



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. III. *DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL, POLÍTICA Y SOCIAL*

DEL 17 DE JUNIO AL 01 DE JULIO DE 2005

APUNTES GENERALES

CI - 056

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



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

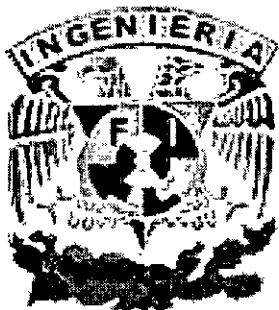
MOD. III. *DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL, POLÍTICA Y SOCIAL*

DEL 17 DE JUNIO AL 01 DE JULIO DE 2005

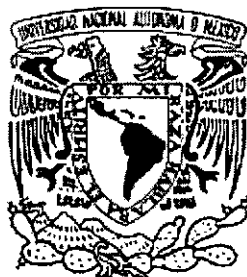
APUNTES GENERALES

CI - 056

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



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



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

MÓDULO III

**DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN
INSTITUCIONAL, POLÍTICA Y SOCIAL**

(MANUAL DEL PARTICIPANTE)

MÉXICO, D.F. 2005

OBJETIVO DEL MÓDULO III

- Al término del módulo, el equipo directivo de la Delegación estará en capacidad de diseñar estrategias de cooperación mutua para la realización exitosa de programas y proyectos prioritarios, así como de actividades cotidianas necesarias, para el ejercicio de un buen gobierno delegacional, teniendo en cuenta condiciones adversas en cuanto a limitaciones de recursos, deficiente estructura de equipo, posiciones e intereses dispersos, baja sensibilidad social, propensión a sentirse dueños de los bienes que se utilizan en el trabajo, y deficientes habilidades y actitudes para negociar y convencer a muy diversos actores, en un contexto incierto, con sorpresas y adversidades.

1. Sensibilización Y Concientización De Los Servidores Públicos Sobre Las Necesidades Y Demandas Ciudadanas, Y Sobre La Conveniencia De Aplicar Esquemas De Cooperación Multilateral Para Un Buen Gobierno Delegacional.



Cite un ejemplo de cada una de las siguientes deficiencias en la gestión de gobierno, sus causas y una propuesta de solución.

1. Obras públicas que causan descontento social.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

2. Decisiones gubernamentales que causan descontento social.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

3. Servicios públicos proporcionados con tardanza.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

4. Trato inadecuado a los usuarios de servicios públicos.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

5. Expresiones y actitudes de servidores públicos que incomodan a la ciudadanía.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

6. Demandas ciudadanas no atendidas por insuficiencia presupuestal.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

7. Servicios que hacen que el usuario realice varios viajes evitables.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

8. Proyectos públicos que se constituyen en despilfarro de recursos.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

9. Programas y proyectos públicos inviables.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

10. Programas y proyectos públicos ineficaces.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

11. Reacciones violentas de la ciudadanía por insatisfacción a las acciones de gobierno.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

12. Acciones que el gobierno desea realizar, pero no lo hace por insuficiencia presupuestal.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

13. Proyectos y acciones planeadas por el gobierno que no se concretan por no construirles viabilidad socio-política y/o financiera.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

14. Programas y proyectos que alcanzan a tener un costo mayor al presupuestado.

Ejemplo:

¿Por qué?

Propuesta:

NUEVOS PARADIGMAS PARA PLANEAR, DIRIGIR Y GOBERNAR

El objetivo central es que el participante desarrolle la apertura necesaria para manejar libre y fructíferamente los elementos que entran en juego en el nuevo entorno político y social del país, y para estar en capacidad de manejar el nuevo y diferente enfoque de planeación estratégica pública.

Un **paradigma** es un patrón o modelo de pensamiento, forma de ver la realidad, creencias, reglas y reglamentos que nos indican cómo son las cosas, cómo deben ser y qué debemos hacer para lograr lo que queremos.

Y... ¿Cuáles son sus características?

➤	Son como especie de mapas, no de territorios.
➤	Actúan como filtros de la realidad (efecto paradigma).
➤	Nos limitan a ver algunas cosas y otras no.
➤	Nos hacen ver oportunidades o amenazas donde no las hay, y nos impiden verlas donde sí las hay.
➤	Nos hacen ver algunas cosas como fuertes y otras como débiles cuando puede ser todo lo contrario.
➤	Retornan a cero cuando son desplazados por otros.
➤	Algunos paradigmas han causado la destrucción de muchas organizaciones y el deterioro de muchas sociedades.
➤	Otros paradigmas han causado la prosperidad de muchas organizaciones y el bienestar de algunas sociedades.
➤	Tendemos a aferrarnos a nuestros paradigmas, rigidizando nuestra manera de ser y actuar (parálisis paradigmática).
➤	Según los paradigmas que manejemos, serán nuestras posibilidades de éxito o fracaso.
➤	En épocas de cambio, se hace necesario cambiar de paradigmas para poder salir adelante.



EJERCICIO:

Coloque dentro de cada paréntesis una **V** (verdadero), una **F** (*falso*) o una **O** (*otro*), según considere lo correcto:

1. Actualmente, para resolver los problemas sociales se requiere contar con gobernantes honestos, inteligentes y con experiencia, aunque conserven sus paradigmas ().
2. Si un plan, programa, proyecto o decisión funciona bien en un lugar, no hay razón para que no funcione bien en otro ().
3. Cuando estamos en el centro de lo que se quiere cambiar, nos oponemos menos al cambio ().
4. La pluralidad no sólo debe respetarse, sino utilizarse para el bien de todos ().
5. Cuando evitamos hablar sobre el cambio, es porque nos oponemos a él ().
6. Cuando hacemos y ejecutamos planes no tenemos que considerar a la política, ya que la planeación es una actividad estrictamente técnica ().
7. El poder se tiene y se ejerce, no se comparte ().
8. Si pidiéramos la opinión de la sociedad para resolver los problemas, caeríamos en la anarquía ().
9. Para que un plan, programa o proyecto tenga éxito, sólo basta contar con la voluntad del gobernante ().
10. Cuando alguien te agrede, siempre es mejor que le respondas con otra agresión ().
11. Un plan puede ser económicamente conveniente, pero políticamente no ().
12. Cuando un paradigma cambia, el que ha estado vigente vuelve a cero ().

- 13.** Cuando hay incertidumbre en el entorno, no se puede planear ().
- 14.** Lo que ayer me llevó al éxito, puede que hoy sea contraproducente ().
- 15.** Cuando hay incertidumbre en el entorno, no se puede planear ().
- 16.** Hay cosas que hoy se ven imposibles o criticables, y que mañana pueden ser lo normal ().
- 17.** Una amenaza no puede ser vista como una oportunidad, y viceversa ().
- 18.** Más vale malo conocido que bueno por conocer ().
- 19.** Siempre es mejor aplicar soluciones que han tenido éxito en el pasado ().
- 20.** Si un gobernante no tiene el control total de la situación, no puede gobernar bien ().
- 21.** Un gobernante en parte controla y en parte es controlado ().
- 22.** El poder de un gobernante es inelástico, no varía ().
- 23.** El planear y gobernar es función exclusiva de la administración pública, no se puede realizar conjuntamente con la sociedad ().
- 24.** Si un actor aumenta sus fortalezas, automáticamente su oponente disminuye sus debilidades ().
- 25.** El poder de un actor se altera según como lo use ().
- 26.** Los problemas sociales son vistos como problemas por todos los actores sociales ().
- 27.** Un gobernante puede tener peso para unas cosas y para otras no ().
- 28.** Para tomar decisiones, el gobernante no tiene necesidad de escuchar a los que serán afectados por esas decisiones ().

- 29.** La planeación debe enfocarse básicamente al futuro, no tanto al presente ().
- 30.** Los problemas sociales complejos pueden resolverse utilizando métodos simples de planeación y gobierno ().
- 31.** <Si un cambio es inviable, se puede viabilizar ().
- 32.** La planeación estratégica empresarial es tan efectiva que puede también utilizarse como planeación estratégica pública ().
- 33.** Para planear y gobernar bien, lo único que se necesita es usar el sentido común y la lógica racional ().
- 34.** Toda realidad admite una sola explicación válida ().

2. Actor Proyectista, Su(s) Problema(s) Prioritario(s), Sus Causas Y Sus Soluciones Opcionales.



Ejercicio: Llene de manera honesta y precisa lo que se le pide.

ACTOR PROYECTISTA:			
SUS PROBLEMAS	PRIORITARIDADES EN ORDEN: (1,2,3,...)	CAUSAS SUPERFICIALES(S), INTERMEDIAS (i) Y PROFUNDAS (P)	SOLUCIONES OPCIONALES (S1, S2,...)
			S1:

3. Identificación De Programas, Proyectos Y Actividades Que Requieren De La Cooperación De Varios Actores Para Su Realización Exitosa Y Porcentajes De Aportación De Recursos Por Cada Actor.



Ejercicio:

Califique en escala de 1 a 10 la eficacia, eficiencia y viabilidad de cada una de las soluciones opcionales, obtenga la suma total de las calificaciones asignadas, y seleccione la solución con mayor suma total.

SOLUCIONES OPCIONALES (S1, S2, ...)	EFICACIA (0 A 10)	EFICIENCIA (0 A 10)	VIABILIDAD (0 A 10)	SUMA TOTAL	SELECCIÓN DE LA MEJOR SOLUCIÓN ✓



EJERCICIO:

Identificación de problema(s), programa(s), proyecto(s), actividades y recursos necesarios para ejecutar la solución seleccionada.

Solución seleccionada: _____

PROGRAMA (S) Y/O PROYECTO (S) NECESARIOS	ACTIVIDADES PARA EJECUTAR PROGRAMA(S) Y/O PROYECTO(S): a1, a2, ...	RECURSOS MULTIPLES NECESARIOS (*)	ACTORES QUE PUEDEN APORTAR RECURSOS FALTANTES, % DE APORTACIÓN POSIBLE POR CADA UNO Y VOLUNTAD PARA HACERLO (EN ESCALA DE +3 A -3) A _____ % R _____ V= _____

--	--	--	--

*R1: Humanos; R2: Materiales; R3: Equipos; R4: Información; R5: Tecnología; R6: Conocimiento; R7: Creatividad;
R8: Habilidades; R9: Poder; R10: Naturales.

A_i ___ % R_j = El actor A_i puede aportar un tanto por ciento (___ %) del recurso " j ". V = Voluntad del actor para aportar los recursos.

MATRIZ DE DISTRIBUCIÓN DEL PODER DE LOS ACTORES EN CUANTO A RECURSOS APORTABLES Y/O UTILIZABLES PARA INFLUIR EN EL ÉXITO DE PROGRAMA(S) Y/O PROYECTO(S).

PROGRAMA Y/O PROYECTO: _____

ACTOR	ACCIÓN DE PROGRAMA Y/O PROYECTO	PORCENTAJES DE APORTACIÓN DE RECURSOS MÚLTIPLES POR CADA ACTOR A CADA ACCIÓN.											SUMAS DE %	PESO (PODER) DE CADA ACTOR EN % POR CADA ACCIÓN.	SUMA DE PESOS DE CADA ACTOR PARA TODAS LAS ACCIONES.	PESO EN TANTO PORCIENTO DE CADA ACTOR EN EL PROGRAMA Y/O PROYECTO.	
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11					
A1	a1																
	a2																
	a3																
	a4																
A2	a1																
	a2																

	a3																		
	a4																		
A3	a1																		
	a2																		
	a3																		
	a4																		
A4	a1																		
	a2																		
	a3																		
	a4																		
TOTAL	a1																		
	a2																		
	a3																		
	a4																		

MATRIZ DE VOLUNTADES DE LOS ACTORES PARA APORTAR LOS RECURSOS NECESARIOS PARA UN PROGRAMA / PROYECTO.

PROGRAMA Y/O PROYECTO: _____

ACTOR	ACCIÓN DE PROGRAMA Y/O PROYECTO	GRADO DE VOLUNTAD DE CADA ACTOR PARA APORTAR LOS RECURSOS (+3 A -3)											PROMEDIO DE VOLUNTADES DE CADA ACTOR A APORTAR RECURSOS PARA CADA ACCIÓN.	PROMEDIO DE VOLUNTADES DE CADA ACTOR A APORTAR RECURSOS PARA EL PROGRAMA/PROYECTO		
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11				
A1	a1															
	a2															
	a3															
	a4															
A2	a1															
	a2															
	a3															
	a4															

A3	a1																			
	a2																			
	a3																			
	a4																			
A4	a1																			
	a2																			
	a3																			
	a4																			
TOTAL	a1																			
	a2																			
	a3																			
	a4																			

4. Estrategias De Negociación Y Persuasión Para Lograr La Cooperación De Los Actores En La Aportación De Los Recursos Necesarios.



Ejercicio:

Calcule la viabilidad de cada uno de los programas y/o proyectos necesarios para llevar a cabo la solución.

EVALUACIÓN DE LA VIABILIDAD

ACTORES INVOLUCRADOS	PROGRAMAS Y/O PROYECTOS									
	P1			P2			P3			
	VOLUNTAD $V= (+3 a -3)$	PODER $P= (0 a 100)$	FUERZA $F= (V x P)$	VOLUNTAD $V= (+3 a -3)$	PODER $P= (0 a 100)$	FUERZA $F= (V x P)$	VOLUNTAD $V= (+3 a -3)$	PODER $P= (0 a 100)$	FUERZA $F= (V x P)$	
A1:										
A2:										
A3:										
A4:										
A5:										
A6:										
FUERZAS TOTALES			(+)	(-)			(+)	(-)	(+)	(-)
BF= BALANCE DE FUERZAS (+)/(-)										
VIABILIDAD:										



EJERCICIO:

Selección del tipo de negociación y/o persuasión a aplicar.

PROGRA MA(S) Y/O PROYEC TOS	ACTORES	FUERZAS	ACTITUD HACIA LA NEGOCIACIÓN		TIPO DE NEGOCIACIÓN Y/O PERSUASIÓN A APLICAR			
			Abierta	Cerrada	NB	NPP	ND	PE
P1=	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							

P2=	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							
P3=	A1							
	A2							
	A3							
	A4							
	A5							

ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN DURA

Problema a resolver: _____
 (CONFLICTO, CONTROVERSI A 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 REDISTRIBUIR 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 COMPRENSIÓN 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			
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							

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

CONCEPTO: _____				CONCEPTO: _____			
OPCIONES				OPCIONES			
ACTORES	1:	2:	3:	ACTORES	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	4:	5:	6:	ACTORES	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								

PERSUASIÓN EMPÁTICA

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.

Por favor llene los espacios vacíos

CREACIÓN DE INTERÉS INICIAL	A)
B)	C)

PASO 2: Diálogo Canalizado a Soluciones

- Enlazar una serie de preguntas sobre un sólo tema para llevar al receptor a revelar información con la cual se le apoye a encontrar la opción.
- La canalización se realiza con el objeto de crear una buena relación con el receptor.
- El arte de la canalización depende tanto de la habilidad de hacer preguntas para diálogo, como de la habilidad para escuchar.
- 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.
- Hay dos tipos de preguntas: las que conducen a respuestas secas y las que conducen al diálogo.
- 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.

Lea los incisos de la izquierda y desarrolle en el espacio de la derecha un ejemplo.

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

<p>B) IMAGINARSE POSIBLES RESPUESTAS DEL RECEPTOR.</p>	
<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.

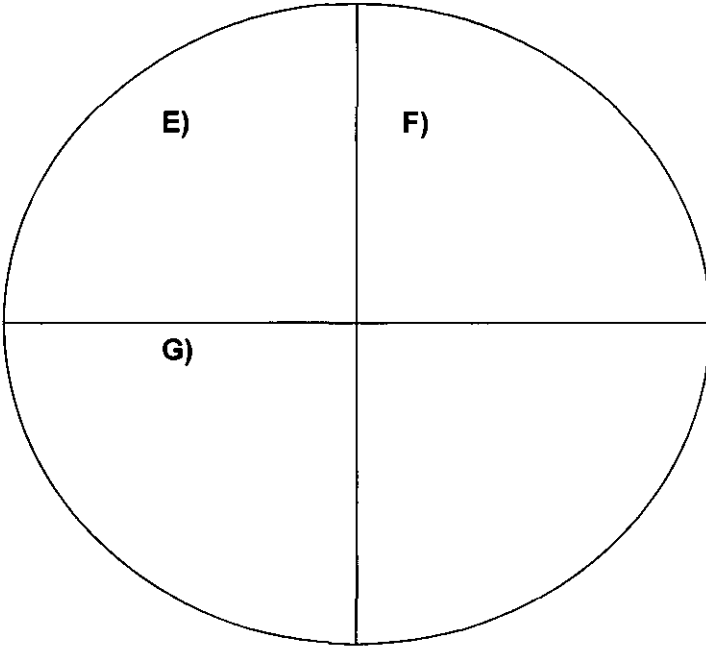
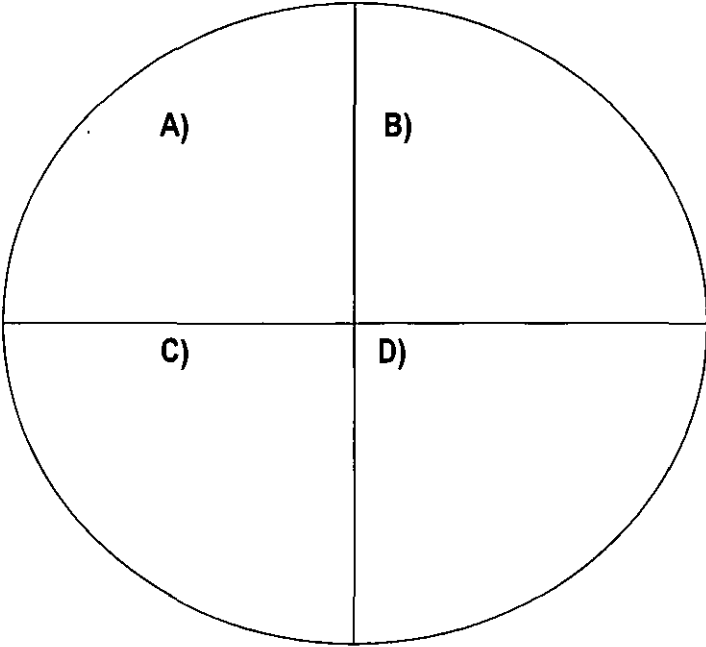
- D) Hacer preguntas exploratorias para encontrar la raíz puntual de la objeción, según el receptor.

- 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 anote en cada inciso lo que se le pide.

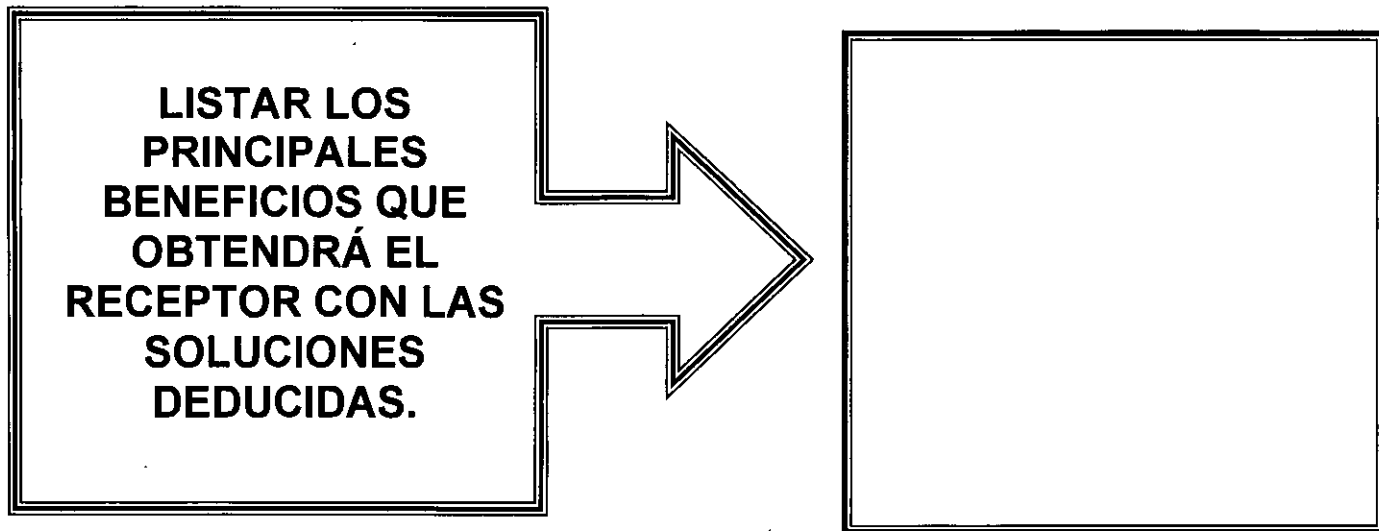


PASO 4: Cierre de acuerdos

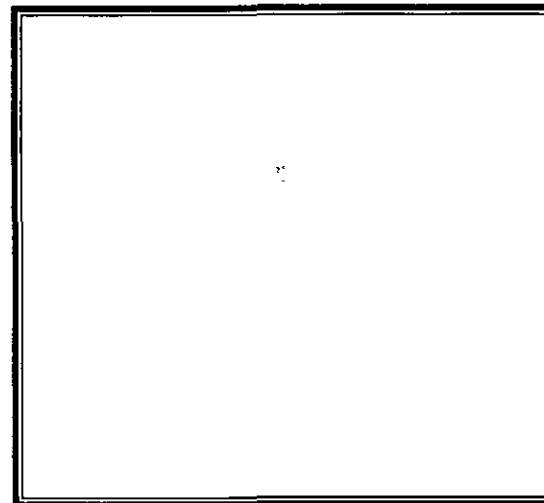
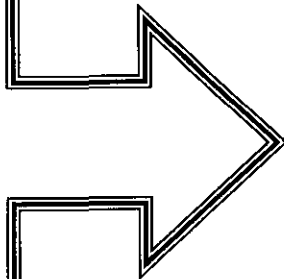
Las señales involuntarias pueden ser:

- 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.

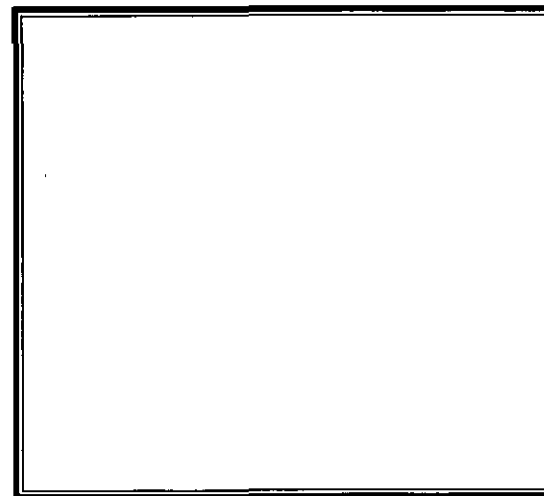
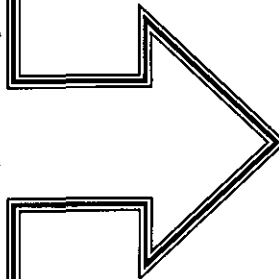
Complete lo que se le pide, apoyándose en la información arriba expuesta



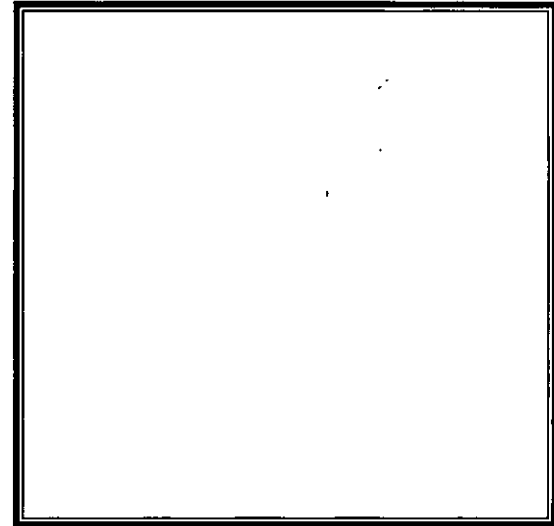
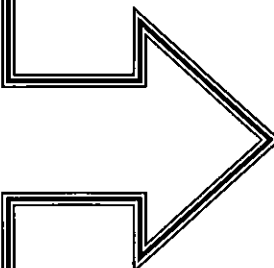
**HACER PREGUNTAS
REFERIDAS A ESOS
BENEFICIOS, PARA
PROVOCAR
RESPUESTAS
AFIRMATIVAS DEL
RECEPTOR.**



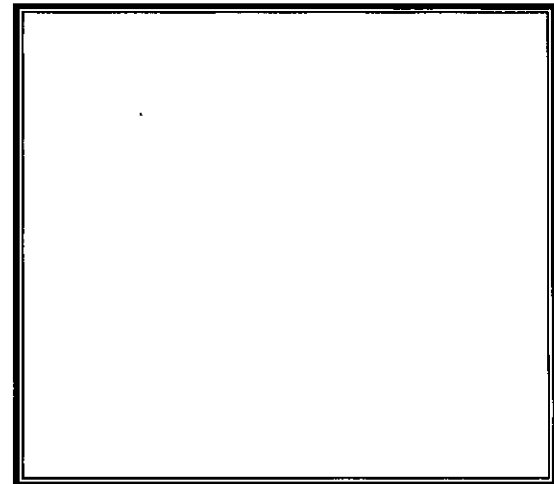
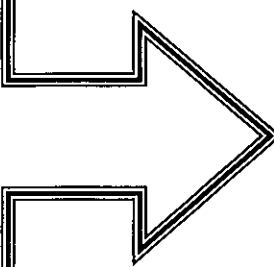
**CONSTRUIR BARRERAS A
POSTURAS NEGATIVAS, A
TRAVÉS DE PREGUNTAR
AL RECEPTOR SI ESTÁ
DISPUESTO A HACER TAL
COSA SI ELLO PERMITIRÁ
LOGRAR ESTAS OTRAS
COSAS.**



**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.**





FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. III. *DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL, POLÍTICA Y SOCIAL*

DEL 17 DE JUNIO AL 01 DE JULIO DE 2005

ANEXOS

CI - 056

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



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

DIPLOMADO EN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MOD. III. *DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN INSTITUCIONAL, POLÍTICA Y SOCIAL*

DEL 17 DE JUNIO AL 01 DE JULIO DE 2005

ANEXOS

CI - 056

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

5. Tácticas Básicas Y De Sincronización PNL (Programación Neuro-Lingüística). Para Facilitar La Negociación Interpersonal.



Analice las siguientes tácticas de negociación y formando equipos de trabajo, aplíquelas y representelas en un socio-drama.

TÁCTICAS BÁSICAS DE NEGOCIACIÓN

1. Crear un ambiente de buen humor, manejándose en función del estado de ánimo del actor objetivo.
2. Mostrar absoluta auto-confianza.
3. Auto-controlarse: mostrar armonía y equilibrio.
4. Hacer ofertas difícilmente rechazables.
5. Ser sutil y discreto en el manejo de sus estrategias y tácticas.
6. Crear suspenso, romper el ritmo, mostrar interés y desinterés intermitentemente.
7. Hacerse indispensable en la solución del problema.
8. Ser impredecible, no ser plano (a), ni aburrido (a).
9. Simular una retirada e indiferencia, cuando el actor objetivo muestre interés y cerrazón a la vez.
10. No precipitarse, seguir los ritmos y los tiempos de la negociación.
11. Fijarse varios objetivos satisfactorios para asegurar al menos uno.
12. Estar atento y no desperdiciar oportunidades de cierre manifestadas por el actor objetivo. Captar señales de cierre y actuar oportunamente.
13. Ser realista: cuando sea posible, cambie de actor objetivo si el acuerdo se ve inalcanzable. No desgastarse con un actor ultra-cerrado si existen

opciones de actores igualmente interesantes o mejores. Si es posible, cambie de proyecto. Se trata de un juego.

14. Ser persistente: si sigues el acuerdo, lo consigues.
15. Atreverse a actuar: hablar, preguntar y seguir el proceso de la negociación.
16. Si cambia de actor objetivo, no echar tierra al anterior, puede ser contraproducente.
17. En todo momento, practicar la ética y la discreción.
18. Ser sorpresivo con las buenas noticias y los buenos actos. Ponerles pimienta.
19. Practicar la humildad, no mostrarse superior ni inferior al actor objetivo.
20. No exagerar los beneficios a obtener. Dejar el romanticismo y ser realista.
21. Mostrarse con seguridad y autosuficiencia para lograr los objetivos del acuerdo.
22. Genere competencia por su oferta.
23. Anticiparse a la ruptura ante claros indicios observables en el actor objetivo.
24. Dar importancia a los valores del actor objetivo (ponerse en su lugar).
25. No contradecirlo, al contrario, sincronizarse. No señalarle defectos crudamente.
26. No empeñarse en imponer sus propios intereses, gustos y prioridades.

Tácticas de Sincronización PNL

Nuestro interlocutor lo percibe y desconfía, sobre todo si es observador.

La sincronización es la voluntad de interactuar con nuestro interlocutor en su propio terreno psicológico para instalar un clima de confianza mutua favorable a la negociación.

*La sincronización es una manera eficaz de sintonizar en la misma onda.

1ª Técnica del espejo: la sincronización en la postura.

Es una sincronización global, fácil de practicar, que consiste en adoptar naturalmente la misma postura corporal que nuestro interlocutor. El espejo es tranquilizador.

2ª Técnica del espejo: la sincronización con los gestos de nuestro interlocutor.

Nuestro interlocutor tiene movimientos y gestos que le pertenecen y lo caracterizan. Cruza las piernas, los brazos o las manos. Inclina la cabeza a la izquierda o a la derecha. Hace movimientos hacia delante, toda su personalidad se expresa en sus movimientos. Reproduciendo precisamente sus gestos, reconocemos su identidad, de ahí el clima de simpatía que se desarrolla muy pronto.

3ª Técnica del espejo: la sincronización de la voz.

Se trata de reflejar las cualidades de la voz de nuestro interlocutor y no de hacer una imitación exacta de ella: ¿cómo habla nuestro interlocutor?, ¿tiene una voz grave o aguda?, ¿un ritmo lento o rápido?, ¿un habla regular o brusca?, ¿qué tipo de pausas hace?

La técnica del espejo nos permite interactuar en un clima propicio para una negociación ganar/ganar. Borrarnos nuestras diferencias fisiológicas para encontrarnos en el terreno de nuestras semejanzas. Es el feedback que nos da la posibilidad de verificar si mantenemos la relación, a través de mensajes no verbales.

Las indicaciones aportadas por los movimientos de los ojos

Los desplazamientos oculares preceden sistemáticamente la expresión del pensamiento porque ellos dependen de procesos neurológicos que no es posible controlar.

Los movimientos visuales

- Cuando sus ojos se dirigen hacia arriba, su interlocutor se representa mentalmente imágenes, está construyendo su pensamiento de modo visual.
- Hacia arriba, a la derecha de usted, él recuerda algo que ya conoce, que ya ha visto (vs).
- Hacia arriba, a la izquierda de usted, él está construyendo su representación mental (vc). No lo interrumpa, déle el tiempo de formarse una imagen clara.
- Evalúe: si la expresión de su cara es positiva, lo que usted acaba de decirle evoca en él imágenes recordadas o en construcción agradable; usted está en la misma longitud de onda, puede avanzar en su negociación.
- Por el contrario, si nota una tensión, una ligera crispación de sus músculos faciales, el oscurecimiento de su piel, verifique qué es lo que pasa; su propuesta le inquieta o tiene dificultades en representarse la imagen que surgió de sus palabras.
- Su interlocutor puede tener igualmente los ojos fijos delante de él, en el vacío, focalizado. Si representa imágenes, sin embargo, usted no puede saber si son imágenes recordadas o imágenes construidas.

Los movimientos auditivos

- Cuando los ojos de su interlocutor se desplazan lateralmente, hacia el oído derecho o hacia el izquierdo (siempre a la derecha o izquierda de usted), él está en el canal auditivo, presta atención a las palabras, los sonidos, los ruidos. Del mismo modo, a la derecha, él escucha sonidos ya escuchados (as), a la izquierda, busca mentalmente sus palabras, construye frases, selecciona nuevas asociaciones de sonidos (ac). Una vez más, observe, evalúe; usted puede seguir con facilidad "cómo piensa él", e interviene si es necesario.
- En ciertos momentos de la negociación, usted ve que su interlocutor dirige los ojos hacia abajo a la derecha frente a usted. El está allí sumergido en un

diálogo interno que lo desconecta del intercambio. Se interroga, se hace preguntas y responde mentalmente, lo olvida a usted un instante.

- Un negociador advertido se calla inmediatamente porque sabe que su interlocutor no puede escucharlo realmente; respeta su diálogo interno en la relación y espere que salga de él. En general, la calidad del silencio que se establece entonces, lo lleva rápidamente a la conversación, y él le agradece haberle facilitado ese momento de interrogación interna, importante para él.

EL SISTEMA DE REPRESENTACIÓN SENSORIAL. EL MODELO DEL MUNDO DEL INTERLOCUTOR

Las palabras que utilizamos no son fruto del azar. Son la expresión de nuestra representación interna del mundo exterior, pasadas por los filtros de nuestra percepción sensorial.

Nuestros cinco sentidos son los primeros filtros que interponemos entre la realidad exterior y nosotros mismos. Inducen modos de comunicación privilegiados y diferentes para cada uno de nosotros. Ciertamente, todos disponemos de los cinco sentidos, pero tenemos generalmente un sistema dominante que da las indicaciones sobre el modo en que aprehendemos el mundo, cómo accedemos a las informaciones y sobre nuestros procesos de pensamiento. Son indicaciones preciosas para el negociador que quiere comprender y hacerse comprender.

El sistema de representación sensorial

De acuerdo con algunos estudios el 40% de las personas tienen una dominante visual (v).

Esas personas en las que domina lo visual, piensan el mundo a partir de una multitud de imágenes internas, a menudo flashes. Como deben poner palabras a las imágenes producidas, hablan generalmente bastante rápido, con un ritmo veloz. Entonces, apenas tienen el tiempo de tomar aliento, conteniendo la respiración en lo alto de su pecho y a causa de esto, su voz es generalmente aguda y nasal. Utilizan fácilmente metáforas visuales para "clarificar" sus ideas, o un vocabulario típicamente pleno de imágenes. No hay más que prestar atención a las expresiones que emplean para hablar:

- "ves, está claro para mi."
- "tu idea es demasiado vaga/ es luminosa."
- "tu propuesta me abre horizontes inesperados/ de brillantes perspectivas".
- "las cosas están claras entre nosotros, no podíamos quedar en esa confusión."

El 40 por ciento de las personas tienen un dominante auditivo (a). Las personas con un dominante auditivo son muy sensibles a las palabras que utilizan y las que usted utiliza. Las palabras tienen para estas personas resonancias que las atraen o no. Como prestan más atención a las palabras, a los sonidos, se toman el tiempo para respirar en su caja torácica, lo que les da una voz mejor timbrada, de mejor ritmo. Su postura un poco más relajada y las vemos a menudo en posición "de escucha al teléfono", la cara atentamente apoyada sobre una mano. Sus expresiones favoritas son expresiones auditivas:

- "eso no me dice nada."
- "escúcheme bien."
- "oigo bien lo que usted me dice."
- "¿qué entiende usted por eso?."
- "su propuesta me interpela."
- "eso suena bien."
- "de acuerdo."
- "¿qué canción es esa?."

Desgranar sus discursos con adjetivos como "melodioso, armonioso, discordante, musical, con ritmo, alarmante". Tiene una predilección por los verbos "decir, escuchar, hablar, dialogar, cuestionar, entender, sonar, crear...". Evocan fácilmente metáforas auditivas, sacadas de la historia de la música.

En fin, el 20 por ciento de las personas tienen un dominante kinestésico (k). Esto significa que antes que nada, reaccionan a las sensaciones; sus emociones preceden sistemáticamente a sus pensamientos. Su modo de aprehensión del mundo es entonces mucho más lento porque están en contacto con su dimensión emocional. Al tener una respiración abdominal profunda, amplia, su postura aparece relajada, su voz es grave y hablan lentamente.

Su vocabulario es esencialmente emocional,, buscan las descripciones concretas. Sus frases más corrientes son:

- "capto su idea porque es concreta, sólida, fiable, firme o sensible."
- "tengo en la punta de la lengua lo que usted quiere decir."
- "no me cae bien lo que usted me propone."
- "capto bien la situación porque usted me ha permitido no desconectarme durante la negociación."
- "usted me alivia de una preocupación."

"guardo el asunto bajo la manga."
"confío mantener el contacto con usted."

Son personas que tienen particularmente las necesidades de ser tranquilizadas en el momento de una negociación. Porque si "no les cae bien" lo que usted desea, resultan inmediatamente invadidos por un sentimiento de inquietud, de malestar que bloquea sus procesos internos. Si entran en su cadena interna negativa, usted no avanzará más.

Son igualmente sensibles a un ambiente cálido, simpático, confiado. Fuera de nuestro dominante, apelamos a sub-dominantes que multiplican las combinaciones sensoriales.

Su interlocutor puede mostrarse va, vk, ak, kv...
Si usted se comunica con él en el modo visual mientras el dominante de su interlocutor es el del tipo auditivo, él no podrá escucharlo. Y cuando usted le repite cien veces: "vea lo que se puede hacer", él responderá sinceramente: "no, no lo veo" sintonizado en otro canal, usted piensa que su interlocutor tiene mala voluntad. La comunicación es confusa.

La negociación sincrónica se apoya en un segundo tipo de sincronización: la sincronización sobre el sistema de representación sensorial de nuestro interlocutor.

Si él se comunica en un modo visual, auditivo kinestésico, yo entro en relación con él en el mismo canal.

Esta es la manera de comprenderlo y hacernos comprender. Es suficiente escuchar las expresiones y palabras sensoriales que él privilegia en la conversación.

Entramos entonces en su modelo del mundo, es decir, en su manera personal de representarse el mundo.