



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



MOD. II.
*MÉTODO ESTRATÉGICO DE NEGOCIACIÓN
POLÍTICA, SOCIAL E INSTITUCIONAL*

DEL 27 DE MAYO AL 10 DE JUNIO DE 2005

APUNTES GENERALES

CI - 055

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
MAYO/JUNIO DE 2005

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 • Fax: 5510.0573



**DIPLOMADO
“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”
(EN POLÍTICA Y GOBIERNO
DELEGACIONAL)**



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Módulo II: Método Estratégico De Negociación Política, Social e
Institucional**

(MANUAL DEL PARTICIPANTE)

DEL 27 DE MAYO AL 10 DE JUNIO DEL 2005

CONTENIDO

1. Método P.E.I. (Pensamiento Estratégico Integrador) aplicado a las negociaciones políticas, sociales e institucionales.
2. Estrategias de negociación multilateral con enfoque de ganar-ganar para lograr alianzas, acuerdos, apoyos y soluciones a muy diversos problemas, incluyendo la escasez de recursos para emprender nuevos proyectos.
3. Estrategias de negociación por paquetes plurivalorados para convenir alianzas, acuerdos políticos, sociales e institucionales.
4. Estrategias para aumentar el poder de negociación del equipo directivo delegacional.
 - 4.1 Manejarse en opciones y flexibilidad en las posiciones e intereses.
 - 4.2 Persuadir con empatía.
 - 4.3 Confrontar compasivamente.
 - 4.4 Ser consistente e integro.
 - 4.5 Tener actitud abierta, sensible y asertiva.
 - 4.6 Ser proactivo y sinérgico.
 - 4.7 Cumplir lo prometido.
 - 4.8 Concentrarse en el círculo de influencia.
 - 4.9 Preparar las estrategias antes de actuar.
5. Estrategias de negociación dura para resolver conflictos y controversias políticas, sociales e institucionales.
6. Método estratégico del proceso de persuasión ganar-ganar.

OBJETIVO DEL MÓDULO II:

- Al término del módulo, los directivos de nivel medio y superior de la Delegación Gustavo A. Madero, estarán en capacidad de manejar un conjunto de herramientas de negociación estratégica, con la finalidad de alcanzar acuerdos y alianzas, así como resolver conflictos en situaciones en las que operan diversos actores políticos, sociales, institucionales, empresariales, laborales, religiosos, entre otros.

1. MÉTODO PEI APLICADO A LAS NEGOCIACIONES POLÍTICAS, SOCIALES E INSTITUCIONALES.

¿QUÉ OBJETIVOS QUIERO ALCANZAR?:

1. Saber en qué momento y circunstancia se requiere de una negociación.
SI _____ NO _____
2. De qué manera se puede abordar la negociación ganar – ganar.
SI _____ NO _____
3. Usar diversas estrategias de negociación que satisfagan las necesidades de muy diversos actores.
SI _____ NO _____
4. Cómo evitar que la(s) otra(s) parte(s) se cierre(n) a la negociación.
SI _____ NO _____
5. Cómo llegar a acuerdos y realizar alianzas que satisfagan a todas las partes.
SI _____ NO _____
6. Cómo resolver conflictos con opositores acérrimos.
SI _____ NO _____
7. Identificar los beneficios que obtiene la sociedad cuando se resuelven problemas por la vía de la negociación en lugar de la imposición o confrontación.
SI _____ NO _____
8. Cómo evitar que la(s) otra(s) parte(s) tergiverse(n) o incumplan los acuerdos a los que hemos llegado.
SI _____ NO _____
9. Cómo evitar o resolver conflictos de intereses y/o de posiciones.
SI _____ NO _____
10. Otro(s) objetivo(s):

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN: COLOCA DENTRO DE UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE CORRESPONDA A TU CASO

1. SOY SENSIBLE A LAS NECESIDADES DE LOS DEMÁS	5	4	3	2	1
2. SI ES NECESARIO, CEDO PARA RESOLVER PROBLEMAS	5	4	3	2	1
3. TENGO UNA FILOSOFÍA GANO / GANAS	5	4	3	2	1
4. TENGO UNA ALTA TOLERANCIA AL CONFLICTO	5	4	3	2	1
5. ESTOY DISPUESTO A INVESTIGAR Y COMPRENDER LOS PUNTOS DE VISTA E INTERESES DE LOS DEMÁS	5	4	3	2	1
6. LA PACIENCIA ES UNA DE MIS VIRTUDES	5	4	3	2	1
7. ESTOY CONSCIENTE DE QUE SI NO MANEJO BIEN LAS DIFERENCIAS, ME ESTANCO.	5	4	3	2	1
8. SÉ ESCUCHAR A LOS DEMÁS	5	4	3	2	1
9. SÉ ESCUCHAR A MIS ADVERSARIOS.	5	4	3	2	1
10. TOMO LAS CRÍTICAS A MI PERSONA COMO OPORTUNIDADES PARA MEJORAR.	5	4	3	2	1
11. PUEDO IDENTIFICAR CON FACILIDAD LOS INTERESES EN JUEGO.	5	4	3	2	1
12. ESTOY DISPUESTO A ESFORZARME PARA LLEGAR A ACUERDOS CON MIS ADVERSARIOS.	5	4	3	2	1

TOTAL _____

10 Principios Básicos de la Negociación bajo el enfoque P.E.I.



EJERCICIO:

1. Hay muchas oportunidades de bienestar que no se consolidan satisfactoriamente por falta de una negociación efectiva.

Cite un ejemplo: _____

2. En toda negociación, deben diferenciarse las posiciones de los intereses de cada participante.

Cite un ejemplo: _____

3. La estrategia de negociación deberá estar referida al intercambio de intereses, no a las posiciones

Siga con el ejemplo: _____

4. Mientras más intereses conozcamos de los participantes, más posibilidades tendremos de llegar a una solución negociada satisfactoria para todos.

Siga con el ejemplo (amplíe la lista de intereses): _____

5. La estrategia de intercambio deberá basarse en aquellos intereses de mayor valor para el que los recibe y de menor valor y esfuerzo para el que los otorga o facilita (este principio se basa en la diferencia inherente a los seres humanos).

Siga con el ejemplo: _____

6. Siempre es recomendable trabajar con intereses basados en la ética y la sana convivencia.

Cite intereses éticos: _____

e intereses no éticos: _____

7. Para aplicar el enfoque ganar-ganar en la negociación, deberán intercambiarse intereses del mismo valor relativo para todos los participantes. conviene diseñar varias estrategias opcionales de intercambio de intereses ganar-ganar (E.I.I.G.G.) para facilitar el acuerdo.

Siga con el ejemplo: _____

8. Cuando uno o más de los participantes se cierra a realizar intercambio de intereses (se niega a ceder) o cuando se presenta un conflicto de intereses, se debe primeramente diseñar y aplicar estrategias para redistribuir el peso o poder (ERP) de los participantes a favor del actor emprendedor del cambio, a través de centrarse en desarrollar los componentes del peso o poder de ese actor y/o el de sus aliados. una vez lograda la redistribución del peso, proceder a aplicar los principios del 2 al 6 hasta llegar a un acuerdo negociado

Siga con el ejemplo: _____

9. Para aplicar los principios 6 y/o 7, deberá previamente considerarse las reacciones previsibles de los diversos actores participantes ante las estrategias a aplicar, a fin de diseñar estrategias preventivas (EP) y/o reactivas (ER) para manejar adecuadamente esas posibles reacciones.

Siga con el ejemplo: _____

10. No aplicar "recetas mágicas": Siempre trabajar con los intereses, las valoraciones y los componentes particulares del peso o poder de los actores participantes en la negociación.

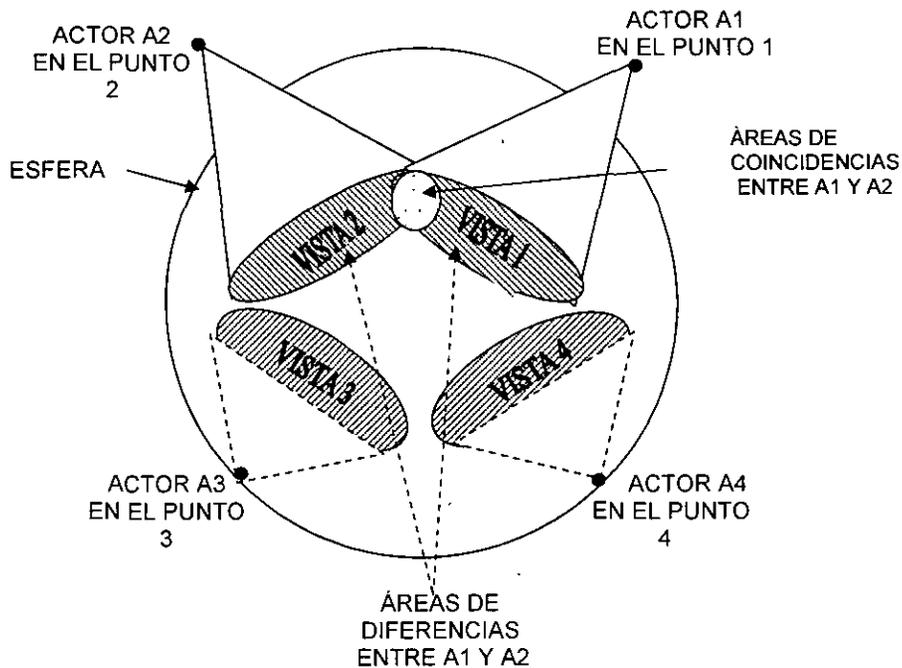
Cite un ejemplo de aplicación de una "receta mágica" en la negociación:

VISTA DE PUNTO:

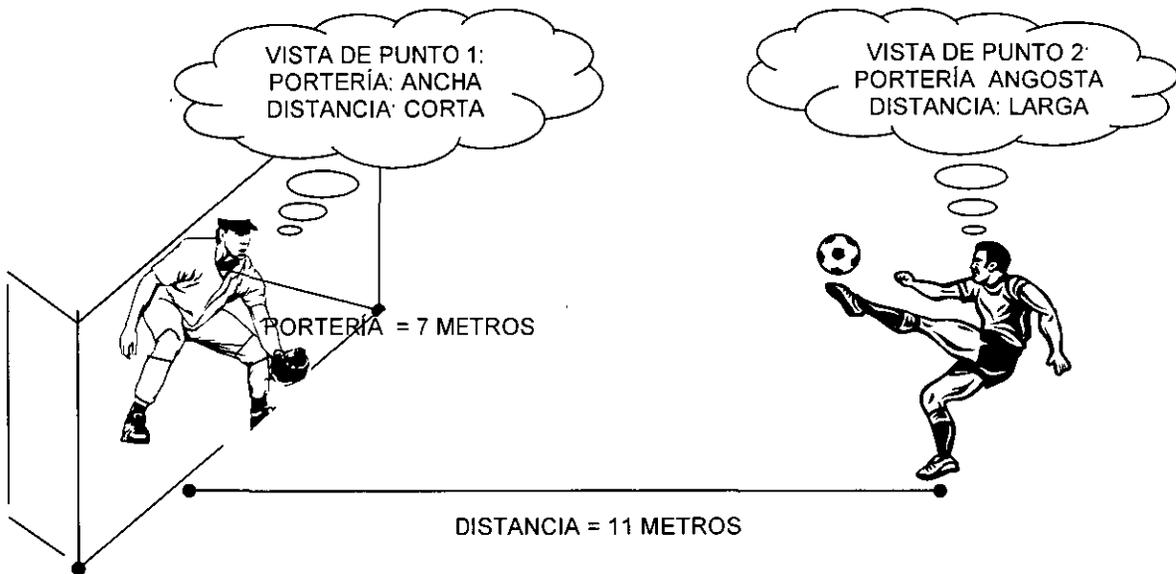
Es la visión que tiene un actor sobre la realidad según el punto en que está situado.

La visión se refiere a la apreciación, explicación, calificación o panorámica de la realidad, y el punto se refiere al lugar, posición o situación en la que se encuentra el actor, así como a los intereses que representa.

Ejemplo de cuatro vistas de punto:



En el siguiente ejemplo se representa la situación de un tiro de penalty, en el que el *diagnóstico descriptivo* de las medidas es objetivo (la distancia entre la portería y el lugar de tiro son 11 metros, y el ancho de la portería son 7 metros). también apreciamos el *diagnóstico explicativo* de los jugadores, según sus vistas de punto (el portero ve la distancia corta y la portería ancha; mientras que el tirador de penalty ve la distancia larga y la portería angosta).



Otro ejemplo común es el siguiente:

Frecuentemente nos encontramos en situaciones como la siguiente: los trabajadores manejan la "explicación" de que la baja productividad (p) se debe a los bajos salarios (s), y los empresarios manejan la "explicación" de que los bajos salarios (s) se deben a la baja productividad (p) de los trabajadores.

Y ambas explicaciones admiten que existen otros factores que causan la baja productividad y los bajos salarios. Por ejemplo, según la explicación de los trabajadores, otros factores pueden ser: poca motivación, poca capacitación, maquinaria y equipo obsoletos, ambiente friccionante, con envidias, intrigas, chismorreos, etc. Según la explicación de los empresarios o directivos, los otros factores explicativos pueden ser: falta de responsabilidad de los trabajadores, ausentismo, sindicalismo, más interés por el dinero que por el trabajo, etc.

Estas explicaciones diferentes sobre las causas del problema corresponden a las **vistas de punto** o **explicaciones situacionales y subjetivas** de esos actores. ejemplo de la relación entre el diagnóstico descriptivo y el explicativo de la realidad según dos vistas de punto:

¿CÓMO SE JUEGA POLÍTICAMENTE CON EL MÉTODO P.E.I.?

Tomando en cuenta las vistas de punto de los diversos actores que participan en el juego político.

Previendo en escenarios las jugadas (acciones y reacciones) que podrá ejecutar cada uno de los actores ante una situación dada.

Planteando en escenarios las jugadas que debe ejecutar el actor proyectista para mejorar su marcador hacia el valor deseado, teniendo en cuenta que los otros actores también planean sus jugadas hacia sus marcadores deseados.

Trabajando con las vistas de punto de los diversos actores para encontrar mejores soluciones a los problemas.

Construyendo viabilidad a sus proyectos, utilizando herramientas de persuasión, negociación, ajustes plurales, manejo de cinturones, etc.

Monitoreando los cambios de marcadores y de pesos de los actores en la medida en que se desarrolla el juego.

Teniendo en cuenta que los valores de marcadores y pesos son subjetivos, situacionales y temporales.

Llevando un registro del capital político de cada actor respecto de los demás y ejecutando jugadas para mejorar el capital político propio respecto de aquellos actores en que este capital esté bajo, así como el de otros actores convenientes.

Caracterizando el perfil estratégico de cada actor para planear las jugadas y contrajugadas según cada perfil. No aplicar "recetas mágicas".

2. Estrategias de negociación multilateral con enfoque de ganar-ganar para lograr alianzas, acuerdos, apoyos y soluciones a muy diversos problemas, incluyendo la escasez de recursos para emprender nuevos proyectos.



Conteste las siguientes preguntas trabajando en equipo para su rápida solución

¿Qué es negociación multilateral?

¿Qué entiendes por negociación blanda?

¿Qué entiendes por enfoque ganar-ganar?

¿Cuáles son los múltiples intereses de un actor?

¿Qué son estrategias de solución de un problema?

¿Qué son estrategias viabilizantes de una estrategia de solución ?

GUÍA PARA IDENTIFICAR INTERESES ESPECÍFICOS DE LOS ACTORES

SATISFACTORES MÁS COMUNES EN LOS SERES HUMANOS

- Reconocimiento
- Prestigio
- Estima
- Respeto
- Beneficios financieros
- Beneficios políticos
- Beneficios culturales
- Bienestar personal y/o familiar
- Beneficios institucionales
- Información
- Apoyo tecnológico
- Asesorías
- Beneficios económicos
- Beneficios sociales

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN MULTILATERAL BLANDA CON ENFOQUE GANAR-GANAR

OBJETIVO:

(Alianza, acuerdos, apoyos, soluciones, obtención de recursos de otros actores)

Tipos de Interés	Intereses específicos de cada actor y valores que les asignan en escala de 0 a 10: ()				Estrategias de intercambio de intereses ganar-ganar (E.I.I.G.G) en orden táctico	Impactos y/o reacciones previsibles ante las E.I.G.G.	Estrategias preventivas (EP) y/o reactivas (ER) para manejo de impactos y/o reacciones
	A1	A2	A3	A4			
1. RECONOCIMIENTO							
2. PRESTIGIO							
3. ESTIMA							
4. RESPETO							
5. BENEFICIOS FINANCIEROS							

6. BENEFICIOS POLÍTICOS							
7. BENEFICIOS CULTURALES							
8. BIENESTAR PERSONAL Y/O FAMILIAR							
9. BENEFICIOS INSTITUCIONALES							
10. INFORMACIÓN							
11. APOYO TECNOLÓGICO							
12. ASESORÍAS							
13. BENEFICIOS ECONÓMICOS							
14. BENEFICIOS SOCIALES							

3. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS PARA CONVENIR ALIANZAS, ACUERDOS POLÍTICOS, SOCIALES E INSTITUCIONALES.

Por favor, contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiendes por negociación por paquetes? Cita un ejemplo:

2. ¿Qué es negociación por paquetes plurivalorados? Cita un ejemplo:

3. ¿Por qué conviene manejar opciones de paquetes o menús de negociación?

4. ¿Cuándo es pertinente aplicar la negociación por paquetes plurivalorados?

5. ¿Cómo se obtendría un acuerdo ganar-ganar con la técnica de paquetes plurivalorados?

PASOS A SEGUIR:

1. Definir el asunto a negociar.
2. Identificar los conceptos o elementos a ser acordados con la negociación.
3. Plantear las opciones de cada uno de los conceptos a acordar.
4. Solicitar a cada actor el valor que le asigna a cada una de las opciones, utilizando una escala convencional de calificaciones, por ejemplo del 0 al 10.
5. Estructurar paquetes de negociación haciendo combinaciones de opciones entre los diferentes conceptos.
6. Sumar las valoraciones por actor.
7. Obtener la suma total de cada paquete, sumando las valoraciones de todos los actores por paquete.
8. Seleccionar el (o los) paquetes (s) que tenga (n) la (s) mayor (es) y similar (es) suma (s) total (es) para todos los actores.

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASOS 1 AL 4)

(VALORACIONES DE OPCIONES EN ESCALA DE 0 AL 10)

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES NO.	1:	2:	3:	ACTORES NO.	7:	8:	9:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

ASUNTO A NEGOCIAR: _____

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASO 5 AL 8)

ASUNTO A NEGOCIAR: _____

ESTRUCTURACIÓN DE PAQUETES DE NEGOCIACIÓN		SUMA DE VALORACIONES ASIGNADAS POR CADA ACTOR A LAS OPCIONES QUE FORMAN CADA PAQUETE					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE(S) CON LA(S) MAYOR(ES) Y SIMILAR(ES) SUMA(S) TOTAL(ES)
PAQUETES		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5		
NO.	OPCIONES							
1								
2								
3								
4								

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES NO.	4:	5:	6:	ACTORES NO.	10:	11:	12:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

5								
6								
7								
8								
9								
10								

ACUERDO ALCANZADO: _____

4. Estrategias Para Aumentar El Poder De Negociación Del Equipo Directivo Delegacional

OBJETIVO / EL PARTICIPANTE

Estará en capacidad de observar, analizar, crear y diseñar estrategias adecuadas para fortalecer el poder de negociación del equipo directivo delegacional.



EJERCICIO: Coloque dentro del paréntesis que antecede a cada concepto de la izquierda, la letra (A, B, C, ...) que corresponda a la respectiva definición propuesta a la derecha:

() **MANEJARSE EN OPCIONES:**

A. Cuidar todos los recursos escasos, no usar recursos innecesariamente (económicos, políticos, materiales etc.) preferir la cooperación al conflicto, calcular bien antes de actuar .

() **MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:**

B. Adoptar mente de jugador, si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente.

() **PACIENCIA:**

C. Hacer que el actor objetivo invierta, aunque en forma comedida, tiempo y esfuerzo en el estudio y mejoramiento de la propuesta.

- () **ECONOMÍA DE RECURSOS**
- D. Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta en diversos horizontes de tiempo y en diversas dimensiones de la realidad (dimensión política, económica, social etc.).
- () **INVERSIÓN:**
- E. Destacar logros, prestigios y buenos resultados obtenidos por los aliados y por el propio actor proyectista.
- () **PRECEDENTE:**
- F. Adoptar una actitud de apertura a las propuestas, intereses y puntos de vista de los actores participantes.
- () **JUEGO:**
- G. Manejar el tiempo con holgura, no desesperarse..
- () **GANAR-GANAR:**
- H. Consiste en preparar propuestas alternativas con objetivos diversos, con actores alternativos, con recursos de diferentes fuentes y varios paquetes de negociación.
- () **PREGUNTAR:**
- I. Explorar en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con la de los actores que la rechazan a fin de trabajar en el desarrollo de las que presentan déficits o carencias.
- () **VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:**
- J. Siempre aplicar la filosofía ganar – ganar. Ello produce una actitud de apertura y cooperación.

() **CAPACIDADES Y HABILIDADES:**

- K. Formular preguntas enfrentadas a provocar atención e interés del actor objetivo, a obtener y proporcionar información, a crear a diálogo, a fomentar el pensamiento e inducir a propuestas y conclusiones.



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. II.
**MÉTODO ESTRATÉGICO DE NEGOCIACIÓN
POLÍTICA, SOCIAL E INSTITUCIONAL**

DEL 27 DE MAYO AL 10 DE JUNIO DE 2005

ANEXOS

CI - 055

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
MAYO/JUNIO DE 2005

Palacio de Minería, Calle de Tacuba No. 5, Primer piso, Delegación Cuauhtémoc, CP 06000, Centro Histórico, México D.F.,
APDO Postal M-2285 • Tels: 5521.4021 al 24, 5623.2910 y 5623.2971 ■ Fax: 5510.0573



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. II. *MÉTODO ESTRATÉGICO DE NEGOCIACIÓN POLÍTICA, SOCIAL E INSTITUCIONAL*

DEL 27 DE MAYO AL 10 DE JUNIO DE 2005

ANEXOS

CI - 055

Instructor: M. en I. Rómulo Mejías Ruiz
DELEGACIÓN GUSTAVO A. MADERO
MAYO/JUNIO DE 2005



**DIPLOMADO
“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA”
EN POLÍTICA Y GOBIERNO
DELEGACIONAL**



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**Módulo II: Método Estratégico De Negociación Política, Social e
Institucional**

(MANUAL DEL PARTICIPANTE)

MÉXICO, D.F. 2005

NOTAS IMPORTANTES

OBJETIVO DEL MÓDULO II:

- Al término del módulo, los directivos de nivel medio y superior de la Delegación Gustavo A. Madero, estarán en capacidad de manejar un conjunto de herramientas de negociación estratégica, con la finalidad de alcanzar acuerdos y alianzas, así como resolver conflictos en situaciones en las que operan diversos actores políticos, sociales, institucionales, empresariales, laborales, religiosos, entre otros.

1. MÉTODO PEI APLICADO A LAS NEGOCIACIONES POLÍTICAS, SOCIALES E INSTITUCIONALES.

¿QUÉ OBJETIVOS QUIERO ALCANZAR?:

1. Saber en qué momento y circunstancia se requiere de una negociación.
SI _____ NO _____
2. De qué manera se puede abordar la negociación ganar – ganar.
SI _____ NO _____
3. Usar diversas estrategias de negociación que satisfagan las necesidades de muy diversos actores.
SI _____ NO _____
4. Cómo evitar que la(s) otra(s) parte(s) se cierre(n) a la negociación.
SI _____ NO _____
5. Cómo llegar a acuerdos y realizar alianzas que satisfagan a todas las partes.
SI _____ NO _____
6. Cómo resolver conflictos con opositores acérrimos.
SI _____ NO _____
7. Identificar los beneficios que obtiene la sociedad cuando se resuelven problemas por la vía de la negociación en lugar de la imposición o confrontación.
SI _____ NO _____
8. Cómo evitar que la(s) otra(s) parte(s) tergiverse(n) o incumplan los acuerdos a los que hemos llegado.
SI _____ NO _____
9. Cómo evitar o resolver conflictos de intereses y/o de posiciones.
SI _____ NO _____
10. Otro(s) objetivo(s):

EJERCICIO DE AUTOEVALUACIÓN: COLOCA DENTRO DE UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE CORRESPONDA A TU CASO

1. SOY SENSIBLE A LAS NECESIDADES DE LOS DEMÁS	5	4	3	2	1
2. SI ES NECESARIO, CEDO PARA RESOLVER PROBLEMAS	5	4	3	2	1
3. TENGO UNA FILOSOFÍA GANO / GANAS	5	4	3	2	1
4. TENGO UNA ALTA TOLERANCIA AL CONFLICTO	5	4	3	2	1
5. ESTOY DISPUESTO A INVESTIGAR Y COMPRENDER LOS PUNTOS DE VISTA E INTERESES DE LOS DEMÁS	5	4	3	2	1
6. LA PACIENCIA ES UNA DE MIS VIRTUDES	5	4	3	2	1
7. ESTOY CONSCIENTE DE QUE SI NO MANEJO BIEN LAS DIFERENCIAS, ME ESTANCO.	5	4	3	2	1
8. SÉ ESCUCHAR A LOS DEMÁS	5	4	3	2	1
9. SÉ ESCUCHAR A MIS ADVERSARIOS.	5	4	3	2	1
10. TOMO LAS CRÍTICAS A MI PERSONA COMO OPORTUNIDADES PARA MEJORAR.	5	4	3	2	1
11. PUEDO IDENTIFICAR CON FACILIDAD LOS INTERESES EN JUEGO.	5	4	3	2	1
12. ESTOY DISPUESTO A ESFORZARME PARA LLEGAR A ACUERDOS CON MIS ADVERSARIOS.	5	4	3	2	1

TOTAL _____

10 Principios Básicos de la Negociación bajo el enfoque P.E.I.



EJERCICIO:

1. Hay muchas oportunidades de bienestar que no se consolidan satisfactoriamente por falta de una negociación efectiva.

Cite un ejemplo: _____

2. En toda negociación, deben diferenciarse las posiciones de los intereses de cada participante.

Cite un ejemplo: _____

3. La estrategia de negociación deberá estar referida al intercambio de intereses, no a las posiciones

Siga con el ejemplo: _____

4. Mientras más intereses conozcamos de los participantes, más posibilidades tendremos de llegar a una solución negociada satisfactoria para todos.

Siga con el ejemplo (amplíe la lista de intereses): _____

5. La estrategia de intercambio deberá basarse en aquellos intereses de mayor valor para el que los recibe y de menor valor y esfuerzo para el que los otorga o facilita (este principio se basa en la diferencia inherente a los seres humanos).

Siga con el ejemplo: _____

- 6.** Siempre es recomendable trabajar con intereses basados en la ética y la sana convivencia.

Cite intereses éticos: _____

e intereses no éticos: _____

- 7.** Para aplicar el enfoque ganar-ganar en la negociación, deberán intercambiarse intereses del mismo valor relativo para todos los participantes. conviene diseñar varias estrategias opcionales de intercambio de intereses ganar-ganar (E.I.I.G.G.) para facilitar el acuerdo.

Siga con el ejemplo: _____

- 8.** Cuando uno o más de los participantes se cierra a realizar intercambio de intereses (se niega a ceder) o cuando se presenta un conflicto de intereses, se debe primeramente diseñar y aplicar estrategias para redistribuir el peso o poder (ERP) de los participantes a favor del actor emprendedor del cambio, a través de centrarse en desarrollar los componentes del peso o poder de ese actor y/o el de sus aliados. una vez lograda la redistribución del peso, proceder a aplicar los principios del 2 al 6 hasta llegar a un acuerdo negociado

Siga con el ejemplo: _____

- 9.** Para aplicar los principios 6 y/o 7, deberá previamente considerarse las reacciones previsibles de los diversos actores participantes ante las estrategias a aplicar, a fin de diseñar estrategias preventivas (EP) y/o reactivas (ER) para manejar adecuadamente esas posibles reacciones.

Siga con el ejemplo: _____

- 10.** No aplicar "recetas mágicas": Siempre trabajar con los intereses, las valoraciones y los componentes particulares del peso o poder de los actores participantes en la negociación.

Cite un ejemplo de aplicación de una "receta mágica" en la negociación:

¿CÓMO SE JUEGA POLÍTICAMENTE CON EL MÉTODO P.E.I.?

Tomando en cuenta las visitas de punto de los diversos actores que participan en el juego político.

Previendo en escenarios las jugadas (acciones y reacciones) que podrá ejecutar cada uno de los actores antes una situación dada.

Planteando en escenarios las jugadas que debe ejecutar el actor proyectista para mejorar su marcador hacia el valor deseado, teniendo en cuenta que los otros actores también planean sus jugadas hacia sus marcadores deseados.

Trabajando con las vistas de punto de los diversos actores para encontrar mejores soluciones a los problemas.

Construyendo viabilidad a sus proyectos, utilizando herramientas de persuasión, negociación, ajustes plurales, manejo de cinturones, etc.

Monitoreando los cambios de marcadores y de pesos de los actores en la medida en que se desarrolla el juego.

Teniendo en cuenta que los valores de marcadores y pesos son subjetivos, situacionales y temporales.

Llevando un registro del capital político de cada actor respecto de los demás o ejecutando jugadas para mejorar el capital político propio respecto de aquellos actores en que este capital esté bajo, así como el de otros actores convenientes.

Caracterizando el perfil estratégico de cada actor para planear las jugadas y contrajugadas según cada perfil. No aplicar "recetas mágicas".

2. Estrategias de negociación multilateral con enfoque de ganar-ganar para lograr alianzas, acuerdos, apoyos y soluciones a muy diversos problemas, incluyendo la escasez de recursos para emprender nuevos proyectos.



Conteste las siguientes preguntas trabajando en equipo para su rápida solución

¿Qué es negociación multilateral?

¿Qué entiendes por negociación blanda?

¿Qué entiendes por enfoque ganar-ganar?

¿Cuáles son los múltiples intereses de un actor?

¿Qué son estrategias de solución de un problema?

¿Qué son estrategias viabilizantes de una estrategia de solución ?

GUÍA PARA IDENTIFICAR INTERESES ESPECÍFICOS DE LOS ACTORES

**SATISFACTORES MÁS COMUNES EN LOS
SERES HUMANOS**

- RECONOCIMIENTO
- PRESTIGIO
- ESTIMA
- RESPETO
- BENEFICIOS FINANCIEROS
- BENEFICIOS POLÍTICOS
- BENEFICIOS CULTURALES
- BIENESTAR PERSONAL Y/O FAMILIAR
- BENEFICIOS INSTITUCIONALES
- INFORMACIÓN
- APOYO TECNOLÓGICO
- ASESORÍAS
- BENEFICIOS ECONÓMICOS
- BENEFICIOS SOCIALES



Con la guía antes expuesta llena el cuadro con lo que se te solicita.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN MULTILATERAL BLANDA CON ENFOQUE GANAR-GANAR

OBJETIVO: _____

(Alianza, acuerdos, apoyos, soluciones, obtención de recursos de otros actores)

Tipos de Interés	INTERESES ESPECÍFICOS DE CADA ACTOR Y VALORES QUE LES ASIGNAN EN ESCALA DE 0 A 10: ()				ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO DE INTERESES GANAR-GANAR (EIIGG) EN ORDEN TÁCTICO	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS EIIGG	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
1. RECONOCIMIENTO							
2. PRESTIGIO							
3. ESTIMA							
4. RESPETO							
5. BENEFICIOS FINANCIEROS							
6. BENEFICIOS POLÍTICOS							
7. BENEFICIOS CULTURALES							
8. BIENESTAR PERSONAL Y/O FAMILIAR							

9. BENEFICIOS INSTITUCIONALES							
10. INFORMACIÓN							
11. APOYO TECNOLÓGICO							
12. ASESORÍAS							
13. BENEFICIOS ECONÓMICOS							
14. BENEFICIOS SOCIALES							

3. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS PARA CONVENIR ALIANZAS, ACUERDOS POLÍTICOS, SOCIALES E INSTITUCIONALES.

Por favor, contesta las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiendes por negociación por paquetes? Cita un ejemplo:

2. ¿Qué es negociación por paquetes plurivalorados? Cita un ejemplo:

3. ¿Por qué conviene manejar opciones de paquetes o menús de negociación?

4. ¿Cuándo es pertinente aplicar la negociación por paquetes plurivalorados?

5. ¿Cómo se obtendría un acuerdo ganar-ganar con la técnica de paquetes plurivalorados?

PASOS A SEGUIR:

1. Definir el asunto a negociar.
2. Identificar los conceptos o elementos a ser acordados con la negociación.
3. Plantear las opciones de cada uno de los conceptos a acordar.
4. Solicitar a cada actor el valor que le asigna a cada una de las opciones, utilizando una escala convencional de calificaciones, por ejemplo del 0 al 10.
5. Estructurar paquetes de negociación haciendo combinaciones de opciones entre los diferentes conceptos.
6. Sumar las valoraciones por actor.
7. Obtener la suma total de cada paquete, sumando las valoraciones de todos los actores por paquete.
8. Seleccionar el (o los) paquetes (s) que tenga (n) la (s) mayor (es) y similar (es) suma (s) total (es) para todos los actores.

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASOS 1 AL 4)
VALORACIONES DE OPINIONES EN ESCALA DE 0 AL 10

ASUNTO A NEGOCIAR: _____

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES NO.	1:	2:	3:	ACTORES NO.	7:	8:	9:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES NO.	4:	5:	6:	ACTORES NO.	10:	11:	12:
A-1				A-1			
A-2				A-2			
A-3				A-3			
A-4				A-4			
A-5				A-5			

NEGOCIACIÓN POR PAQUETES PLURIVALORADOS (PASO 5 AL 8)

ASUNTO A NEGOCIAR: _____

ESTRUCTURACIÓN DE PAQUETES DE NEGOCIACIÓN		SUMA DE VALORACIONES ASIGNADAS POR CADA ACTOR A LAS OPCIONES QUE FORMAN CADA PAQUETE					SUMA TOTAL DE CADA PAQUETE	SELECCIÓN DE PAQUETE(S) CON LA(S) MAYOR(ES) Y SIMILARE(ES) SUMA(S) TOTALES(ES)
PAQUETES		A-1	A-2	A-3	A-4	A-5		
NO.	OPCIONES							
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

ACUERDO ALCANZADO: _____

4. Estrategias Para Aumentar El Poder De Negociación Del Equipo Directivo Delegacional

OBJETIVO / EL PARTICIPANTE

ESTARÁ EN CAPACIDAD DE OBSERVAR, ANALIZAR, CREAR Y DISEÑAR ESTRATEGIAS ADECUADAS PARA FORTALECER EL PODER DE NEGOCIACIÓN DEL EQUIPO DIRECTIVO DELEGACIONAL.



Ejercicio: Coloque dentro del paréntesis que antecede a cada concepto de la izquierda, la letra (A, B, C, ...) que corresponda a la respectiva definición propuesta a la derecha:

() **SINÉRGICO:**

A. Consiste en que el actor es capaz de tomar la iniciativa, de creer en los cambios y de emprenderlos, logrando un mayor peso de influencia que los que no lo hacen.

() **TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA:**

B. Consiste en identificar a las personas, grupos, instituciones, entre otros, que están dentro del ámbito de mi influencia directa, a fin de dirigir mayormente mi esfuerzo hacia ese ámbito.

() **PROACTIVO:**

C. Es un actor que hace lo que dice, sus acciones son compatibles con sus ideas y pensamientos; es recto, coherente, firme, sólido y no flaquea.

() **PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR:**

D. Mostrarse con la capacidad y voluntad de llevar a cabo las acciones que promete.

() CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA:

E. Escuchar con atención, ponerse en el lugar del otro, comprenderlo y buscar conjuntamente una solución a su objeción a mi propuesta, a fin de que quede convencido.

() CONSISTENTE E INTEGRO:

F. Consiste en valorar las diferencias y opciones, captar y conectarse con los sentimientos y emociones de los demás, y mostrarse seguro y convencido de sus posiciones y propuestas.

() CUMPLIR LO PROMETIDO:

G. Antes de realizar una acción, el actor debe concebirla como una estrategia, que debe diseñar previamente y secuenciar adecuadamente una estrategia de otra.

() PERSUADIR CON EMPATÍA:

H. Consiste en la actitud de sumar esfuerzos, combinar e integrar capacidades, habilidades y recursos de diversos actores, a fin de obtener mejores resultados que si cada quien actúa por su cuenta.



Ejercicio: En el siguiente cuadro encontrara una guía de diseño de estrategias específicas, para desarrollar poder de negociación.

ESTRATEGIAS GENERALES	¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?
1. SER PROACTIVO	<ul style="list-style-type: none">1.1 Tomar la iniciativa de hacer cambios positivos en usted y en su entorno.1.2 Seleccionar y emprender acciones de cambio con beneficio multilateral.1.3 Convencerse y convencer a los demás de la necesidad, conveniencia y viabilidad del cambio.1.4 Gestionar apoyos y construir acuerdos para viabilizar el cambio.
2. CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA	<ul style="list-style-type: none">2.1 Delimitar e identificar actores y factores que están bajo mi influencia y/o control, a fin de medir hasta dónde puedo influir de manera directa.2.2 Seleccionar y trabajar con actores para producir resultados favorables a corto plazo.
3. CUMPLIR LO PROMETIDO	<ul style="list-style-type: none">3.1 Generar confianza en los demás, a través del cumplimiento de objetivos, que no requieran gran esfuerzo.3.2 emprender objetivos o metas con resultados a corto plazo, de tal manera que al paso del tiempo aumente la seguridad de cumplir lo que promete.3.3 Trabajar día a día con el auto-control, saber decir "no" y por qué, o sí y por qué.
4. SER CONSISTENTE E ÍNTEGRO	<ul style="list-style-type: none">4.1 Mostrarse transparente en el manejo de recursos.4.2 Hacer lo que se dice (no caer en hipocresías, mentiras y chismes)4.3 Desempeñar funciones públicas con pulcritud y lealtad
5. PERSUADIR CON EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none">5.1 Conocer e identificar de los actores sus intereses, vistas de punto, posibles metas y probables objeciones a mi propuesta.

	<p>5.2 Mostrarle los beneficios de mi propuesta, comprender sus objeciones y concederle "razón".</p> <p>5.3 Buscar conjuntamente solución a su objeción para cerrar el acuerdo.</p>
<p>6. SER SINÉRGICO</p>	<p>6.1 Persuadir a los actores de la conveniencia de integrar sus esfuerzos para mejorar resultados.</p> <p>6.2 Solicitar a los actores sugerencias de integración de esfuerzos.</p> <p>6.3 Comprender, respetar y aprovechar las diferencias, a fin de encontrar mejores fórmulas de integración de esfuerzos.</p> <p>6.4 Diseñar y aplicar la mejor fórmula de integración.</p>
<p>7. PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR</p>	<p>7.1 Demostrar logros que los otros perciban que el actor proyectista practica el orden, la organización en el seguimiento, evaluación y control de acciones para alcanzar objetivos, a través de agendas, calendarios, cuadros evaluativos, programas de computadora, etc.</p> <p>7.2 Definir las estrategias a aplicar, ponerles tiempo, secuenciarlas en orden estratégico, coherente, viable y viabilizante.</p>
<p>8. TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA</p>	<p>8.1 Generar y demostrar a los demás apertura y flexibilidad a través de promover y organizar eventos de análisis, discusión y negociación entre varios actores.</p> <p>8.2 Interiorizar los sentimientos ajenos y demostrar a los demás comprensión y disposición a apoyarles a superar "sus dolores"</p> <p>8.3 Reflejar seguridad y equilibrio en las posiciones y actos del actor proyectista.</p>



Taller de Diseño: Ubicándose mentalmente en su realidad concreta, elabore un diseño de estrategias específicas para fortalecer el poder de negociación del equipo directivo de la delegación. Puede referirse a una situación o problema prioritario.

ESTRATEGIAS GENERALES	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS
SER PROACTIVO	
CONCENTRARSE EN EL CÍRCULO DE INFLUENCIA	

CUMPLIR LO PROMETIDO	
CONSISTENTE E ÍNTEGRO	

PERSUADIR CON EMPATÍA	
SER SINÉRGICO	

PREPARAR LAS ESTRATEGIAS ANTES DE ACTUAR	
TENER ACTITUD ABIERTA, SENSIBLE Y ASERTIVA	

5. Estrategias De Negociación Dura Para Resolver Conflictos Y Controversias Políticas, Sociales E Institucionales.

OBJETIVO / EL PARTICIPANTE

Estará habilitado con las herramientas necesarias, adecuadas y eficaces para generar y llevar a la acción estrategias de negociación en contextos de inflexibilidad por parte de algunos actores participantes, a fin de resolver conflictos, diferencias y controversias institucionales, políticas y sociales.



Con sus propias palabras, responda las siguientes preguntas:

¿Qué es negociación dura?

¿Cuál es la diferencia entre negociación dura y negociación blanda?

¿Cómo se realiza la negociación dura?

¿Qué es y qué comprende el peso político de un actor?

¿Qué es un conflicto?

EJEMPLO:

¿Qué es una controversia?

EJEMPLO:



Ejercicio: Coloque dentro del paréntesis que antecede a cada concepto de la izquierda, el número (A, B, C, ...) que corresponda a la respectiva definición propuesta a la derecha:

() **MANEJARSE EN OPCIONES:**

A. Aunque tenga muchos recursos múltiples, éstos pueden mermarse si no valora las consecuencias de su propuesta o de sus actos, en diversos horizontes de tiempo y en diversas dimensiones de la realidad (dimensión política, económica, social, etc.).

() **MANEJARSE
CON FLEXIBILIDAD:**

B. Adoptar mente de jugador, si se equivoca en una jugada, aprenda del error para atinarle en la siguiente.

() **PACIENCIA:**

C. Destacar logros, prestigios y buenos resultados obtenidos previamente por los aliados y por el propio actor proyectista.

() **PRECEDENTE:**

D. Adoptar una actitud de apertura a las propuestas, intereses y puntos de vista de los actores participantes.

() **JUEGO:**

E. Manejar el tiempo con holgura, no desesperarse, aún en el caso de que no le quede tiempo.

() **CAPACIDADES Y
HABILIDADES:**

F. Consiste en preparar propuestas alternativas con objetivos diversos, con actores alternativos, con recursos de

diferentes fuentes y varios paquetes de negociación.

**() VALORACIÓN
MULTITEMPORAL Y
MULTIDIMENSIONAL:**

- G. Explorar en los actores que apoyan su propuesta las capacidades y habilidades que poseen y compararlas con las de los actores que la rechazan, a fin de trabajar en el desarrollo de las que presentan déficits o carencias.



Ejercicio: En el siguiente cuadro encontrará una guía de diseño de estrategias específicas para desarrollar poder de negociación.

ESTRATEGIAS GENERALES	¿CÓMO DISEÑAR ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS?
1. MANEJARSE EN OPCIONES:	1.1 Generar diversas alternativas con los recursos de la propuesta objetable. 1.2 Crear un ambiente negociador con diversos actores alternativos, a fin de resolver problemas que les aquejan, a cambio del apoyo a nuestra propuesta. 1.3 Generar competencia por los beneficios que se deriven del uso de los recursos que la propuesta objetada u objetable necesita para su implantación.
2. MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:	2.1 Plantear diversos objetivos alternativos y varios paquetes de negociación. 2.2 Crear en el actor objetivo el dilema de escoger entre varias posibilidades y objetivos favorables que él no se habría planteado. 2.3 Transformar al actor objetivo en "escucha" en lugar de "oponente", en "el que responde" en lugar del que pregunta.
3. PACIENCIA:	3.1 Manejar el tiempo con holgura. 3.2 No desesperarse. 3.4 Mostrar al otro que no se tiene premura por su aprobación

<p>4. PRECEDENTE:</p>	<p>4.1 Utilizar el "poder del precedente" con inteligencia.</p> <p>4.2 Destacar sutilmente los logros, aptitudes, actitudes, fama, imagen, entre otros, por parte de los aliados, así como del actor proyectista.</p> <p>4.3 Minimizar mentalmente el "poder del precedente" que se le pueda atribuir al actor objetivo.</p>
<p>5. JUEGO:</p>	<p>5.1 Aprender a jugar</p> <p>5.2 Reconocer errores y aprender de ellos.</p> <p>5.3 Equilibrar y controlar los sentimientos y emociones. Comprender que es un juego, aunque serio.</p> <p>5.4 Prever las posibles acciones y reacciones del actor objetivo ante las estrategias a aplicar; ello provocará que visualice mayor peso en el actor proyectista y se flexibilice ante alguna propuesta que éste le formule.</p>
<p>6. GANAR-GANAR:</p>	<p>6.1 Pensar y actuar con la filosofía de ganar-ganar.</p> <p>6.2 Trabajar con ética. Que la filosofía sea parte de un nuevo aprendizaje y no que se perciba como manipulación.</p> <p>6.3 Provocar actitudes de apertura y cooperación de los otros.</p>
<p>7. PREGUNTAR:</p>	<p>7.1 Formular preguntas que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Provoquen atención e interés del actor objetivo ➤ Permitan obtener y proporcionar información ➤ Generen diálogo ➤ Fomenten la reflexión e induzca a propuestas y conclusiones. <p>7.2 Procurar asumir el rol del que pregunta en lugar de limitarse a responder las preguntas del actor objetivo.</p> <p>7.3 Si el actor objetivo comienza a preguntarle, maneje el juego de modo tal de invertir los papeles (que sea usted el que pregunte).</p>

<p>8. VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:</p>	<p>8.1 Valorar las consecuencias de la propuesta en diversos horizontes de tiempo y en los distintos ámbitos del sistema social (económicos, políticos, ecológicos, psicológicos, entre otros), para reforzar la propuesta.</p> <p>8.2 Diseñar la propuesta y su forma de actuación, considerando los impactos que pueden tener en los diferentes ámbitos y tiempos de la realidad.</p> <p>8.3 Si se advierten consecuencias a corto plazo, visualizar qué podrá pasar en el mediano y largo plazo.</p> <p>8.4 Si se advierten consecuencias negativas y/o positivas para algún actor, visualizar qué reacción cabría esperar de él.</p> <p>8.5 Estudiar la posibilidad de reconsiderar, ajustar y/o modificar la propuesta, a fin de prevenir consecuencias negativas. Lo que le da seguridad y crea percepción de fortaleza ante los otros.</p>
<p>9. CAPACIDADES Y HABILIDADES:</p>	<p>9.1 Continuamente se debe evaluar las capacidades y habilidades del actor proyectista y/o de sus aliados con respecto al actor objetivo.</p> <p>9.2 Los puntos que se detecten como deficitarios se deben subsanar a través de técnicas diseñadas para esos fines.</p> <p>9.3 Entre las capacidades y habilidades más requeridas en la negociación, destacan: facilidad de comunicación, persuasión, comprensión, motivación, liderazgo, carisma, proactividad, mente de estrategia, sensibilidad y tolerancia al conflicto, desarrollo de poder, etc.</p>



Taller de Diseño: Realice un diseño de estrategias específicas para fortalecer el poder de negociación del equipo directivo de la delegación.

ESTRATEGIAS GENERALES	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS DISEÑADAS
MANEJARSE EN OPCIONES:	
MANEJARSE CON FLEXIBILIDAD:	
PACIENCIA:	
PRECEDENTE:	

JUEGO:	
GANAR-GANAR:	
PREGUNTAR:	
VALORACIÓN MULTITEMPORAL Y MULTIDIMENSIONAL:	
CAPACIDADES Y HABILIDADES:	

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA

Problema a resolver: _____
 (CONFLICTO, CONTROVERSIA POLÍTICA, SOCIAL, INSTITUCIONAL)

POSICIONES DE LOS ACTORES INVOLUCRADOS EN EL PROBLEMA:

A1: _____
 A2: _____
 A3: _____
 A4: _____

COMPONENTES DEL PODER DE LOS ACTORES	DISTRIBUCIÓN DEL PODER ENTRE ACTORES (ESCALA DE 0 A 10)				ESTRATEGIAS PARA DISTRIBUIR EL PODER (ERP) A FAVOR DE ACTORES IMPULSORES DE LA SOLUCIÓN	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS ERP	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
1. MANEJO DE OPCIONES							

2. FLEXIBILIDAD							
3. PRECEDENTE							
4. PACIENCIA							

5. CAPACIDADES Y HABILIDADES							
6. GANAR-GANAR							
7. PREGUNTAR							

8. CREDIBILIDAD							
9. CAPITAL POLÍTICO							
10. CONOCIMIENTO Y COMPRESIÓN PLURISITUACIONAL							
TOTAL							
% DEL PODER DE CADA ACTOR							

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN MULTILATERAL BLANDA CON ENFOQUE GANAR-GANAR

OBJETIVO: _____
 (ALIANZA, ACUERDOS, APOYOS, SOLUCIONES, OBTENCIÓN DE RECURSOS DE OTROS ACTORES)

TIPOS DE INTERÉS	INTERESES ESPECÍFICOS DE CADA ACTOR Y VALORES QUE LES ASIGNAN EN ESCALA DE 0 A 10: ()				ESTRATEGIAS DE INTERCAMBIO DE INTERESES GANAR-GANAR (EIIGG) EN ORDEN TÁCTICO	IMPACTOS Y/O REACCIONES PREVISIBLES ANTE LAS EIGG	ESTRATEGIAS PREVENTIVAS (EP) Y/O REACTIVAS (ER) PARA MANEJO DE IMPACTOS Y/O REACCIONES
	A1	A2	A3	A4			
1. RECONOCIMIENTO							
2. PRESTIGIO							

3. ESTIMA							
4. RESPETO							
5. BENEFICIOS FINANCIEROS							
6. BENEFICIOS POLÍTICOS							

7. BENEFICIOS CULTURALES							
8. BIENESTAR PERSONAL Y/O FAMILIAR							
9. BENEFICIOS INSTITUCIONALES							
10. INFORMACIÓN							

11. APOYO TECNOLÓGICO							
12. ASESORÍAS							
13. BENEFICIOS ECONÓMICOS							
14. BENEFICIOS SOCIALES							

6. Método Estratégico Del Proceso De Persuasión Ganar-Ganar

OBJETIVO / EL PARTICIPANTE

Manejará el Método de Pensamiento Estratégico Integrador aplicado al proceso de persuasión desde la visión ganar-ganar, como herramienta indispensable en la construcción de viabilidad de un plan.

EL DIÁLOGO PERSUASIVO

ESTÁ ENFOCADO A QUE EL RECEPTOR "*TOME CONCIENCIA DE QUE TIENE UN DOLOR*". QUE LO ORILLARÁ A BUSCAR 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 ACTOR PROYECTISTA LE OFRECE.

- EL ACTOR PROYECTISTA TOMA EL ROL DE INDUCTOR.
- EL ACTOR OBJETIVO TOMA EL ROL DE RECEPTOR.

DENTRO DEL P.E.I ESTA TÉCNICA SE DESARROLLA EN 4 PASOS, A SABER:

PASO 1: CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL

- A) Especificar el propósito del encuentro con el receptor (en forma telefónica o personal): se debe expresar al receptor el propósito del encuentro, planteándolo en un sentido de ser un objetivo de interés común y que se pretende alcanzar a través del "diálogo" o el "intercambio de ideas" con el receptor.
- B) Visualizarse y colocarse en un terreno común con el receptor (en forma personal): plantear al receptor la problemática común.
- C) Creación de interés del receptor para que preste atención al inductor: ofrecer apoyo al receptor para solucionar problemática a través de acciones conjuntas.



Apoyándose en el marco teórico antes expuesto, haga el siguiente ejercicio llenando los espacios vacíos.

Paso #1. Creación de interés inicial	A)
B)	C)

Paso 2: Diálogo Canalizado a Soluciones

- Enlazar una serie de preguntas sobre un solo tema para llevar al receptor a revelar información con la cual se le apoye a encontrar la opción que mejor puede satisfacer sus necesidades y desarrollando en él la voluntad de cambio.
- La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor, una atmósfera de confianza, de acuerdo y de completa apertura.
- El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar; para captar 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*, cuya 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.

- 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).
- Mientras que la pregunta inicial es de carácter múltiple o las preguntas que suscitan 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.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE CONDUCEN A RESPUESTAS SECAS	EJEMPLOS DE PREGUNTAS QUE CONDUCEN AL DIÁLOGO
<p>¿Cuáles son sus metas?, ¿con 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?</p>	<p>¿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?, ¿han repercutido los cambios en la forma en que ustedes están tomando sus decisiones sobre organización del trabajo o capacitación del personal?</p>

Consejos especiales para hacer este tipo de preguntas; antes de preguntar, observe las siguientes pautas:

- Trate de hacer la pregunta una sola vez, no caiga en repeticiones.
- Cuando esté hablando con más de una persona, dirija la pregunta a todas en general.
- Escuche lo que se está diciendo; no piense en su próxima pregunta.
- Después de hacer una pregunta, quédese en silencio, espere la respuesta.
- Prepárese con varias preguntas sobre los problemas o necesidades del receptor.
- Pregunte cosas de interés para el receptor.
- Trate de buscar un ambiente neutral para reunirse con su receptor.
- Sea claro y conciso en sus preguntas.
- Evite hacer preguntas intimidatorias y de respuesta incomodidad.



Lea y reflexione los incisos de la izquierda y desarrolle en el espacio de la derecha un ejemplo que le sirva en su vida diaria.

Los Movimientos Que El Inductor Debe Tomar En Cuenta En Este Segundo Paso Del Proceso Son:

Paso #2: Diálogo canalizado a soluciones

DIALOGO CANALIZADO A SOLUCIONES	DESARROOLLO
A) HACER PREGUNTAS DE DIÁLOGO QUE LLEVEN AL RECEPTOR A IDENTIFICAR SU PROBLEMA ESPECÍFICO ASOCIADO AL DEL INDUCTOR.	
B) IMAGINARSE POSIBLES RESPUESTAS DEL RECEPTOR.	

<p>C) CONTINUAR CON PREGUNTAS DE DIÁLOGO QUE LLEVEN AL RECEPTOR A IDENTIFICAR LA RAÍZ DE SU PROBLEMA ESPECÍFICO.</p>	
<p>D) PREGUNTAR SOBRE POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCIÓN QUE ATAQUEN ESA RAÍZ.</p>	
<p>E) DE LAS RESPUESTAS OBTENIDAS, DEDUCIR Y DETALLAR LAS POSIBLES SOLUCIONES.</p>	
<p>F) HACER PREGUNTAS PARA EVALUAR Y ASEGURAR LA EFICACIA, EFICIENCIA Y VIABILIDAD DE LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.</p>	

<p>G) EN FUNCIÓN DE LAS RESPUESTAS ANTERIORES, PROCEDER A AJUSTAR O CAMBIAR LAS SOLUCIONES.</p>	
<p>H) IDENTIFICAR MUTUAMENTE LOS BENEFICIOS DE LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.</p>	
<p>I) HACER PREGUNTAS QUE ASEGUREN CONFIANZA MUTUA EN LAS SOLUCIONES DEDUCIDAS.</p>	

<p>J) SI EL RECEPTOR MUESTRA CLARAS SEÑALES DE CIERRE Y FRANCA DISPOSICIÓN A HACERLO, 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 LAS SOLUCIONES.</p>	
<p>K) 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 AL PASO 4: CIERRE DE ACUERDOS (PORQUE PUEDE TENER INSEGURIDAD O TEMOR A HACERLO), PARA ELLO, PREGUNTARLE: ¿TIENES ALGUNA OBJECCIÓN A LAS SOLUCIONES? SI DICE QUE SÍ, CONTINUAR CON EL PASO 3, Y SI DICE ALGO ASÍ COMO: "NO, PERO HAY ALGO QUE...", CONTINUAR CON EL PASO 4.</p>	

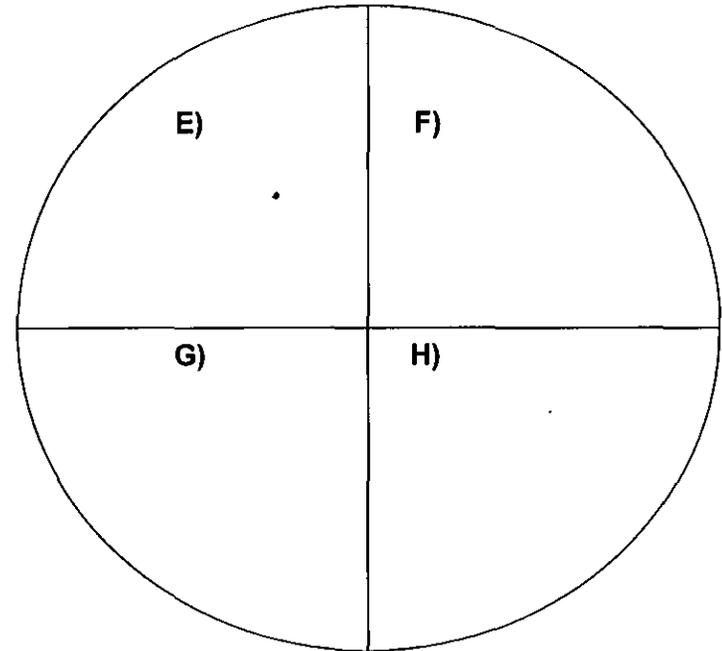
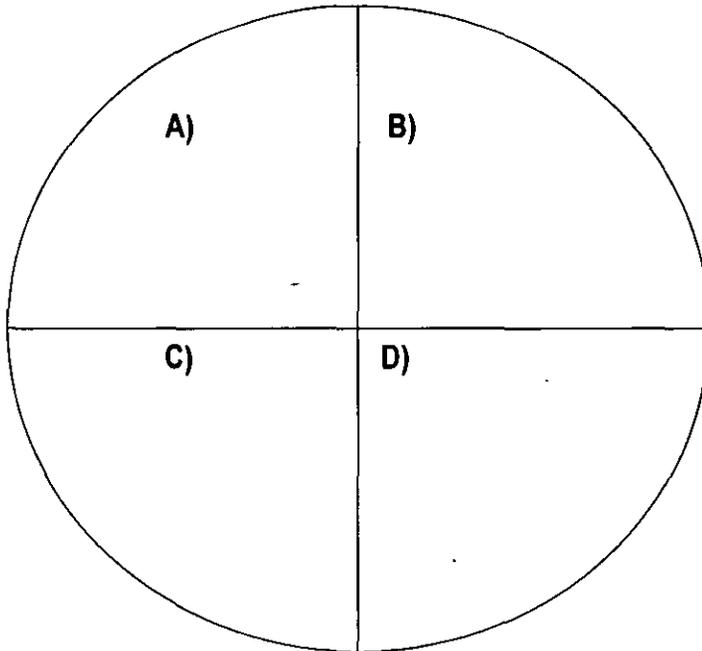
PASO 3: MANEJO DE OBJECIONES

- A) Ponerse en el lugar del receptor e imaginar algunas posibles objeciones que puede presentarse desde esa posición y las posibles raíces de esas objeciones.
- B) Conceder razón a través de una manifestación de "comprensión de la objeción" con base en la relatividad situacional y subjetiva de los diversos actores (vistas de punto).
- C) Mencionar posibles raíces de la objeción presentada.
- D) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz puntual de la objeción, según el receptor.
- E) Replantear la objeción en relación a la raíz puntual encontrada.
- F) Buscar conjuntamente una solución a la objeción, a través de hacer preguntas al receptor sobre posibles acciones que ataquen esa raíz.
- G) Plantear la solución indicando el modo en que ella elimina la objeción atacando su raíz. seguir puntos e), f), g), h). i) y j) del paso 2.



Con sus propias palabras y apoyándose en los conceptos arriba mencionados, anote en cada inciso lo que se le pide.

Paso #3 Manejo de objeciones



Paso 4: Cierre de acuerdos

Existe un "momento psicológico del cierre" que el inductor debe estar atento para captar 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, lo cual se da una vez que ya no hay objeciones, el receptor no manifiesta duda alguna y se le nota emocionado.

Señales para el cierre

La forma en que el actor proyectista capta el momento psicológico del cierre es a través de las señales que manifiesta el receptor.

El actor proyectista o inductor 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 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 se debe proceder al cierre aunque no haya terminado todo el proceso. Si este es el caso, se debe suspender el proceso de persuasión y cerrar. :

Las señales involuntarias pueden ser:

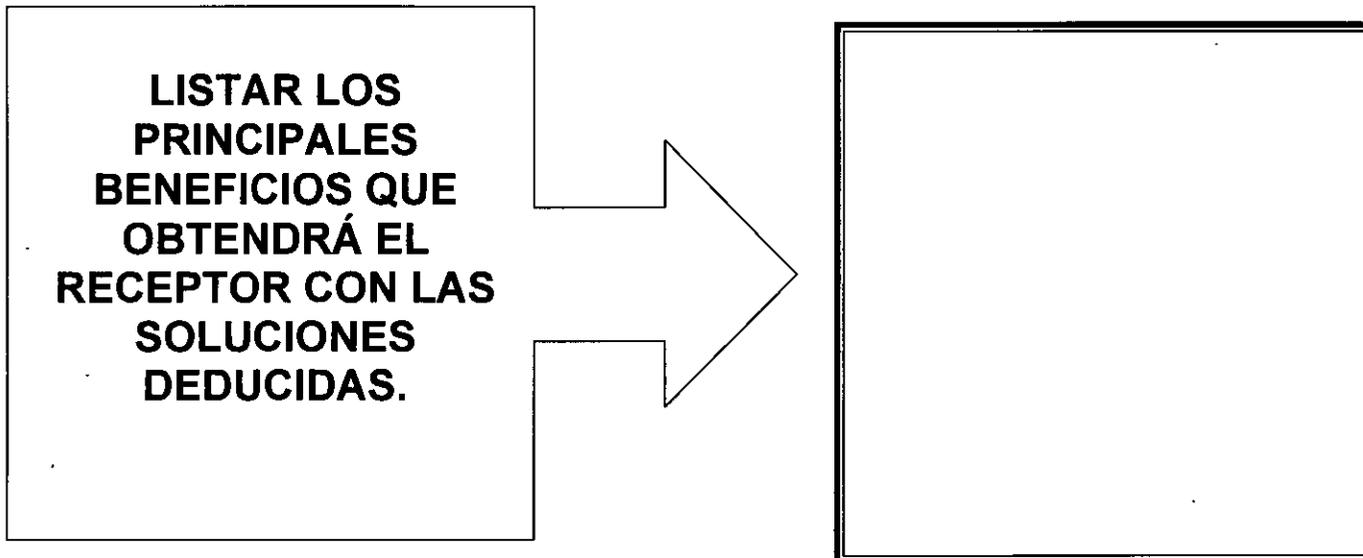
- 1) Actitud de mayor atención del receptor a lo que dice el inductor.
- 2) El receptor se inclina hacia adelante en su silla y sus ojos muestran una actitud de aceptación.
- 3) El receptor abre y cierra las manos o se las frota.

- 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.

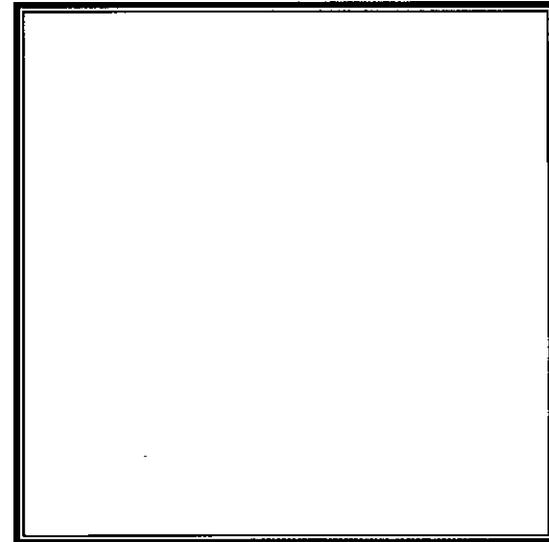
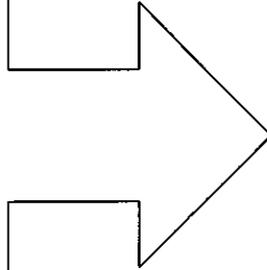


Complete lo que se le pide apoyándose en la información arriba expuesta

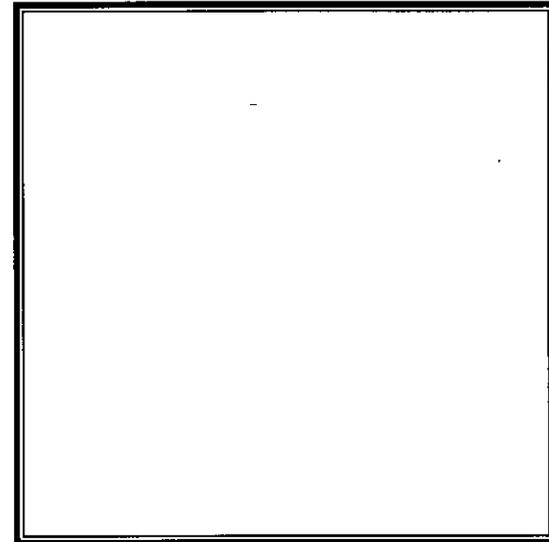
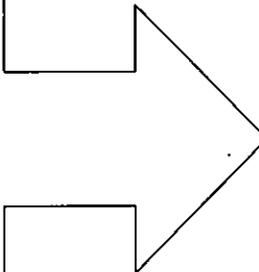
Paso #4 Cierre de acuerdos:



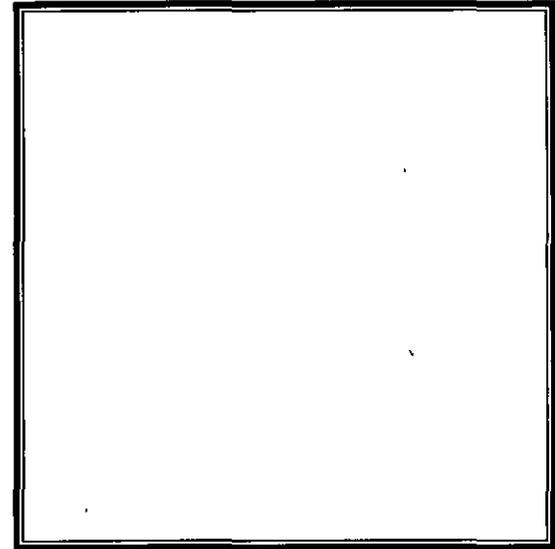
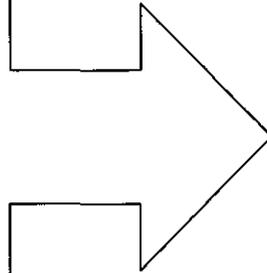
**HACER PREGUNTAS
REFERIDAS A ESOS
BENEFICIOS, PARA
PROVOCAR
RESPUESTAS
AFIRMATIVAS DEL
RECEPTOR.**



**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.**



**HACER CIERRE
IMPLÍCITO,
EXPRESANDO
DETALLADAMENTE LO
QUE VAMOS A HACER
EN LA APLICACIÓN DE
LAS SOLUCIONES.**



**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.**

