionar malos entendidos u ofensas innecesarias.

ASERCIÓN EMPÁTICA

Implica considerar los sentimientos o situación específica en que se encuentra nuestro interlocutor, tras verbalizar lo que se quiere de él, o bien al defender nuestros propios derechos frente a él. Este tipo de aserción encierra mucha fuerza, pues, las personas suelen responder más fácil y positivamente cuando se les reconoce y toma en cuenta; de aquí que la aserción empática deba estar estrechamente vinculada a la sinceridad y respeto genuinos, de lo contrario se corre el riesgo de transformarla en un instrumento de manipulación para obtener de otros lo que se desea, lo cual, a la larga, lejos de abrir la comunicación, la cierra.

LIBRE INFORMACIÓN

Consiste en identificar los simples indicios ofrecidos por otra persona en el transcurso de una conversación, sobre lo que a ella le parece interesante o importante, a fin de utilizarlo como punto de partida para sostener un diálogo. Esto

nos permite vencer nuestra timidez, entablar interacciones sociales con los demás, e inducir a otros a hablarnos con mayor libertad de ellos mismos, lo cuál no sólo facilita la empatía enriqueciendo la comunicación, sino que también coadyuva al logro de acuerdos y negociaciones más fructíferas, fortaleciéndose los vínculos humanos.

AUTOREVELACIÓN

Es la exteriorización de diversos aspectos de nuestra personalidad, comportamiento, estilo de vida e intereses como respuesta a una libre información de nuestro interlocutor, con objeto de estimular y mantener un contacto interpersonal fluido en ambas direcciones.

ASERCIÓN PROGRESIVA

Cuando nuestro interlocutor no atiende, ignora o evade nuestra expresión inicial, se sugiere retomarla reformulándola con la menor intensidad posible a fin de alcanzar nuestro objetivo, esto es, con el menor esfuerzo y emotividad posibles, a fin de evitar se desencadenen respuestas o reacciones adversas, agudas. Paulatinamente se eleva la escala de aserción con mayor énfasis y firmeza hasta llegar a señalar a nuestro interlocutor las repercusiones o consecuencias que su persistencia en una actitud negativa puede acarrearle, sin que esto nos conduzca a perder el control y a caer en agresiones verbales y/o físicas.

Todo ello tiene por propósito ofrecer a nuestro interlocutor la oportunidad y el tiempo suficientes para que modifique su proceder en el transcurso de la aserción progresiva, antes de tener que recurrir al extremo de poner límites a través de advertencias y de vemos obligados a llevarlas a la acción.

COMPROMISO VIABLE O ASERCIÓN TRANSACCIONAL

Suele suceder que nuestro interlocutor reacciona a una aserción básica con otra de índole similar, o bien que ésta última surja durante una aserción progresiva o como corolario a una aserción exploratoria; es entonces evidente la presencia de un conflicto de intereses o prerrogativas que exige ser dirimido por medio de un acuerdo. En tal caso, cabe ofrecer un compromiso viable, de tal manera que las personas en él involucradas alcancen por mutua conformidad, alguna forma de satisfacción a sus demandas, sin que ninguna de ellas sufra un menoscabo en su dignidad. Siempre es factible negociar, pero cuando el objetivo final entraña algo que va en detrimento del respeto que nos debemos a nosotros mismos, no caben transacciones de ninguna índole.

ASERCIÓN CONFRONTATIVA

Conduce a hacer ver a nuestro interlocutor, las discrepancias entre un compromiso contraído y reconocido por él luego de una transacción, y sus actos o comportamientos manifiestos subsecuentes a aquél, cuando éstos contradicen lo previamente establecido. Al confrontar, es fundamental apearse de modo estricto a una especificación clara, pomenorizada y objetiva de lo acordado en contraposición a lo realizado por nuestro interlocutor, para terminar reiterando lo que de él se desea. Es imperativo mantener una posición meramente descriptiva, a fin de evitar agresiones, juicios de valor, frases incriminatorias y amenazas, cuya aparición puede dar lugar a manipulaciones, las cuales, a su vez, estimulan respuestas defensivas, evasivas o de contraataque que restringen o anulan toda posibilidad de diálogo.

INTERROGACIÓN NEGATIVA

Técnica que nos enseña a suscitar las críticas por parte de los demás con el fin de obtener provecho de la información contenida en ellas si son fidedignas, o de agotarlas si son manipuladoras, conduciendo al mismo tiempo a nuestros críticos, a mostrarse más directos y a no hacer uso de trucos o juegos coercitivos. Esta técnica nos permite provocar con tranquilidad las críticas contra nosotros mismos, induciendo, paralelamente, a las otras personas a expresar con sinceridad sus pensamientos y sentimientos negativos, logrando así mejorar la comunicación.

BANCO DE NIEBLA

Técnica que enseña a aceptar las críticas manipuladoras reconociendo serenamente ante nuestros críticos la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dicen, sin por ello abdicar de nuestro derecho a ser nuestros únicos jueces. Esta técnica permite recibir las críticas sin sentirnos violentos ni adoptar actitudes ansiosas o defensivas, y sin ceder ni un ápice frente a los que emplean estas críticas manipuladoras, pues no sabemos sus objetivos al hacerlas.

ASERCIÓN NEGATIVA

Técnica que nos enseña a aceptar nuestros errores y faltas mediante el reconocimiento decidido, comprensivo, con autorespeto y propósito de enmienda, de las críticas hostiles que se formulan a propósito de nuestras verdaderas deficiencias o limitaciones. Esta técnica nos permite sentirnos cómodos aún reconociendo los aspectos negativos de nuestro comportamiento o de nuestra personalidad, sin tener que adoptar actitudes defensivas, experimentar ansiedad o vemos obligados a negar un error real, consiguiendo simultáneamente reducir la ira o animadversión de nuestros críticos.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS AVANZADAS DE NEGOCIACIÓN

AJUSTE PLURAL O NEGOCIACIÓN BLANDA

El adecuado manejo de un conflicto depende en gran medida de la voluntad y el interés de las personas para aceptar o rechazar una determinada solución, a fin de alcanzar un determinado objetivo. Del mismo modo, el éxito de una solución depende de las condiciones del entorno que pueden favorecer o entorpecer su puesta en práctica, así como de las capacidades que se tengan disponibles para llevarla a efecto.

Cuando alguno(s) de los involucrados no tiene(n) voluntad para apoyar la solución planteada propuesta, se puede lograr su anuencia a través de un ajuste plural o negociación blanda, y si con ninguno de estos medios es posible lograr el acuerdo, se puede proceder entonces a aplicar una negociación dura a través de lo que se conoce como una estrategia de incremento de pesos.

Llegados a este punto, podemos desglosar la negociación blanda, haciendo mención de los pasos que constituyen su metodología; pero antes, cabe aclarar, en primera instancia, que en lo sucesivo se habrá de aludir a los protagonistas o actores que intervienen en ella como *Inductor* y *Receptor*; siendo el primero el sujeto activamente promotor de la posible solución a un determinado conflicto, en tanto el segundo representa a su escucha o interlocutor involucrado en dicho conflicto y por lo tanto participe y afectado por el mismo. A continuación se señalan los citados pasos a seguir con mayor detalle y especificidad.

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

- 1) Enunciar el propósito del encuentro con el receptor en forma personal, escrita o por vía telefónica.
 - a).-Expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en de ser un objetivo de interés común que se pretende alcanzar a "diálogo¹¹ o el "intercambio de ideas" con el receptor.
 - b).-Solicitar una reunión con el receptor.
- 2).- Establecer un terreno común.
 - a).-Plantear al receptor la problemática común a inductor y receptor
- 3) Crear interés en el receptor para que preste atención al inductor.
 - a).-Ofrecer apoyo al receptor para solucionar la problemática a acciones conjuntas.

PASO 2: DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

- 1) Hacer preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar su problema específico asociado al del inductor.
- 2) Imaginar posibles respuestas del receptor.
- 3) Continuar con preguntas de diálogo que lleven al receptor a identificar la raíz de su problema específico.
- 4) Preguntar sobre posibles propuestas de solución que ataquen esa raíz.
- 5) De las respuestas obtenidas, deducir y detallar las posibles soluciones.
- 6) Hacer preguntas para evaluar y asegurar la eficacia, eficiencia y viabilidad de las soluciones deducidas.
- 7) En función de las respuestas anteriores, proceder a ajustar o cambiar las

soluciones.

8) Identificar mutuamente los beneficios de las soluciones deducidas.

9) Hacer preguntas que aseguren confianza mutua en las soluciones deducidas.

10) Si el receptor muestra claras señales de cierre y franca disposición a hacerlo, proceder a concluir la entrevista con un acuerdo, esto es, cerrar la entrevista detallando el acuerdo, las responsabilidades de cada quien, y los tiempos y formas para aplicar las soluciones.

11) Si el receptor muestra señales de cierre, pero cierta indisposición a hacerlo continuar con el Paso 3: Manejo de Objeciones (porque puede tener algún "pero" que no ha manifestado) y/o con el Paso 4: Cierre de Acuerdos (porque puede tener inseguridad o temor a hacerlo). Preguntarle si tiene alguna objeción a las soluciones. Si responde afirmativamente, continuar con el Paso 3, y si dice algo así como: "No, pero hay algo que...", continuar entonces con el Paso 4.

GUIA DE APOYO AL PLAN DE DIÁLOGO CANALIZADO A SOLUCIONES

¿Cómo se realiza un plan de diálogo canalizado a soluciones? A través de realizar un interrogatorio enlazando 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 resolver el conflicto mediante su apoyo a dicha 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 estimular el diálogo, como de la habilidad para escuchar, para percibir 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 Confrapreguntas*. 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 ahí 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 o abiertas, las preguntas de réplica que les siguen deben ser más específicas o cerradas. 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 de resolverlo y desarrolle su voluntad para hacerlo.

¿Cómo hacer preguntas que provoquen diálogo? 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 la solución al conflicto.

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 o 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 "escuchar" las respuestas.

Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a *respuestas secas* (escuetas, simples, automáticas, en ocasiones monosilábicas) y las que conducen al *diálogo* (análisis y expresión de pensamientos, opiniones y emociones). Estas últimas ofrecen, entre otros, los siguientes beneficios:

- 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.
- 5) Lo induce a mirar el conflicto desde una perspectiva diferente.

6) Crean un sentimiento de empatía y confianza.

¿Cómo hacer el interrogatorio? **Para preguntar adecuadamente, 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 lo que se está diciendo. 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 intimidantes y de respuesta incómoda.

PASO3: MANEJO DE OBJECIONES

- 1) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar alguna posible objeción que puede presentarse desde esa posición.
- 2) Conceder razón a través de una manifestación de *comprensión de lá* ~ con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores.

- 3) Decir posibles raíces de la objeción presentada.
- 4) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz de la objeción, según el receptor.
- 5) Replantear la objeción con 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 atacando su raíz.
- 8) Seguir los puntos 6), 7), 8), 9), 10) y 11) del PASO 2.

PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS

Cuando se observa que el receptor ya está convencido de aplicar las soluciones propuestas (muestra señales de cierre), pero presenta una actitud de inseguridad, temor o vacilación, es entonces conveniente avanzar al “**cierre de acuerdos**”. Para ello, el inductor puede hacer una transición considerando los aspectos mencionados a continuación:

- 1) Enlistar los principales beneficios que obtendrá el receptor con las soluciones planteadas.
- 2) Hacer preguntas referidas a esos beneficios, para provocar respuestas afirmativas del receptor.
- 3) Construir barreras defensivas contra posturas negativas, a través de preguntar al receptor si está dispuesto a aceptar ciertas condiciones o circunstancias a cambio de lograr otras.
- 4) Hacer un cierre implícito, expresando detalladamente lo que vamos a hacer en la aplicación de las soluciones.

5) Hacer una inducción táctica al cierre a través de expresiones tales como: "Podemos empezar con..." O " si en este momento hace usted lo siguiente...", yo hago esto otro" o "hoy mismo puedo hacer tal cosa, si le parece bien", y otras afirmaciones de índole similar.

EL MOMENTO DEL CIERRE

Existe un "momento psicológico del cierre" ante cuyo surgimiento el inductor debe estar atento a fin de captarlo con precisión, para así iniciar la terminación del acuerdo. Este momento del cierre acontece una vez que las mentes del receptor y del inductor están en perfecta sincronía y coincidencia, lo cual suele suceder cuando ya no hay objeciones y el receptor no manifiesta duda alguna e incluso se le nota emocionado o entusiasmado.

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 la presencia inminente del 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 ocasiones en que ocurra este momento psicológico, el inductor puede recuperar la posibilidad antes esfumada. Además cada oportunidad puede ser más amplia que un simple instante. Es decir, los momentos para el cierre pueden ir desde varios "segundos" fugaces hasta "lapsos" prolongados, lo que en cualquier caso proporciona la holgura suficiente para advertir la oportunidad de cerrar.

Con la creación de interés inicial, del diálogo canalizado a soluciones y del 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 notar la llegada de este momento decisivo, puede continuar hablando mientras decae el interés del receptor.

Sin embargo, como ya se indicó, aún en estas condiciones, es posible que no se pierda la oportunidad de cerrar, ya que puede entusiasmarse una vez más al receptor y cerrar el acuerdo. No obstante, cabe subrayar, si se dejan pasar varios momentos de cierre, entonces la probabilidad de hacerlo podría desaparecer definitivamente. Hay oportunidades que raramente 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" su llegada a través de un sexto sentido.

Usted debe estar alerta a las señales que emite el receptor, para determinar el momento en que 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 señales *voluntarias* son aquellas en las que el receptor manifiesta abiertamente su interés mediante preguntas, tales como: "*¿Cuándo podemos empezar?*" o "*¿Qué posibilidades habría de hacerlo de esta manera?*" o "*Si lo hacemos así, ¿obtendremos este beneficio?*". También puede comentar "*Veo muchas ventajas si lo hacemos*" o "*Yo puedo hacer esto por lo pronto y más adelante esto otro*".

Cualquiera de estas preguntas o comentarios 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 persuasión y dedíquese a cerrar.

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

- 1) El receptor manifiesta una actitud de mayor atención a lo que dice el inductor.

- 2) El receptor se inclina hacia adelante en dirección al inductor y sus ojos expresan aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos, o se las frota.
- 4) El receptor muestra relajamiento de diversas formas: moviendo la cabeza, los labios o los ojos, frotándose la barbilla o las orejas, rascándose la cabeza u otra parte del cuerpo.
- 5) El receptor puede reexaminar la propuesta, las ideas planteadas o cualquier documento que esté utilizándose para el análisis de las mismas.
- 6) El receptor hace gestos de agrado y emoción: movimiento de cejas, sonrisa agradable, u otros movimientos corporales característicos de estos estados afectivos.
- 7) El receptor se recrea con alguno(s) de los beneficios que se obtendrían con el acuerdo y con la forma en que evolucionaría la situación.
- 8) El receptor se pone a hacer cuentas o cálculos relacionados con la propuesta que se está estudiando, para ver qué resultados se conseguirían.

NEGOCIACIÓN DURA:

Cuando el ajuste plural o la negociación blanda no es suficiente para construir acuerdos o propuestas que propicien la solución de un conflicto, se hace necesario llevar a cabo una negociación dura mediante una técnica de *incremento de pesos*.

Esto ocurre mayormente en situaciones en que los actores rechazadores mantienen posiciones inflexibles, ya sea de fuerte oposición táctica o de resistencia espontánea.

Con la técnica de incremento de pesos se pretende que los actores renuentes: 1) aprueben la propuesta o, 2) al menos no la rechacen o, 3) si la rechazan, ello no sea definitivo como para impedir que eventualmente la balanza se incline a favor de la propuesta.

Para el alcance de tal fin, el inductor diseña y aplica estrategias encaminadas a lograr cambios en los pesos puntuales de los actores, de manera que la estructura de pesos resultante, movilice las cosas en pro de la aceptación de la propuesta, y por tanto, favorezca la dinámica del plan de acción o de los pasos a seguir para la solución o conciliación del conflicto en cuestión.

De manera directa, estas estrategias están enfocadas a desarrollar poder en aquellos actores que, estando en posición de apoyo a la solución del conflicto, se encuentran ante la oportunidad de incrementar la fuerza de sus posturas. Esto se logra trabajando en el sentido de aumentar los pesos de dichos actores, buscando disminuir los de aquellos otros que se mantengan en posición de rechazo y/o bajo apoyo.

Una vez que el inductor logra cambiar a su **favor** los pesos de los actores, procede a utilizar el ajuste plural o la negociación blanda para obtener la aprobación de su propuesta por el receptor. Ello requiere plantear estrategias basadas en la cooperación mutua entre los actores involucrados en el conflicto.

Estrategias de Incremento de Pesos (EIP)

1. PLANTEAMIENTO DE OPCIONES

Preparar propuestas alternativas ya sea a partir de la propuesta objetada, o bien independientes de ella, a fin de ampliar el campo de acción de la negociación, como recurso para resolver conflictos.

2. FLEXIBILIDAD

Si el inductor se maneja con flexibilidad en cuanto a proponer varias metas alternativas, crea en el receptor el dilema de escoger entre varios objetivos y varias posibilidades situacionales que él no había contemplado, lo que lo lleva a colocarse en una posición de "escucha" en lugar de "oponente". A su vez, esto permite al inductor alcanzar al menos "un" objetivo satisfactorio entre los varios propuestos.

3. CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN SITUACIONAL

Cuando el inductor es capaz de conocerse y conocer a sus interlocutores esto es, conocer y comprender sus propios intereses y los ajenos, así como visualizar la realidad desde diversas circunstancias y diferentes puntos de vista, esto genera en la mente del receptor una idea de la fortaleza que posee el inductor, lo cual le lleva a estar en mejores condiciones de escuchar, entender, respetar y hasta aceptar sus planteamientos.

4) ADQUISICIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL

En la medida en que el inductor obtenga un mayor conocimiento e información sobre cómo asegurar la eficiencia y eficacia de la solución al conflicto advirtiendo sus riesgos y las medidas para evitarlos, contará con una importante fuente de confianza y seguridad, al tiempo que estará mejor preparado para un buen manejo de objeciones. Por otro lado, esto mismo es susceptible de promover en el receptor, un mayor respeto a sus planteamientos.

5.) ADQUISICIÓN DE CAPITAL POLÍTICO

Cuando en un determinado conflicto se hallan implicados más de dos actores receptores, el inductor puede acumular fuerza a través de intentar captar adherencia a su propuesta de parte de aquel o aquellos otros actores receptores con los que tenga mayor identificación.

6. CREDIBILIDAD

Implica gestionar el apoyo o la intervención de otros individuos que gocen de una alta credibilidad. De igual manera, el inductor puede desarrollar mayor credibilidad sobre su propia persona, haciendo acopio de información vinculada a experiencias de éxito y fracaso en la aplicación de la propuesta que ha formulado o piensa formular, así como preparando explicaciones bien fundamentadas y documentadas sobre unas y otras experiencias.

7. DEBILITAMIENTO DIRIGIDO

Alude al hecho de familiarizarse con el código de personalidad del receptor para identificar dónde residen sus puntos vulnerables. Ante un receptor inflexible, el estratega debe explorar y explotar los puntos vulnerables del otro, quien quizá puede pretender hacer lo mismo. Un punto vulnerable puede ser la desinformación o la falta de conocimientos; también, el actuar con paradigmas y valores obsoletos o socialmente rechazados y/o repudiados (deshonestidad, insinceridad, deslealtad, cooptación, autoritarismo, prepotencia). Para este caso, puede aplicarse una acción dirigida a debilitar al receptor a través de poner en evidencia estos puntos vulnerables, bien sea por la vía de la obtención de pruebas fehacientes o por el empleo de medidas de choque. Otros puntos vulnerables frecuentes consisten en la "ceguera" del otro para ver opciones, y en su dificultad para aprovechar las ventajas de ser flexible, de conocer y comprender las situaciones, y de utilizar el capital político e intelectual. Todos estos aspectos constituyen áreas de oportunidad para aplicar el debilitamiento dirigido

8. PACIENCIA

Desarrollar paciencia se refiere a aprender a manejar el tiempo con holgura, a no desesperarse, a mostrar al otro que no tenemos premura por su aprobación. Así, la paciencia incrementa el peso de quien la pone en práctica.

9. INVERSIÓN

Representa el hacer que el receptor invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta del inductor. Cuando se invierte tiempo y esfuerzo en algo, no se está tan dispuesto a malograrlo o a dejarlo perder sin sacarle algún provecho.

10. ECONOMIA Y PREVISIÓN DE RECURSOS

Se considera recomendable otorgar mayor prioridad a las estrategias de intercambio de intereses o a los paquetes de negociación que requieran de menor esfuerzo con relación al objetivo final pretendido. De igual forma se sugiere no sobre/utilizar el poder, no ganarse oponentes gratuitamente, hacer un uso racional de los medios económicos disponibles, cuidar todos los recursos escasos y preferir la cooperación al antagonismo. Es también importante, prever las necesidades del receptor y comunicarse con él para encontrar alternativas que no sólo resuelvan el conflicto presente sino que lo eviten en el futuro y le lleven a consumir recursos escasos innecesariamente así como perder fuerza por no prevenir.

11. USO DEL "PODER DEL PRECEDENTE"

El uso inteligente del "*poder del precedente*", significa destacar los logros, el prestigio y la buena imagen adquiridos a lo largo del tiempo por el propio inductor o la institución u organización que éste representa, así como los beneficios obtenidos en negociaciones anteriores. Por otro lado, resulta útil además, minimizar mentalmente el "*poder del precedente*" que se le pueda atribuir al receptor.

12. APLICACIÓN DE LA FILOSOFÍA 'GANAR - GANAR'

Procure siempre poner en práctica la filosofía de ganar-ganar. Ello produce en el receptor una actitud de apertura y cooperación que fomenta su propia creatividad y la disponibilidad para apoyar ampliamente la propuesta del inductor.

13. DESARROLLO DE UN "ENFOQUE DE JUEGO"

Contemple las situaciones de manejo de conflictos como si fueran un *juego* y aprenda a *jugar*. Si se equivoca en una jugada, aproveche el error para acertar en la siguiente oportunidad. No se desespere, no se sienta mal, ya que se trata de un juego, aunque bastante serio. Prevea y prevéngase de las posibles acciones del receptor y de sus reacciones ante las estrategias que usted planea aplicar. La actitud de jugador le da más seguridad, más paciencia y más capacidad para dar con la respuesta correcta, lo que provoca que el receptor le perciba con más peso y ello hace que se flexibilice.

14 FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

¿Quién lleva el control de una situación, el que interroga o el que responde? Si el inductor sabe hacer las preguntas apropiadas, lleva una gran ventaja. Por el contrario, estará en desventaja si se limita a responder las preguntas del otro o si sus preguntas son ofensivas, autoritarias, coercitivas o intimidatorias. Las preguntas deben enfocarse a provocar atención e interés del receptor, a obtener y proporcionar información, a crear diálogo, a fomentar el pensamiento e inducir a conclusiones, propuestas y soluciones concretas.

15. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL

Aunque tenga recursos múltiples, éstos pueden mermarse si usted como inductor no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social. Explore las consecuencias políticas de una decisión económica y viceversa. Nunca se juega en un solo frente y en una sola dimensión. Si advierte consecuencias positivas para su propuesta en el corto plazo,

reflexione sobre lo que podrá pasar en el mediano y largo plazos. Asimismo, si llega a advertir alguna consecuencia negativa para el receptor, anticipe qué reacción cabría esperar de él. En tal caso, reconsidere la propuesta, ajústela, modifíquela y lo prevéngalo de las probables consecuencias negativas. Ello le da a usted seguridad como inductor y crea una percepción de fortaleza suya en la mente del receptor.

16 EXPLORACIÓN DE CAPACIDADES y HABILIDADES

El inductor debe explorar en sí mismo las capacidades y habilidades que posee y compararlas con las que se necesitan para ser un buen negociador. Los puntos que se detecten como deficitarios, proceder a subsanarlos a través de la aplicación de técnicas expresamente diseñadas para estos fines. Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, de persuasión, de comprensión, de motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad y tolerancia al conflicto, entre otras.

PASOS A SEGUIR PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE PESOS

- 1) Definir qué actores opositoristas, resistentes o reacios a la solución del conflicto planteada, presentan las perspectivas más inflexibles para aportar no sólo los recursos, sino también las voluntades, actitudes y acciones requeridas por dicha solución, y que al ser difíciles de lograr a través de ajuste plural o negociación blanda, obligan entonces al empleo de la negociación dura.
- 2) Esclarecer qué recursos específicos poseen estos actores, los cuaPes son necesarios para la solución del conflicto.
- 3) Identificar cuáles son las raíces de los pesos de los actores poseedores de los mencionados recursos. (Tome como guía las EIP).
- 4) Determinar con qué EIP podemos lograr producir una reducción en el peso relativo de los actores antagonistas que poseen los recursos precisados por la exitosa solución del conflicto.
- 5) Discernir qué voluntades, actitudes y acciones requeridas por la solución, no están disponibles o al alcance del inductor y son además difíciles de lograr a través de ajuste plural o negociación blanda.
- 6) Establecer cuáles son las raíces de los pesos de los actores que detentan las voluntades, actitudes y acciones implicadas en la conciliación del conflicto pero que no están disponibles o al alcance inmediato del inductor y son difíciles de lograr por ajuste plural o negociación blanda.
- 7) Detectar con qué EIP podemos lograr que el inductor produzca una reducción en el peso relativo de los receptores inflexibles que detentan las voluntades, actitudes y acciones precisas para la solución.

***Una vez formuladas y aplicadas las EIP, hacer uso de una negociación blanda, para con ello terminar el proceso de manejo del conflicto.

EJERCICIOS INDIVIDUALES Y GRUPALES

IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES PARA NEGOCIAR

A CONTINUACIÓN HAY UNA LISTA DE TRANSACCIONES TÍPICAS. POR FAVOR, MARQUE AQUELLAS EN LAS QUE TENGA LA OPORTUNIDAD DE MEJORAR SU POSICIÓN A TRAVÉS DE UNA NEGOCIACIÓN.

- COMPRAR UN APARATO ELÉCTRICO EN UNA GRAN TIENDA.
- DECIDIR CON LA FAMILIA QUÉ PELÍCULA VER.
- OBTENER UN AUMENTO DE SUELDO.
- SELECCIONAR A UN CONTRATISTA PARA CONSTRUIR UNA CASA.
- ACORDAR UNA FECHA EFECTIVA PARA LA TRANSFERENCIA DE UN EMPLEADO.
- DECIDIR LA FECHA DE LA SIGUIENTE REUNIÓN DE SU GRUPO DE ESTUDIO
- ACORDAR FECHAS LIMITE REALISTAS PARA UN PROYECTO.
- COMPRAR ROSALES PARA SU NUEVO JARDÍN.
- DECIDIR QUIÉN USA EL COCHE EL FIN DE SEMANA.
- ACORDAR CON EL SINDICATO UN CAMBIO EN LAS REGLAS DE TRABAJO

REACCION ANTE EL DESACURDO Y EL CONFLICTO

PONGA EL NÚMERO QUE CONSIDERE CALIFIQUE EL NÚMERO QUE MEJOR LO DESCRIBA CUANTO MÁS ELEVADO SEA EL NÚMERO, MÁS DE ACUERDO ESTÁ CON LA ASEVERACIÓN.

AL TERMINAR, SUME LOS NÚMEROS QUE HA ELEGIDO Y ESCRIBA EL TOTAL EN EL ESPACIO CORRESPONDIENTE.

(MUY DE ACUERDO: DEL 6 AL 10)

(POCO DE ACUERDO: DEL 1 al 6)

- NO ME MOLESTA DISCUTIR UN PRECIO O BUSCAR UN INTERCAMBIO MÁS FAVORABLE QUE EL OFRECIDO.
- NO TENGO NADA QUE PERDER AL BUCAR UN ACUERDO MEJOR SI LO HAGO DE MANERA
- RAZONABLE.
- EL CONFLICTO FORMA PARTE DE LA VIDA Y ME ESFUERZO POR RESOLVERLO.
- EL CONFLICTO ES POSITIVO PORQUE ME HACE ANALIZAR CUIDADOSAMENTE MIS IDEAS.
- AL RESOLVER EL CONFLICTO, TRATO DE CONSIDERAR LAS NECESIDADES DE LA OTRA PERSONA.
- A MENUDO, DESPUÉS DEL CONFLICTO, APARECEN SOLUCIONES MEJORES PARA LOS PROBLEMAS.
- EL CONFLICTO ESTIMULA MI PENSAMIENTO Y AGUDIZA MI CAPACIDAD DE JUICIO.
- TRABAJAR CON EL CONFLICTO ME HA ENSEÑADO QUE CEDER NO ES SEÑAL DE DEBILIDAD.
- SI SE RESUELVE EN FORMA SATISFACTORIA, EL CONFLICTO MUCHAS VECES FORTALECE LAS RELACIONES.
- EL CONFLICTO ES UNA MANERA DE PONER A PRUEBA EL PUNTO DE VISTA PROPIO.

TOTAL: _____

RESULTADOS: _____

Si tuvo 80 o más puntos, tiene una actitud realista hacia el conflicto, y parece estar dispuesto a trabajar para resolverlo. Si tuvo entre 50 y 79 puntos, al parecer está manejando bien el conflicto, pero necesita trabajar por un enfoque más positivo.

Si obtuvo menos de 50 puntos, necesita entender primero por qué y después esforzarse para aprender las técnicas a fin de resolver conflictos. Para cuando termine este libro, tal vez quiera volver a resolver este ejercicio.

- LA NEGOCIACIÓN **GANO/GANAS** TIENE ALGUNAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS.
- EN LA LISTA DE ABAJO MARQUE LAS QUE YA TIENE

- TENGO UNA ACTITUD **GANO/GANAS**.
- ESTOY VERDADERAMENTE INTERESADO EN LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE.
- MI PROCEDER ES FLEXIBLE Y ESTOY DISPUESTO A HACER ALGUNAS CONCESIONES PARA OBTENER LO QUE QUIERO.
- SOY COOPERATIVO.
- ENTIENDO LA IMPORTANCIA DEL PRINCIPIO **DAR/RECIBIR** EN LA NEGOCIACIÓN.

EL PRINCIPIO DAR/RECIBIR DE LA NEGOCIACIÓN

ENFOQUES BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN

FÓRMULA 1.-

Dar/Recibir

Dar/Recibir

Ambas partes están dispuestas a dar algo para obtener lo que quieren y entrar en la negociación con ese plan en mente. Los detalles que hay que resolver son cuánto y cuándo. Esta fórmula tiene el mayor potencial de éxito.

FÓRMULA 2.-

Dar/Recibir
Recibir/Dar

La fórmula 2 también tiene buenas probabilidades de éxito porque ambas partes entienden que un buen acuerdo requiere dar y recibir. Una parte está dispuesta a dar siempre y cuando reciba algo a cambio. La otra parte dará después de haber recibido. La dificultad de esta fórmula es que el que recibe puede decidir cuánto puede obtener antes de dar a cambio. Si el que recibe se va demasiado lejos, o se espera demasiado para ser recíproco, el que da puede decidir revocar las concesiones previas y las partes pueden llegar a un estancamiento en la negociación.

FÓRMULA 3.-

Recibir/dar
Recibir/Dar

En esta fórmula, ambas partes llegan a la negociación con la idea de que no darán nada hasta recibir. Llegarán rápido a un estancamiento en la negociación en el que permanecerán a menos que alguna de las partes esté dispuesta a dar para recibir. Si ninguna de las partes cede, no existe una negociación.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN NEGOCIADOR

Esta escala se basa en las características personales necesarias para tener éxito en la negociación. Le puede ayudar a determinar el potencial que ya tiene y asimismo identificar las áreas donde necesita mejorar. Encierre en un círculo el número que mejor refleje dónde se encuentra usted. Cuanto más elevado sea el número que elija, mejor lo estará describiendo la afirmación. Cuando haya terminado, sume los números que encerró en un círculo y escriba el total en el espacio pertinente.

Soy sensible a las necesidades de los demás.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Si es necesario, cedo para resolver problemas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Tengo una filosofía gano/ganas .	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Tengo una alta tolerancia al conflicto.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Estoy dispuesto a investigar y analizar muy bien las cosas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
La paciencia es una de mis virtudes.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Mi tolerancia al estrés es elevada.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Sé escuchar a la gente.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
El ataque personal y el ridículo no me molestan en forma desmedida.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Puedo identificar con rapidez cuál es el fondo de las cosas.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

TOTAL. _____

REPASO PARCIAL

COMPLETE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES CON LA OPCIÓN MÁS ADECUADA.

- 1.- Al negociar es bueno:
 - (a) .- Un poco de tiempo para conocer a la otra parte
 - (b) .- Ir directa e inmediatamente al grano

- 2.- El paso 2 de la negociación le da a las partes:
 - (a).- La oportunidad de desafiar la posición de la otra
 - (b).- Una oportunidad para expresar sus objetivos

- 3.- Ceder en una negociación
 - (a).- Es señal de debilidad
 - (b).-Puede ser necesario para obtener lo que uno necesita

- 4.- A veces, es el momento de aclarar los temas a tratar
 - (a).- Se hace evidente que las diferencias son irreconciliables.
 - (b).-Se hace evidente que algunos puntos están muy relacionados con otros.

- 5.-Cuando hay conflictos en una negociación usted debe:
 - (a).-Esforzarse por llegar a una solución constructiva
 - (b).- Pasar a un tema menos controvertido

- 6.- Cuando un negociador dice: ¿Qué sucedería si yo instalara....?
 - (a).-Se ha dado el primer paso para una reevaluación v concesión.
 - (b).- El negociador está demostrando ser débil.

- 7.- Es buena idea:
 - (a).-Saber desde antes cuál es la autoridad de la persona que estamos tratando.
 - (b).-Dar por sentado que el nivel de autoridad de la otra persona es el mismo que el propio.

- 8.- El valor y confianza necesarios para iniciar una negociación:
 - (a).- Son Innatos
 - (b).- Vienen con la disposición de aprender aptitudes

¿POR QUÉ ANTONIO ESTÁ GANANDO MÁS QUE JOSE?

Juan y Antonio son vendedores de una gran compañía de alfombras. Se les paga una comisión uniforme sobre el total de sus ventas individuales. Ambos tienen el mismo nivel de autoridad para negociar con los clientes. Sin embargo, tienen actitudes diferentes hacia la negociación. Y sus diferencias a menudo se reflejan en sus ingresos. Por ejemplo, el año pasado ambos vendieron cantidades idénticas de alfombra pero Antonio ganó unos 50 mil pesos más que Juan. Vea si puede identificar por qué ocurrió esto en el siguiente resumen de sus prácticas con respecto a la negociación.

Juan se acerca a los clientes como si el precio fuera lo único que toman en cuenta. Se da poco tiempo para hablar de las virtudes del producto y en un esfuerzo por ganarse los clientes muchas veces ofrece un descuento antes que se convierta en un problema. Habiendo establecido el ambiente para negociar, está ansioso por cerrar con rapidez el trato, y hace reducciones de precios en respuesta a cualquier titubeo del comprador.

Antonio, firme, hace un esfuerzo inicial por venderle al comprador los beneficios de una alfombra que satisfará sus necesidades. Antonio hace esto porque considera que al cliente le preocupa más la calidad que el precio. En realidad, Antonio espera recibir el precio normal al menudeo por lo que vende, y muy rara vez ofrece un descuento. Si el cliente saca el tema, Antonio negociará para asegurar la venta, pero es seguro que cualquier concesión que haga será pequeña y el cliente se la habrá ganado a pulso.

Enumere tantos motivos como pueda para explicar por qué Antonio está ganando más que Juan. Al final revise la respuesta.

RESPUESTA:

Antonio le vende primero el producto al cliente demostrando cómo satisfará sus necesidades. Una vez que el comprador tiene esta seguridad, el precio puede perder importancia. Para que el comprador seleccione otro producto tendría que arriesgar en algo la satisfacción de sus necesidades. Si Antonio no sugiere un descuento, muchos compradores pagarán el precio al menudeo.

Siempre tiene un colchón de flexibilidad en el precio. En consecuencia, las altas expectativas de Antonio le reditúan ya que hace que el comprador se esfuerce por obtener concesiones. Éstas le cuestan poco a él pero hacen que los compradores se sientan bien cuando ganan una. Antonio gana más porque vende cuando menos tanto como Juan a un precio siempre más alto.

OCHO ERRORES FATALES

MARQUE AQUELLOS QUE DESEE EVITAR:

PREPARACIÓN INADECUADA

La preparación le da un buen panorama de sus opciones y permite tener una flexibilidad planeada en los momentos difíciles.

HACER CASO OMISO DEL PRINCIPIO DE DAR/RECIBIR

Cada una de las partes necesita terminar la negociación sintiendo que ha ganado algo.

USO DE CONDUCTAS INTIMIDANTES

Las investigaciones nos demuestran que cuanto más groseras sean las tácticas, mayor será la resistencia. La persuasión, y no el dominio, es lo que nos da un resultado más efectivo.

IMPACIENCIA

Dele tiempo de funcionar a las ideas y propuestas. No apresure las cosas. La paciencia reeditúa.

PERDER LOS ESTRIBOS

Las emociones negativas fuertes frenan el desarrollo de un ambiente de cooperación y para la creación de soluciones.

HABLAR DE, DEMASIADO Y ESCUCHAR MUY POCO

"Si te encanta escuchar, obtendrás conocimientos y si escuchas con comprensión te volverás sabio".

DISCUTIR EN VEZ DE INFLUIR

Es mejor aclarar su posición a través de una explicación, no de la terquedad.

HACER CASO OMISO DEL CONFLICTO

El conflicto es la esencia de la negociación. Aprenda a aceptarlo y resolverlo; no lo evite.

REPASO GENERAL:

MARQUE CON VERDADERO O FALSO:

Verdadero Falso

- _____ _____ 1. Las aptitudes para negociar se pueden aprender pero requieren de una práctica repetitiva.
- _____ _____ 2. Los buenos negociadores están dispuestos a realizar investigaciones y analizar con cuidado los puntos por tratar.
- _____ _____ 3. La negociación es un área en la que la paciencia no es una virtud.
- _____ _____ 4. No es posible planear por adelantado en las negociaciones.
- _____ _____ 5. Los negociadores con éxito buscan ganar a toda costa.
- _____ _____ 6. Demasiada planeación de antemano reduce la flexibilidad.
- _____ _____ 7. Las concesiones son una herramienta que usan los negociadores débiles para salvar las apariencias.
- _____ _____ 8. El conflicto es una parte importante de cualquier negociación.
- _____ _____ 9. La gente necesita tiempo para aceptar los cambios e ideas nuevas.
- _____ _____ 10. Realice siempre un "análisis posterior a la negociación" para aprender más de la experiencia.
- _____ _____ 11. La mayor parte de la información que necesitamos antes de una negociación se puede obtener haciendo preguntas e investigación básica.
- _____ _____ 12. Cuanto más autoridad tenga, más ayuda tendrá al negociar.
- _____ _____ 13. Debe pensar bien sus objetivos en cada negociación.
- _____ _____ 14. Los negociadores deben estar bien versados en las técnicas de solución de conflictos.
- _____ _____ 15. Su nivel de expectativas tiene una relación directa con lo que logre en una negociación.
- _____ _____ 16. Cada vez que tratamos de influir en otra persona a través de un intercambio de ideas, o algo con valor material, estamos negociando.
- _____ _____ 17. Ambas partes pueden salir ganando en una negociación porque todo el mundo tiene necesidades y valores diferentes
- _____ _____ 18. Una regla básica para negociar es dar para recibir,
- _____ _____ 19. La competencia por lo que usted tiene, dinero, ideas o productos es una fuente de poder.
- _____ _____ 20. El éxito en las negociaciones es un excelente punto de partida para cultivar las aptitudes de negociación, pero debe ir seguido de lecturas adicionales, entrenamiento y práctica.

TOTALES CORRECTAS: _____