



FACULTAD DE INGENIERÍA UNAM
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA

CURSOS INSTITUCIONALES

MANEJO DE CONFLICTOS

Del 06 al 10 de Noviembre de 2006

APUNTES GENERALES

CI - 225

Instructora: Lic. Gloria Marruenda Y Valle
SERVICIOS DE SALUD PUBLICA DEL DISTRITO FEDERAL

NOVIEMBRE DE 2006

ÍNDICE

1. LA PERCEPCIÓN	6
2. EL CONFLICTO.	8
3. EL CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.	9
4. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.	13
5. ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?	15
6. LA NEGOCIACIÓN	19
7. BIBLIOGRAFÍA	31
8. ANEXO: EJERCICIOS	33

México se encuentra actualmente ante retos insospechados. Por primera vez la apertura de sus mercados hacia el exterior y la necesidad de conservar sus mercados internos aunada a la crisis mundial, nos plantea una gran oportunidad para crecer, competir y ser autosuficientes. Nuestra sociedad necesita evolucionar y estar integrada por mejores trabajadores, mejores ciudadanos, personas más conscientes y preparadas, en general.

A los empresarios y profesionales les toca jugar en la sociedad un papel sustancial debido a que son los dirigentes de la producción de los bienes y servicios que demandan nuestra sociedad y mercados internacionales.

A todos los fuerza productiva y de servicios del país le corresponde trabajar cada vez más de una manera más grata y motivante, en ambientes armónicos y propicios para la creatividad y eficiencia.

Son las relaciones humanas cotidianas el reto a resolver, aprender a generar una base de respeto y cordialidad en los ambientes laborales. Conocer y practicar aquellos aspectos que faciliten sus relaciones y el desempeño,

El presente curso contempla los aspectos más fundamentales para asumirse a uno mismo como individuo interactuante en la sociedad y como persona consciente, capaz, y líder eficiente y eficaz.

Los temas objeto del curso en la primera parte se refieren al autoconocimiento, punto de partida para una adecuada relación consigo mismo y con el medioambiente. Asimismo se revisa el proceso perceptual que se refiere a la forma en como vemos al mundo, punto medular para una persona amplíe su visión de sí mismo, del mundo y las personas, circunstancias y objetos, así como conocer sus propias limitaciones.

Fundamental revisar el tema de la comunicación, medio de relación con el exterior, explicando los elementos, el proceso, las barreras y cómo superarlas.

Por último se revisarán las técnicas de negociación que se brindan como una alternativa para intercambiar sanamente intereses para resolver conflictos en cualquier ambiente y formas de establecer acuerdos de mutuo beneficio.

Debido a que el curso es taller, requiere de la amplia participación del asistente y de la resolución de ejercicios de diferente tipo, a fin de propiciar un logro de objetivo de enseñanza más profundo que corresponde a vivenciar los conceptos aprendidos y aplicarlos a su realidad personal, cotidiana y al trabajo que desempeña.

De acuerdo con los criterios de la Facultad de Ingeniería, la evaluación se requiere del 80% de asistencia, satisfacer los requerimientos del curso y solución de ejercicios, y participación en las dinámicas, requisitos fáciles de satisfacer a través de una actitud abierta hacia la experiencia de aprendizaje.

¡Este curso está diseñado para ti! ¡Diviértete!

El Dilema

"Reír es arriesgarse a parecer un tonto.

Llorar es arriesgarse a parecer un sentimental.

Buscar al otro es arriesgarse a comprometerse.

Expresar los sentimientos es arriesgarse a ser rechazado.

Exponer los sueños ante una multitud es arriesgarse a ser ridículo.

Amar es arriesgarse a no ser correspondido.

Avanzar ante obstáculos abrumadores es arriesgarse a fracasar.

Pero se deben correr los riesgos porque el peligro más grande en la vida es no arriesgar nada. La persona que no arriesga nada no hace nada, no tiene nada, no es nada. Podrá evitar el sufrimiento y la tristeza, pero no puede aprender, sentir, cambiar, crecer ni amar.

Sólo es libre el que se arriesga."

Autor desconocido.

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Al finalizar el curso, el participante comprenderá diversas nociones del conflicto, el papel de la comunicación asertiva para manejarlo, con base en técnicas de negociación que ayudan a mejorar el establecimiento de relaciones interpersonales y laborales sanas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

El asistente a este taller:

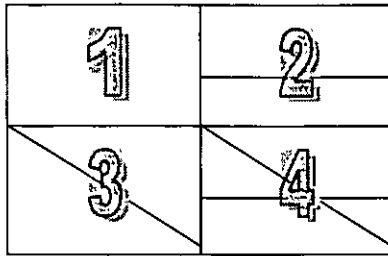
- Comprenderá diversas nociones acerca del conflicto y la actitud constructiva de su solución.
- Evaluará sus habilidades comunicativas actuales, identificará el propio potencial y las limitaciones que le impiden desarrollarse.
- Conocerá la importancia de desarrollar la conciencia personal para mejorar su comunicación.
- Conocerá el proceso de comunicación, las barreras de comunicación, cómo superarlas e identificará sus propias barreras con su correspondiente solución.
- Conocerá y aplicará las técnicas y tácticas para negociar.
- Elaborará una planeación para una negociación real en su trabajo.

1. LA PERCEPCIÓN.

1.1 *La ventana de Johari*

La ventana de Johari, con sus cuatro áreas es un modelo que nos explica la forma en que el ser humano explica su percepción del mundo y de los demás. Esta ventana tiene cuatro áreas:

1. El yo abierto.
2. El yo ciego.
3. El yo encubierto, y
4. El yo desconocido.



Sólo la primera es totalmente sana; la 2ª y la 3ª son enfermizas; la 4ª es enferma. Comenta el Dr. Mauro Rodríguez en su libro de Comunicación y Superación Personal: "Recurrimos a innumerables máscaras ante nosotros mismos y ante los demás, son nuestras defensas o mecanismos de defensa".

1.2 ¿Qué es la percepción y por qué es importante?

La percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Sin embargo, lo que uno percibe puede ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva. Aunque no necesariamente, con frecuencia hay un desacuerdo. Por ejemplo, es posible que todos los empleados de una empresa vean a ésta como un gran lugar para trabajar –condiciones de trabajo favorables, tareas interesantes de trabajo, buen salario, una gerencia comprensiva y responsable– pero, como la mayoría de nosotros sabe, es muy raro encontrar tal acuerdo.

¿Por qué es importante la percepción del mundo circundante? Simplemente porque el comportamiento de la gente está basado en la percepción de lo que es la realidad, no en la realidad en sí misma. El mundo en la forma en que es percibido es lo que importa para el comportamiento.

1.3 Factores que influyen en la percepción.

¿Cómo explicamos que los individuos podrían ver la misma cosa, y sin embargo, percibirla diferente? Varios factores operan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Estos factores pueden residir en el perceptor, en el objeto u objetivo que se está percibiendo o en el contexto de la situación en el cual la percepción se realiza.

El perceptor

Cuando un individuo ve un objetivo y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en gran medida por sus características personales. ¿Alguna vez ha comprado un automóvil nuevo y de repente ha notado un gran número de automóviles como el de usted en el camino? Es improbable que el número de tales carros aumentara de repente. En su lugar, su propia compra

ha influido en su percepción, así que es más probable que los note. Esto es un ejemplo de cómo los factores el perceptor están relacionados con lo que percibe.

Entre las características personales más relevantes que afectan la percepción están las actitudes, las motivaciones, los intereses, las experiencias pasadas y las expectativas.

Ejemplos serían los siguientes:

Es más probable que un cirujano plástico note una nariz imperfecta que un plomero. El supervisor que acaba de ser reprendido por su jefe debido al alto nivel de retardos entre su personal, tiene más probabilidades de notar al día siguiente la tardanza de un empleado más de lo que lo notó la semana pasada. Si usted está preocupado por un problema personal, podría serle difícil poner atención a la clase. Estos ejemplos ilustran que el enfoque de nuestra atención parece estar influido por nuestros intereses. Ya que nuestros intereses difieren de manera considerable, lo que una persona nota en una situación puede diferir de lo que otras perciban.

Como nuestros intereses determinan el enfoque de uno, así lo hacen las experiencias pasadas. Usted percibe aquellas cosas que puede relacionar. Sin embargo, en otras ocasiones las experiencias pasadas actuarán nulificando, amplificando o distorsionando el interés e un objeto.

Las expectativas pueden distorsionar sus percepciones de lo que verá y espera ver.

2. EL CONFLICTO.

2.1 Concepto del conflicto.

Revisa en tu experiencia las veces que has observado la naturaleza y el conflicto que subyace en muchas ocasiones. Tal como lo es un árbol que crece con una gran piedra abajo, que le dificulta enterrar sus raíces. Este es el conflicto: el impulso de vida vs. El obstáculo que lo impide. Pues bien, el árbol resuelve el conflicto: despliega aún con más fuerza y longitud sus raíces hasta encontrar el terreno propicio para enterrarlas y afianzar su tronco y alimentarse.

De esta manera es posible darse cuenta que el conflicto existe de manera natural en todos los ámbitos, y que la mayor parte de los casos sólo requiere de creatividad para resolver satisfactoriamente el conflicto.

El conflicto es, sin duda, un factor inherente a la vida humana y planetaria.

La palabra latina conflictos es un compuesto del verbo *fligere*, *flictum* de donde derivan *affigere*, *affictum* e *infligere*, *infectum*: afligir, infligir. Por lo tanto, conflicto significa chocar.

Los diccionarios modernos lo definen como: "Lo más recio de un combate". *"Punto en que aparece incierto el resulta de la pelea"* (Real Academia), "choque, combate", "lucha, antagonismo" (Larousse).

En Psicología los diccionarios lo definen como: *"Estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios"*.

Para los propósitos de este curso interesan los conflictos humanos, los interpersonales, ya sea entre individuos o grupos.

La forma común en que el ser humano reacciona ante el conflicto es con el estrés, mismo que involucra emociones, psiquismo y reacciones físico-químicas.

2.2 Las Diferentes Áreas del Conflicto.

Así como observamos que las posibilidades de conflicto nacen con el hombre y perviven con él durante toda la vida, así también advertimos que se da en los diversos campos y órdenes del devenir humano: en la política, en el trabajo, en la familia, en las profesiones, en la religión, en el sexo, en la cultura, etc.

El saber "ubicar" los campos potenciales del conflicto nos permitirá conocerlo y manejarlo mejor. Veamos cuales son los campos principales:

- ◆ Lo biológico: causan conflicto los dolores, las enfermedades, la vejez, etc.
- ◆ Lo psicológico personal: las aspiraciones malogradas o truncadas; los anhelos de desarrollo personal imposibilitado, el querer y el no poder provocan conflictos internos en la persona que puede anclarse en la frustración.
- ◆ Lo interpersonal: oposición en gustos, intereses, necesidades, criterios y caracteres.
- ◆ Lo organizacional.
- ◆ Lo social: "por causa de" ideologías, sexo, religión, política, razas, jerarquías, etc.

3. CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Las organizaciones conforman uno de los campos más interesantes para el estudio del conflicto, ya que en ellas las fuentes inevitables de tensiones son inherentes a su estructura. En efecto, el simple concepto de "organizar" significa dar forma como un todo que conste de partes coordinadas o interdependientes. Esto es más obvio tratándose de un organismo biológico.

Sin embargo, en las organizaciones sucede frecuentemente que cada una de esas partes interdependientes se considere así misma como las más importantes del todo. Ejemplo típico: el

departamento de producción siempre se considerará más importante que el de ventas o el de investigación y viceversa: Investigación dirá que sin ella los departamentos de producción no tienen nada que hacer. ¿Y ventas? Sin esta área el producto no sale, etc.

Por lo demás, cada departamento, área o sección elabora sus objetivos, metas o procedimientos, que no siempre "acuerdan" con los de las áreas restantes. Surgen entonces las pugnas entre distintos bandos y facciones.

Por todo ello, es concluyente la afirmación de que los conflictos son inevitables en las organizaciones. Pero no se olvide, como dijimos, que aquellos no son necesariamente dañinos para una empresa. Todo dependerá de su manejo. Pero antes, conviene conocer:

3.1 Tipos y Clases de Conflictos.

Cuando el logro de un objetivo de una facción se obtiene a costa del objetivo de la otra, o cuando las partes tienen valores diferentes, entonces el tipo de interacción social que resulta entre ellas propicia el surgimiento de un conflicto.

"Nuestra libertad -afirma Filley- nos permite advertir nuestros propios sistemas sociales. Por medio de ella:

- ◆ Podemos descubrir los elementos que, dentro de nuestro sistema, aumentan la probabilidad de un conflicto.
- ◆ Podemos prevenir ciertos acontecimientos azarosos que crean alteraciones.
- ◆ Podemos producir y mejorar sistemas para resolver conflictos, que maximicen los beneficios y minimicen los costos de las facciones que entran en juego".

3.2 Tipos de Conflicto.

Obvio es, por tanto, el hecho de que no todos los conflictos son iguales. Partiendo de ello, la mayoría de los especialistas en desarrollo organizacional, coinciden en establecer, como punto de partida, dos tipos de conflictos: los perturbadores y los competitivos.

a) Conflictos Perturbadores:

Estamos en presencia de éstos, cuando las facciones no aceptan ni siguen una serie de reglas útiles para ambas, ni se preocupan esencialmente por vencer, sino que su único propósito es reducir, derrotar, aplastar o expulsar al contrario. Las facciones en el conflicto perturbador, no tendrán un comportamiento racional y actuarán en cualquier forma que sea necesaria para alcanzar su único objetivo: derrotar al contrario.

b) Conflictos Competitivos:

En una situación competitiva, la victoria de una parte no se da a costa de la aniquilación total de la otra. Por el contrario, la forma en que se relacionan entre sí, está guiada por una serie de reglas.

Cada una de las partes aspira a ganar, en lugar de dedicarse exclusivamente a acabar con el contrario.

Las características de una situación conflictiva son como sigue:

- ◆ Existen, por lo menos, individuos o grupos que participan en alguna clase de interacción.
- ◆ Las metas y valores que se excluyen mutuamente, pueden ser reales o percibidas como tales por las facciones que entran en juego.
- ◆ La interacción se caracteriza por un comportamiento orientado a derrotar al oponente, o bien a obtener una victoria mutuamente aceptada.
- ◆ Las facciones se enfrentan entre sí a través de acciones o reacciones mutuamente opuestas.
- ◆ Cada facción intenta crear frente a la otra un desequilibrio o una posición de poder relativamente favorable.

3.3 Clasificación de los conflictos.

Existen tantas clasificaciones como autores sobre la materia. En obvio del tiempo, nos detendremos en la clasificación más comúnmente aceptada por cuanto es aplicable a las organizaciones. Desde este punto de vista, los conflictos suelen dividirse en:

A) Horizontales (Entre iguales)

Causas de los conflictos:

- ◆ Búsqueda del poder.
- ◆ Afrenta contra la jerarquía personal. (Real o imaginaria).
- ◆ Colisiones de personalidad.
- ◆ Conflictos de objetivos.
- ◆ Líneas de comunicación poco claras.
- ◆ Temperamento agresivo.
- ◆ Especialización y división del trabajo.
- ◆ Símbolos externos correspondientes a cada categoría, que se establecen claramente diferencia de clases.
- ◆ Antigüedad y experiencia que establece rangos.

Es necesario pensar que las decisiones de un área tienen efectos en otras; por tanto, debe buscarse en todo momento un acuerdo de colaboración conjunta, a través de la discusión franca de problemas y de transigir en algunos aspectos.

B) Verticales (Entre superior y subordinado)

Algunos autores llaman "oblicuos" a esta clase de conflictos. Las causas que los originan son similares a las de los horizontales. Ello significa que el directivo deberá saber manejar a los

subordinados "insubordinados" y direccionar su potencial agresivo canalizando sus intereses e incorporándolos a un sistema productivo.

3.4 El Proceso del Conflicto.

De acuerdo con la definición presentada, el conflicto es un estado de tensión, un proceso "doloroso" que tiene lugar entre dos o más facciones, sean individuos, grupos u organizaciones.

En este sentido, no es posible señalar una causa única de su aparición. Podría decirse que tiene muchas raíces que lo nutren. El estudio del desarrollo organizacional nos presenta nueve características de relaciones asociadas con diversos grados de conducta conflictiva:

Jurisdicciones Ambiguas.

- ◆ Cuando los límites jurisdiccionales de las facciones no están perfectamente definidos o cuando el ámbito de responsabilidades admite traslapes, aumentan las posibilidades de conflicto entre ellas.

Barreras ó fallas en la Comunicación.

- ◆ No siempre se dan por causas voluntarias. Puede tratarse de simples fallas naturales de entendimiento entre emisor y receptor debido a diferencias culturales o sociales.

Conflicto de / por intereses.

- ◆ Podemos manejar dos hipótesis: primera, cuando los valores de dos facciones son opuestos entre sí; y segunda, cuando dos facciones aspiran a obtener un valor (poder, dinero, etc.) que sólo puede conseguir una de ellas.

Dependencia de una parte.

- ◆ El hecho de que un individuo o grupo esté sometido a otro, puede ser el campo propicio para el conflicto.
- ◆ Diferenciación en la organización.
- ◆ Con frecuencia los grados de conflictos tienen relación estrecha con el número de niveles organizacionales, especialidades de trabajo y divisiones de funciones.

Asociación de las partes.

- ◆ Cuando existe para las partes la obligación de tomar decisiones conjuntas ocurre grandes posibilidades de que se presente el conflicto. Esto provoca en muchos directivos, una gran renuencia a hacer partícipes de sus decisiones a los colaboradores.

Necesidad de consenso.

- ◆ Esto significa que cuando una decisión no puede ser ejecutada si no ha sido autorizada por todos los integrantes de un grupo, entonces también surge la tensión. La decisión debe ser aceptable para todos.

Regulaciones del comportamiento.

- ◆ Es obvio que las normas de comportamiento muchas veces no son aceptadas, lo cual provoca conflictos intra-organizacionales.

Conflictos anteriores no resueltos.

- ◆ Cuando el poder o la fuerza se imponen para suprimir algún conflicto, lo único que logran es mantenerlo en estado latente, del cual surgirá con más fuerza y mayores complicaciones. Ejemplo clásico: las revoluciones.

4. EL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

4.1 Importancia de la comunicación.

Una buena comunicación es importante para cualquier persona que forma parte de un grupo de trabajo, y en general, para todo ser humano, por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación organización, dirección y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes llevar a cabo las tareas de su trabajo.

Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales sólo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las funciones gerenciales.

Un investigador encontró 95 definiciones, ninguna de las cuales gozaba de aceptación general. Para nuestros propósitos, definiremos la comunicación como el proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos.

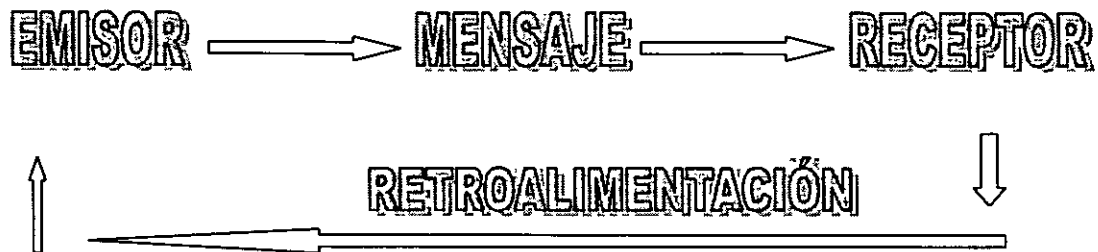
4.2 Comunicación interpersonal.

Nuestra definición anterior de comunicación centra la atención en tres puntos esenciales:

- ◆ La comunicación, incluye personas, y para entenderla se necesita comprender cómo se relacionan ellas entre sí;
- ◆ La comunicación consiste en compartir un significado. Las personas que interactúan han de aceptar las definiciones de las palabras que están usando.
- ◆ La comunicación es simbólica: los sonidos, gestos, letras, números y palabras sólo representan o son una aproximación de las ideas que pretenden comunicar.

4.3 El modelo de comunicación.

He aquí el modelo más simple del proceso de la comunicación:



Emisor (fuente). El emisor, o fuente del mensaje inicia la comunicación.

Codificación (cifrado). La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos.

Mensaje. El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información.

Canal. El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra.

Receptor. El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor.

Decodificación (descifrado). La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases, el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. La decodificación recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, expectativas (la gente tiende a oír lo que desea escuchar) y la mutualidad del significado con el emisor. En general, cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.

Ruido. El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Puede surgir mientras pasa por el canal, pero casi siempre se observan en la etapa de codificación o decodificación.

Retroalimentación. La retroalimentación es la expresión de una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple

confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

5. ¿QUÉ ES LA ASERTIVIDAD?

5.1 Definición.

La palabra asertividad proviene del latín *ASSERERE*, *ASSERTUM* que significa afirmar. Así pues, **asertividad significa afirmación de la propia personalidad, confianza en sí mismo, autoestima, aplomo, fe gozosa en el triunfo de la justicia y la verdad, vitalidad pujante, comunicación segura y eficiente.**

Es saber defender tus derechos y al mismo tiempo respetar los ajenos, tener fe en mi propio juicio, aunque contradiga lo que es popular, está de moda o se considera bueno o apropiado.

5.2 Génesis de la asertividad.

Si no existiera en nosotros una capacidad hereditaria para enfrentarnos a toda clase de problemas, la especie humana habría dejado de existir hace ya mucho tiempo, en esa lucha la familia genética de nuestros antepasados humanos y animales compitieron con otras especies por la supervivencia bajo las durísimas condiciones impuestas por las fuerzas ecológicas de la naturaleza.

Lo que nos distingue de las demás especies es nuestro cerebro, grande, nuevo, verbal, formado evolutivamente mediante la adición de sucesivas capas encima de nuestro cerebro animal más primitivo siendo capaz de resolver problemas, ya que nos permite comunicarnos y colaborar con otros cuando surge un conflicto o un problema. Esta capacidad de comunicación verbal y de resolución de problemas es la diferencia clave para la supervivencia entre los seres humanos.

Nosotros los humanos contamos con tres principales modos de comportamiento para la supervivencia y la relación con los demás:

- ◆ **La lucha.** Ira, agresión, miedo.
- ◆ **La huida.** Miedo, pasividad, depresión.
- ◆ **La capacidad verbal para resolver los problemas.**

Comunicarnos verbalmente unos con otros y resolver nuestros problemas de manera asertiva en lugar de luchar o huir es la parte de nuestra herencia evolutiva que nos ha sido legada por nuestros primeros antepasados humanos. Nuestro sistema nervioso está constituido de modo que esta reacción se producirá automáticamente. Cuando experimentamos una emoción desagradable

consiste en un conjunto de modificaciones fisiológicas y químicas ordenadas por las partes animales primitivas de nuestro cerebro, encaminadas a preparar al conjunto de nuestro cuerpo para dar una determinada respuesta de comportamiento.

Aunque contamos con una tercera posibilidad humana, la solución de los problemas mediante la palabra hablada -, hay momentos en que todos nos sentimos presas de la ira, nerviosos o miedosos por más que no queremos reconocerlo.

Pero cuando podemos entablar contacto asertivo con otras personas, y al obrar así tenemos obtenemos, por lo menos en parte lo que deseamos, y la ira o el miedo ya no surgen.

5.3 Reglas útiles para la expresión de sentimientos.

1. Siempre que puedas señala primero el comportamiento específico que encuentras negativo y después tu sentimiento.
2. Establece primero con precisión lo que sientes y exprésalo con claridad, y objetividad, reflejando también la intensidad de la emoción.
3. Nunca ataques la autoestima de las personas.
4. Evitar explosiones agresivas.

Expresión de sentimientos mezclados: dar información clara respecto a qué partes de la conducta son aceptables y cuales no, en lugar de quedarse callado.

Expresar el grado de sensibilidad sin perder la firmeza: se reconocen explícita y genuinamente los sentimientos, la situación, los derechos o las creencias de los demás y después se expresa asertivamente la propia condición.

Expresión de sentimientos negativos y difíciles: expresar objetivamente la conducta de la otra persona que interfiere o afecta, cómo repercute este hecho en tu vida, cómo te sientes y qué deseas.

Es nuestra responsabilidad decir las cosas de forma tal que no violemos los derechos de los demás. Siempre existe una manera apropiada de expresión de los mensajes.

5.4 DERECHOS ASERTIVOS

Lo que tú necesitas es importante para ti, subestimarlo o sacrificarlo constantemente provoca que después reclames en son de víctima, agrediendo a otros que tal vez no son culpables de la incapacidad de defender lo tuyo.

Es TU RESPONSABILIDAD defender tus derechos, salir al encuentro de tus necesidades, sin que por ello desconozcas las de los demás.

Buscar un plano de igualdad es legítimo.

Derechos Asertivos

Como todo conjunto de normas su aplicación es de uso general: si yo lo pido, yo respeto en los demás los mismos derechos.

1. Tengo derecho a ser feliz y vivir en bienestar.

Esto implica la satisfacción de mis necesidades, objetivos, sin lesionar derechos ajenos.

2. Tengo derecho a ser tratado con respeto y dignidad.

Este enunciado implica la obligación de tratar a todos los seres con respeto y dignidad.

3. Tengo derecho de sentir y expresar mis propios sentimientos y emociones.

Al relacionarnos con otras personas, en ocasiones, surgen emociones y sentimientos que dificultan la interacción, resulta importante aclarar estas emociones con oportunidad. Esta práctica ayudará a mantener una relación sana con los demás.

4. Tengo derecho a ser mi propio juez.

Tomar la responsabilidad de nuestra propia existencia y evitar dejársela a los demás, en el contexto humano: en mi vida soy dueño. Elijo mis prioridades y tomo mis decisiones.

Este enunciado implica respetar a los demás en sus vidas.

5. Tengo derecho a no dar razones o excusas para justificar nuestros comportamientos.

Es una forma de evitar darle poder a los demás para que juzguen si es acertado o incorrecto lo que hacemos.

6. Tengo derecho a definir mi propia responsabilidad en los problemas ajenos.

Cada persona tiene la responsabilidad de resolver sus propios problemas. Expresar oportunamente este derecho cuando se nos quieren atribuir responsabilidades que corresponden a otros cuando los presentan como nuestros.

7. Tengo derecho a cambiar de parecer.

Nuestros intereses se modifican según las condiciones y con el paso de tiempo llegamos a percibir nuestra conveniencia de manera diferente.

Derechos Asertivos**8. Tengo derecho a cometer errores... y a ser responsables por ello.**

Errar forma parte de la condición humana. Al cometer un error y ser consciente de éste, lo acertado será reparar el daño en la medida de lo posible y pedir una disculpa. Más allá de ello se puede caer en la manipulación.

9. Tengo derecho a decir "no lo sé".

Consiste en respetar la capacidad de las personas para formular juicios acerca de lo que deseamos, sin necesidad de saberlo todo al respecto.

10. Tengo derecho a actuar sin la aprobación de los demás.

Puede ser que tu conducta no le agrade a alguna persona, o que se sienta herido o lastimado con motivo de ella. Sería imposible agradar a todas las personas que nos rodean. Tener la certeza de una motivación correcta y hacer lo mejor que podemos en cada momento es un compromiso personal, más complacer a todos es labor imposible.

11. Tengo derecho a tomar decisiones ajenas a la lógica.

El raciocinio lógico no puede predecir lo que ocurrirá en cualquier situación dada. En especial cuando entran en juego los deseos, motivaciones, sentimientos.

12. Tengo derecho a decir "no lo entiendo".

Sócrates dijo que la verdadera sabiduría se asienta sobre nosotros cuando nos damos cuenta de cuán poco sabemos de la vida, de nosotros mismos y del mundo. Su observación describe perfectamente uno de los aspectos del ser humano.

13. Tengo a derecho a decir: "no" o "no me importa".

En el caso que algo no nos interese.

14. Tengo derecho a rehusar peticiones sin sentirme culpable o egoísta.

Los humanos como seres en desarrollo, en ocasiones contamos con recursos limitados y necesitamos administrarlos para asegurar lo que es más importante de acuerdo con nuestra escala de valores y necesidades. Rehusar la solicitud de alguien no es rechazarlo como persona, por lo menos, no tiene por qué ser así.

6. LA NEGOCIACIÓN.

6.1 La negociación.

Siempre que intentemos influir en una persona al través del intercambio de ideas o con algo de valor material, estamos negociando. La negociación es el proceso que utilizamos para satisfacer nuestras necesidades cuando alguien más controla lo que deseamos. Cada deseo que nos gustaría realizar o cada necesidad que nos vemos obligados a satisfacer, son situaciones potenciales para la negociación. Otros términos se aplican a este proceso, como: regateo, trato, trueque, intermediación o transacción.

La negociación entre compañías, grupos o individuos, normalmente ocurre porque uno tiene algo que el otro quiere y está dispuesto a negociar para obtenerlo.

La mayoría de nosotros nos vemos constantemente envueltos en negociaciones en uno u otro grado.

Los negociantes exitosos tienen una actitud positiva. Pueden ver los conflictos como algo normal y constructivo. Las habilidades que utilizan para resolverlos no son mágicas, pueden aprenderse. Una vez aprendidas estas habilidades proporcionan la confianza y el valor necesarios para retar a otros e iniciar una negociación positiva. Comprender las habilidades de la negociación también nos ayuda cuando las otras personas nos retan.

Nuestra actitud siempre es importante, y esto ocurre especialmente en la negociación. Las ACTITUDES influyen en nuestros objetivos, y los objetivos controlan nuestra forma de negociar. La manera en que lo hacemos determina el resultado.

¿Ha pensado en sus objetivos cuando negocia?, ¿Ha considerado los de la otra persona?, ¿Pueden ganar ambos?

6.2 Desarrolle una filosofía de ganar-ganar en la negociación.

En una negociación, cada una de las partes desea ganar. Las negociaciones son exitosas cuando concluyen en algo que ambas partes necesitan. Cada vez que una persona se encuentra en una situación de negociación con la idea de "tengo que ganar", realmente no me importa la otra persona", el desastre es inminente.

El concepto de ganar-ganar en la negociación no está basado simplemente en consideraciones éticas. La parte que al terminar la negociación siente que ha dado más, querrá obtener algo después. .

Ganar-ganar significa simplemente "hacer buenos negocios". Cuando en un acuerdo las dos partes están satisfechas con lo convenido, ambos trabajarán para conducir hacia el éxito, nunca hacia el fracaso. También estarán dispuestas a trabajar conjuntamente en el futuro. Tal vez usted se pregunte: ¿"Cómo puedo salir adelante en una negociación si permito que la otra parte también logre lo que necesita?", ¿Cuántas personas tienen exactamente las mismas necesidades que usted?

63. Principio de dar y recibir en la negociación.

TRANSACCION 1	A	B
	Dar / Recibir	Dar / Recibir

ENFOQUES BÁSICOS DE LA NEGOCIACIÓN.

Ambas partes están dispuestas a dar algo con el fin de obtener lo que desean, por lo que emprenden la negociación con esa idea en mente. Los detalles que hay que resolver se refieren en cuánto y cuándo será lo que convengan. Esta transacción tiene el potencial más alto de éxito.

TRANSACCION 2	A	B
	Dar / Recibir	Recibir /Dar

La transacción 2 también tiene muchas oportunidades de éxito porque las dos partes comprenden que un buen arreglo requiere que ambas den y reciban. Una de las partes está dispuesta a dar siempre y cuando obtenga algo a cambio. La otra dará después de haber recibido. El problema en esta transacción es que la persona que obtener probablemente verá lo que puede recibir sin dar

nada a cambio. Si esta persona espera obtener demasiado antes de corresponder, el que da puede decidir anular las concesiones previamente establecidas y la transacción quizá se paralice.

TRANSACCION 3	A	B
	Recibir / Dar	Recibir / Dar

En esta transacción, ambas partes se presentan a negociar con la idea de no dar nada hasta que reciban. Quedarán paralizadas de inmediato y permanecerán ahí a menos que una de ellas esté dispuesta a arriesgar y dar con el fin de recibir. Si ninguna de las partes cede, no habrá negociación.

6.4 Los seis pasos básicos en la negociación.

A) Conocimiento mutuo.

La negociación es como cualquier otra circunstancia social pero con un propósito comercial. El conocer algunos antecedentes individuales proporcionarán una excelente guía para el nivel de importancia que se otorgue a los detalles, así como la experiencia que se tenga en materia. Un método empírico conveniente es comenzar en forma amigable y relajada, pero sistemática.

B) Establecimiento de metas y objetivos.

Después de haber comenzado una negociación se establecen en forma general las metas y objetivos de las partes involucradas. Los detalles no surgen en este momento porque las partes están comenzando a explorar las necesidades del otro

Generalmente es una buena idea comenzar a decir algo positivo y complaciente. No es el momento de hostilidades ni de posiciones defensivas. Necesita construir una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

C) Comienzo del proceso de negociación.

Algunas negociaciones son muy complejas y tienen muchos detalles por resolver; otras tienen sólo algunos. Los puntos individuales pueden variar enormemente en complejidad. Nadie puede predecir el curso que tomará una negociación hasta que ambas partes hayan presentado sus puntos. Es posible que existan ciertos detalles por ahí escondidos que ninguna de las dos partes haya comentado todavía pero que surgirán conforme las cosas tomen su curso.

D) Expresiones de conflicto y desacuerdo.

Una vez definidos los detalles, surgirán con frecuencia los desacuerdos y conflictos. Los desacuerdos y conflictos que se manejan en forma apropiada, finalmente harán que los negociadores se reconcilien: si se manejan mal, sólo se ampliarán las diferencias. Los conflictos tienen la peculiaridad de hacer resaltar diferentes puntos de vista y cristalizar las verdaderas necesidades y deseos de los negociadores.

Al exponer sus puntos, la mayoría de los negociadores explicarán lo que "desean". Es tarea del otro negociador descubrir lo que "necesitan", o conformarse. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieren, aún en una negociación exitosa. Pero los buenos negociadores trabajarán para obtener tanto como sea posible, incluso cuando se requiera llegar a algún arreglo necesario o modificar algunas de las metas.

Esta confrontación puede provocar tensión. Por lo tanto, es importante recordar que bajo estas circunstancias la resolución de problemas no es una prueba de poder, sino la oportunidad para descubrir lo que la gente necesita. Si esto se comprende apropiadamente, debe conducir a posibles áreas de acuerdo o arreglo.

E) Reevaluación y compromiso.

Por lo general, en determinado momento alguna de las partes propondrá un acuerdo. Las declaraciones que revelan esto casi siempre comienzan con palabras como "supongamos que...", "bueno y si...qué pensaría si... Cuando se hace alguna afirmación similar, el otro negociante debe escuchar cuidadosamente para ver si se está tratando de acordar algo. La respuesta debe expresarse con cuidado. Un intento demasiado apresurado por consolidar el trato puede provocar que la otra parte se retire porque el clima no parezca conducir a un convenio de dar y recibir.

Al responder a las ofertas es una buena costumbre formularlas nuevamente: "¿Me venderás el caro, tal como está, por 3,000 nuevos pesos menos del precio establecido? Esta respuesta tiene tres ventajas:

- ◆ La oferta podría mejorarse porque el vendedor puede tener la impresión de que lo que usted repitió es una negativa.

- ◆ El vendedor puede hacer el intento de justificar el precio. Esto proporciona la oportunidad de objetar.
- ◆ El repetir la oferta le dará tiempo para pensar en una contrapropuesta. Sin embargo, recuerde que si el otro negociante es quien repite su oferta, usted simplemente debe confirmarla, no ofrecer más alternativas. Al confirmar obliga al otro negociador a aceptar, rechazar o sugerir otra alternativa.

F) Condiciones previas al acuerdo.

Quando se llega a un acuerdo es necesario confirmarlo y tomar una decisión sobre cómo se realiza finalmente, sobre todo si se requiere aprobación adicional. Generalmente esto significa poner por escrito los términos acordados, lo cual debe hacerse, si es posible, estando ambas partes presentes para que puedan ponerse de acuerdo en la terminología. Esto disminuirá el peligro de malos entendidos posteriores.

Quando usted tiene la autoridad de hacer un trato, procure negociar siempre con una personal que tenga el mismo nivel de autoridad.

6.5 Planear y prepararse para la negociación.

Una negociación exitosa no es el resultado de la casualidad, sino de poner en práctica, hábilmente, un plan bien pensado.

Cómo empezar a planear.

Comience pensando en sus objetivos, concéntrico en los detalles clasifíquelos según su mayor o menor importancia. Hágalo no sólo con los propios, sino también con los que usted anticipe que la otra parte considerará como más o menos importantes. No descuide los puntos que sean comunes para ambas partes.

¿Qué considerar al analizar los detalles?

1. Impacto económico sobre ambas partes.
2. Demanda y producción.

3. Antecedentes y procedimientos regulares.
4. Presiones de tiempo.
5. Implicaciones y consideraciones legales.
6. Ventajas y desventajas de plazos largos y cortos.

Dónde obtener información.

Las respuestas a la mayoría de las preguntas que surjan durante su preparación puede obtenerlas por medio de la investigación. Con frecuencia, todo lo que necesita puede obtenerlo preguntando a otras personas que hayan pasado por experiencias similares, o investigando en fuentes disponibles. Estas fuentes incluyen:

- Guías de compradores y otras publicaciones de información sobre productos.
- Artículos de revistas y periódicos.
- Libros o folletos de instrucción y educativos.
- Informes de gobierno o grupos industriales.

Desarrolle su perspectiva de tiempo.

Después de quedar satisfecho por haber estudiado sus objetivos y puntos, y por haber reunido la información para apoyar su posición, dedique su oponente. En ocasiones la presión de tiempo es uno de los elementos que pueda forzarlo a realizar concesiones que preferiría no hacer. Lo mismo le pasa a la otra persona. Si puede lograr que el tiempo sea relativamente insignificante, es más probable que pueda persistir para obtener mejores condiciones porque la otra persona tiene prisa por cerrar el trato.

Identifique las fuentes de poder.

El poder relativo de las partes es otro factor clave para considerar durante su preparación. En este caso, el poder no se define como la habilidad para forzar una situación, sino más bien para inducir un resultado a través de la lógica, validez y legitimidad de una posición. Enseguida encontrará algunas fuentes positivas de poder.

- ◆ PERSEVERANCIA. No ceda ni dé marcha atrás al primer signo de resistencia. Dé tiempo a la otra persona para pensar y considerar alternativas. Después, inténtelo de nuevo.
- ◆ COMPETENCIA. Siempre hay competencia por lo que usted posee, ya sea dinero, ideas o productos. Nunca olvide que, invariablemente, usted tiene opciones.
- ◆ EXPERIENCIA. Utilice lo que tiene. Recibirá más consideraciones de las personas que crean que usted tiene más conocimientos, habilidades o experiencia que ellas.
- ◆ LEGITIMIDAD. Dése legitimidad a usted mismo y a su posición al usar documentación de apoyo. Frecuentemente esto tiene gran influencia, ya sea que proceda o no.
- ◆ PARTICIPACION. Consiga que los interesados en la negociación participen, ésta hará que los involucrados se esfuercen para asegurar el éxito.
- ◆ ACTITUD. No alivie su tensión con el otro negociador. Si necesita tiempo para reducir el estrés tómese un descanso. Intente mantener una actitud de ganar-ganar.

6.6 Tácticas y estrategias de negociación.

Existen diversas tácticas y estrategias, las opciones son interminables y no se pretende ver todas aquí. Las que se discuten son maniobras básicas para gozar de un buen récord de éxito.

Estas tácticas y estrategias son herramientas especializadas que debe aprender a reconocer, utilizar y defender. Necesita aprenderlas y practicarlas hasta que se conviertan en una parte efectiva de sus actividades de negocios.

Los negociadores aprenden pronto que para tener éxito tienen que dar para poder recibir. Esto es algo esencial. El verdadero arte es la habilidad de determinar lo que hay que dar, cuándo hay que darlo, por que, cuándo debe darse y qué hay que esperar a cambio. Para ser un negociador experto se tiene que saber maniobrar para que los demás den lo que puedan y obtengan o que

satisfaga sus necesidades. Las técnicas utilizadas para alcanzar esta meta se conocen como tácticas y estrategias. Una estrategia es el plan general de acción empleado al negociar. Las tácticas son el método utilizado, paso a paso, para llevar a cabo la estrategia. A continuación se presentan algunas estrategias y varios ejemplos de la forma en que pueden aplicarse.

JUANA Y BETO COMPRAN UNA CASA

Hace tres meses Juana y Beto decidieron comprar una casa nueva. Su primera opción es una localizada en un nuevo desarrollo urbano, cuyo precio es de 100 000 dólares, lo que corresponde a 10 000 más de su límite, Juana piensa que deberían hacer una oferta, pero Beto duda que pudieran lograr que bajara el precio lo suficiente como para hacer la operación.

De todos modos, Juana decidió investigar un poco sobre este desarrollo urbano, y supo que varias de las casas, incluyendo la que les gusta, han estado en venta desde hace casi un año. Todas son casas de buena calidad, pero las ventas han sido muy lentas debido a la crisis económica. Juana convence a Beto de que no tienen nada que perder al hacer una oferta. Después de una planeación cuidadosa hacen una cita con el vendedor.

PROPUESTA	ESTRATEGIA
<p>Juana y Beto le dicen al vendedor que en verdad les gusta la casa y que podrían interesarse mucho, con un precio como de 80,000 dólares.</p> <p>El vendedor pareció escandalizado y dijo: "¡Imposible, ni siquiera podemos considerarlo!". Juana y Beto se habían anticipado a esta respuesta y preguntaron: "Bueno, si no pueden aceptar los 80,000 dólares. ¿Cuánto aceptarían?"</p> <p>El vendedor hizo cuentas y decidió: "90,00, pero necesitan por lo menos 20,000 en efectivo". Juana y Beto esperaban una contraoferta más baja, pero estaban listos para la de 90,0000. Beto comento: "Por lo el efectivo no hay problema, pero entiendo que la casa de junto se vendió por 15,000 dólares menos del precio fijado, ¿Por qué no hace lo mismo por nosotros?"</p> <p>El vendedor reaccionó: "Esa era una casa más cara y teníamos más facultades para</p>	<p>A LA BAJA. Van por el precio más bajo posible e intentan comprar de acuerdo con lo que puede ser el costo de las construcciones.</p> <p>DETERMINAR CON PRECISIÓN LO QUE SE NECESITA. Quedó Establecido que el vendedor aceptará menos del precio fijado, pero no los 80,000. La tarea ahora es determinar con precisión cuánto menos de 100 mil aceptaría.</p> <p>OBJETAR. Es una estrategia diseñada para poner a la defensiva a la otra persona en un intento por ganar concesiones. Se trata de investigar con precisión lo que el vendedor estaría dispuesto a aceptar.</p> <p>POSTERGAR. Juana y Beto se toman un mismo tiempo para permitirse ellos</p>

<p>hacerlo. Podría reducir un poquito el precio digamos a 86,000, si hoy nos entrega su oferta por escrito junto con 20,000 dólares de depósito. Juana y Beto respondieron: "Es más de lo que podemos pagar. Permítanos un momento.</p>	<p>mismos y al vendedor en considerar sus posiciones. Postergar una posición, para que esto sea posible, demuestra que la paciencia paga.</p>
<p>PROPUESTA</p>	<p>ESTRATEGIA</p>
<p>Necesitamos estudiar la posibilidad de incrementar nuestra oferta. ¿Podría también usted reconsiderar su posición?</p> <p>Beto y Juana regresaron en una hora y ofrecieron 83,000 dólares. El vendedor les dijo, en su ausencia llamé al constructor, si están dispuestos a pagar 84,500 dólares, podemos hacer el trato, siempre y cuando hoy mismo firmen los papeles.</p>	<p>DIVIDIR LA DIFERENCIA. Juana y Beto calcularon con cuidado su contraoferta para consideración del vendedor. El resultado fue un precio de venta en un punto medio.</p>

SALAMI

La técnica de salami se utiliza para lograr un poquito de un objetivo, y a la vez más que en un paso gigantesco. Se dice que esta estrategia fue llamada así por Matyás Rakosis, Secretario General del Partido Comunista Húngaro, quien lo explicó de la manera siguiente: "Cuando usted quiere apoderarse de un salami que sus oponentes defienden arduamente, no debe arrebatarlo. Debe comenzar por rebanar un pedacito muy delgado. El dueño del salami apenas lo notará, o por lo menos, no le importa demasiado. Al otro día, usted cortará otra rebanada, y después otra. Así, poco a poco, el salami pasará a ser suyo".

HECHO CONSUMADO

Una mañana los residentes de una comunidad llamada Hillview descubrieron a un urbanista local arrasando lo alto de una cima que formaba parte de la encantadora vista. El urbanista no tenía el permiso legal necesario, pero una vez arrasada la cima, no podría restituirse. La estrategia que usó se llama "hecho consumado". Actuó para llevar a cabo su objetivo arriesgado. No deseaba perder tiempo, dinero, ni esfuerzo al observar los principios establecidos. En efecto, el urbanista dijo: "Hice lo que quería hacer, ¿ahora qué van a hacer al respecto?" Esto puede ser muy arriesgado. Quienes emplean esta estrategia deben comprender y aceptar las consecuencias si llegara a fallar. Por ejemplo, después, el mismo urbanista levantó una cerca que violaba los

"MANEJO DE CONFLICTOS"

reglamentos locales. Esta vez los ciudadanos protestaron y se les exigió derribar la cerca y colocarla en un lindero legal, lo que produjo un gasto considerable.

A continuación se dan algunos ejemplos de "hecho consumado". Por favor indique cómo los resolvería.

HECHO CONSUMADO

Le enviaron un contrato que contiene un pedido con el que no está usted de acuerdo y considera inaceptable

Llevó su viejo automóvil a un taller para que le dieran un presupuesto de reparación. Cuando regresó, se en

Después de contestar, verifique las posibles soluciones en la siguiente página.

COSTUMBRES ESTABLECIDAS

La estrategia de "costumbres establecidas" se utiliza para convencer a otros de hacer o no hacer algo debido a éstas. Por lo general funciona muy bien por que se infiere que es la mejor manera de hacer lo que se necesita. Los contratos establecidos son un ejemplo de esta estrategia, se da por hecho que nadie querrá cambiarlo. Con frecuencia la otra parte aceptará este hecho, sin embargo, quienes deseen ponerlo a prueba pueden obtener buenos resultados.

Un plomero que fue contratado para hacer una instalación pidió el 30% al comenzar el trabajo, 60% a la mitad y 10% cuando estuviera terminado.
Cuando el cliente se negó a aceptar el acuerdo, el contratista le dijo que eran términos industriales y le mostró un contrato para probárselo.
El cliente se negó a firmar. El contratista acordó entonces un 30% al comenzar, 30% a la mitad y 40% al terminar.
Esto aseguró al cliente que la instalación estaría terminada antes de que se recibiera todo el pago, pero también proporcionó al plomero fondos para realizar el proyecto.

POSIBLES RESPUESTAS A LOS HECHOS CONSUMADOS:(de la sección anterior)

1. Aplique usted también la estrategia de hecho consumado. Borre del contrato las cláusulas con las que no esté de acuerdo y regréselo.

2. Son posibles diversas opciones, entre ellas las siguientes:

- Negarse a pagar.
- Recurrir a autoridades más altas. Vaya con el dueño.
- Entable o amenace con entablar un juicio. Si se han violado las leyes o reglamentos locales exija el cumplimiento de la ley.
- Diga a otras personas lo que le ocurrió. Documente su caso y deje que el público y otros en el mismo negocio conozcan estas prácticas poco éticas.

LIMITE DE TIEMPO

El tiempo es muy importante para la gente y las organizaciones. En consecuencia, es una estrategia de negociación muy efectiva, pues estamos conscientes de la presión del tiempo sobre nosotros mismos, pero suponemos que la otra persona dispone de mucho. Una mejor conjetura sería pensar que tiene las mismas presiones de tiempo. Mientras más sepamos sobre el límite de tiempo de la otra persona podremos planear mejor nuestras estrategias. Cuando otras personas intenten obligarnos a que nos sujetemos a su tiempo, no deberíamos dudar en ponerlas a prueba. Los límites de tiempo por lo general no son tan estrictos como estamos dispuestos a creer que lo son.

Antes de comenzar una negociación pregúntese lo siguiente:

1. ¿Bajo qué límite de tiempo estoy? ¿Yo mismo lo he impuesto o alguien más lo controla?
2. ¿Es realista este límite de tiempo? ¿Puedo cambiarlo?
3. ¿Bajo qué límite de tiempo está la otra persona? ¿Puedo sacar ventaja de esto?

A continuación encontrará un diálogo:

Tomás: Las máquinas de escribir que me sugiere se ajustan a nuestras necesidades. ¿Podrá entregarnos 3 máquinas por 4,500 dólares?

Forest: No estoy seguro de que podamos. Usted también quiere el acelerador de alta potencia y eso ascendería a más de 5000 dólares por las 3.

Tomás: Eso es más de lo que el presupuesto nos permite para comprar.

Forest: Cuanto lo siento. Para ajustarnos a sus posibilidades tendría que hablar con el gerente del distrito y es muy difícil localizarlo.

¿Qué podría decir el señor Tomás para hacer que el señor Forest esté de acuerdo en proporcionarles las máquinas de escribir por 4,500 dólares; o al menos para que él lograra alguna concesión en el precio con el menor retraso en la entrega.?

FINGIR

Fingir de la impresión de que se desea algo mientras que el objetivo principal es en realidad es otra cosa. Por ejemplo, un empleado puede negociar con su jefe una promoción cuando su objetivo real es un aumento salarial significativo. Si la promoción es posible, también el aumento lo será. Si no lo es, un pequeño aumento podría ser el premio de consolación. Los políticos utilizan una variación de esta estrategia para probar la receptividad del público con respecto a sus planes. "Filtran" su plan de acción a través de algún "recurso confiable" para probar la aceptación antes de tomar la decisión. Después se evalúa la respuesta del público. Si hay muy poca oposición tal vez sea seguro proceder. Si hay una reacción favorable deben estudiarse otras posibilidades.

RETIRADA APARENTE.

La retirada aparente puede incluir cierta decepción, postergar las cosas y fingir. Pretende hacer que el otro negociante crea que ha dejado de pensar en el asunto cuando realmente no es así. Su propósito puede ser el último intento para obtener una concesión o cambiar una posición. Por ejemplo, el posible comprador de una pintura se da cuenta que el vendedor no está dispuesto a vendérsela al precio que pueda pagar. El comprador puede decir, "lo siento, pero no llegó al precio. Usted ya sabe lo que puedo pagar, así que no podemos hacer el negocio a menos que haya alguna posibilidad de su parte". Entonces el comprador se va. Si éste hizo una oferta realista, el vendedor puede que decida hacer una concesión. Si no, el comprador siempre puede

regresar y aumentar el precio ligeramente. Mientras tanto, por supuesto, el comprador puede considerar otras opciones.

BUEN CHICO/MAL CHICO.

La táctica del buen chico /mal chico, es una estrategia utilizada internacionalmente. Un miembro del equipo de negocios se pone en una posición difícil mientras que otro es amigable y se puede negociar con él. Cuando el chico malo sale por unos minutos, el bueno ofrece un trato que bajo las circunstancias puede parecer demasiado bueno para rechazar. Hay muchas versiones de "chicos malos", pueden ser abogados, cónyuges, representantes del personal, contadores, expertos en impuestos, gerentes de ventas o economistas.

Un riesgo de utilizar esta estrategia es que se den cuenta de lo que es. A continuación se presentan algunas formas de manejarla si siente que la están utilizando en usted:

- Salga.
- Utilice su propia táctica del chico malo.
- Dígales que dejen de actuar y se pongan a estudiar seriamente el asunto.

AUTORIDAD LIMITADA.

La autoridad limitada es un intento para que se acepte una posición alegando que cualquier otra cosa requeriría autorización del más alto nivel. Es difícil negociar con individuos que alegan tener autoridad limitada, porque la razón que utilizan para no satisfacer nuestros requerimientos de debe a alguien más o a alguna política o práctica sobre la que no tienen control. Un vendedor que no puede dar más del 5% de descuento en efectivo, influir en la fecha de entrega, aceptar un negocio, etc., no puede hacer concesiones en esas áreas. Bajo estas circunstancias, algunos negociadores concederán algo, mientras que otros insistirán en que se apruebe o rechace su oferta, según sea necesario. Hay cierto riesgo de que esto termine con la negociación, pero permita que la otra parte tenga la oportunidad de evaluar su posición con gusto.

7. BIBLIOGRAFIA:

Alvarez L., Romero J y col. COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. De C. V. México. 1998.

Castañeda, Luis. EXCELENCIA EN EL TRABAJO. Ediciones Poder. México. 1992.

Chamoun-Nicolás, H. DESARROLLO DE NEGOCIOS. Servicios Editoriales de Occidente, S. A. de C. V. Jal., México. 2001.

Dawson, Roger. ¡PEDIR NO BASTA! Grupo Editorial Sayrols, 1989. México, D. F.

Quentin de la. INFLUENCIA, PODER Y PERSUASION EN LOS NEGOCIOS. GARNICA.

- Davis, M.; McKay, Matthew; Eshelman, E. TÉCNICAS DE AUTOCONTROL EMOCIONAL. Ediciones Roca, S. A. Barcelona, España. 1988.
- Dawson, Roger. ¡PEDIR NO BASTA! Grupo Editorial Sayrols, 1989. México, D. F.
- Deep, S. Sussman, L. GUÍA DE ESTRATEGIAS INTELIGENTES. PROMEXA. México. 1990.
- Gregori, W; Volpato, E. CAPITAL INTELECTUAL, Administración sistémica. MC Graw Hill. Bogotá, Colombia. 2002.
- Goldhaber, G. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. DIANA. México. 1991.
- Lindver, Sandy. HABLE BIEN EN PÚBLICO. Javier Vergara Editor, 1991. Buenos Aires, Argentina.
- Maddux, ro. CÓMO FORMAR EQUIPOS DE TRABAJO. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. De C. V. México. 1992.
- Maddux, Robert. NEGOCIACION EXITOSA, ESTRATEGIAS Y TACTICAS EFECTIVAS PARA NEGOCIAR. Editorial Trillas, Colección de Manuales didácticos de Administración, 1991. México, D. F.
- Michaelson, Gerald. SUN TZU. EL ARTE DE LA GUERRA PARA DIRECTIVOS. Editorial Gestión 2000. España, 1999.
- Palladino, C. CÓMO DESARROLLAR LA AUTOESTIMA. Grupo Editorial Iberoamérica, S. A. De C. V. México. 1992.
- Reza Trosino, J. C. EL EMPRESARIO HABIL, VOL. I. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S. A. De C. V. México 1998.
- Reza Trosino, J. C. EL EMPRESARIO HABIL, VOL. II. Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, S. A. De C. V. México 1997.
- Robbins, Stephen P. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL. 8ª. Edición. Prentice Hall. México, 1999.
- Rodríguez Estrada, Mauro. ASERTIVIDAD PARA NEGOCIAR. Mc Graw Hill, 1991. México, D. F.
- Rodríguez Estrada, Mauro. LIDERAZGO. El Manual Moderno, 2a. Edición. México, D. F., 1988.
- Rodríguez Estrada, Mauro. MANEJO DE CONFLICTOS. El Manual Moderno, 2a. Edición. México, D. F.
- Sarnoff, Dorothy y Moore, Gaylen. NO VUELVA A SENTIRSE NERVIOSO. EDIVISION, 1989. México, D. F.

ANEXO

EJERCICIOS

PRETEST - MANEJO Y NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

Nombre: _____ Fecha: _____

1. Describa el modelo de comunicación simple.

2. Describa 5 derechos asertivos

3. ¿Cómo influye el proceso de percepción en un conflicto?

4. Describa 3 de las técnicas de negociación.

5. ¿Cuáles son los pasos de una negociación?

Ejercicio 1

Instrucción: Describa objetivamente dos problemas que enfrenta más comúnmente, y la forma que en que lo soluciona y el resultado que obtiene. El primer problema con un resultado satisfactorio, el segundo problema es alguno que no ha podido resolver satisfactoriamente.

Problema 1. Solución satisfactoria. Descripción de la circunstancia.

Solución:

Resultado:

Problema 2. Solución pendiente. Descripción de la circunstancia.

Solución:

Resultado:

EVALÚE EL PODER DE SU INFLUENCIA SOBRE OTROS

A continuación se encuentran 10 afirmaciones. Conteste para cada una de ellas si en su caso considera que cada afirmación es muy cierta, medianamente cierta o falsa. Sea sincero.

1. Para lograr éxito debo ver que mis opiniones sean tomadas en cuenta por los demás.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

2. Influir en los demás es la clave de mi éxito.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

3. Necesito causar una primera impresión buena.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

4. Tengo que ser asertivo.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

5. Tengo que tener buen entendimiento con aquellos con quienes trabajo.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

6. Con mucha frecuencia necesito aconsejar o persuadir a otros.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

7. Las reuniones son una parte importante de mi vida laboral.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

8. Necesito exponer razones claras a los demás.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

9. Necesito tener en cuenta las opiniones de los demás.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

10. Es importante que la gente considere seriamente lo que tengo que decir.

Muy cierto	Medianamente cierto	Falso
2	1	0

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1

1. **Descripción del problema:** qué sucede (emplea verbos), cómo sucede, **sujeto** (persona) **cuándo** sucede, **frecuencia**.

2. Describa cómo se siente usted al respecto del problema enunciado.

3. ¿Qué deseo pedirle a esa persona? ¿Cómo se siente la persona?

4. ¿Qué estoy dispuesta a ofrecer a cambio?

PROPUESTA DE SOLUCION DEL PROBLEMA 1

Propósito: ¿Qué es lo que quiero lograr?

¿Qué haré? _____

¿Cómo lo haré? _____

¿Cuándo? _____

¿En dónde? (lugar) _____

Técnicas que emplearé:

Estrategias

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

1. **Descripción del problema:** qué sucede (emplea verbos), cómo sucede, **sujeto** (persona) cuándo sucede, frecuencia.

2. Describa cómo se siente usted al respecto del problema enunciado.

3. ¿Qué deseo pedirle a esa persona? ¿Cómo se siente la persona?

4. ¿Qué estoy dispuesta a ofrecer a cambio?

PROPUESTA DE SOLUCION DEL PROBLEMA 2

Propósito: ¿Qué es lo que quiero lograr?

¿Qué haré? _____

¿Cómo lo haré? _____

¿Cuándo? _____

¿En dónde? (lugar) _____

Técnicas que emplearé:

Estrategias

MI ACTITUD

Cuanto más vivo, más cuenta me doy del impacto que mi actitud tiene sobre mi vida.

Mi actitud, para mí, es más importante que los hechos. Es más importante que el pasado, que la educación, que el dinero que las circunstancias, que los fracasos, que el éxito, que lo que otras personas piensan, digan o hagan.

Es más importante que las apariencias, los dones o la destreza. Levantará o hará fracasar a una empresa..., una iglesia..., un hogar. Lo admirable es que día a día es nuestra elección la actitud que asumiremos en respuesta a toda situación. No podemos cambiar nuestro pasado..., no podemos cambiar el hecho de que la gente actúe en determinado modo. No podemos cambiar lo inevitable. Lo único que podemos hacer es tocar la única cuerda que tenemos, y esa es nuestra actitud.

Estoy convencido de que la vida está constituida en un 10% de lo que me ocurre y el 90% de cómo reacciono ante ello. Y así es también contigo.

En todo momento somos responsables por nuestra actitud. En efecto nuestra manera de ser depende enteramente de nuestra actitud.

Charles Swindoll

EL HIMNO A LA ALEGRÍA

Bethoveen

Escucha hermano la canción de la alegría
El canto alegre del que espera un nuevo día.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando.
Vive soñando el nuevo sol,
En que los hombres volverán a ser hermanos.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando
Vive soñando el nuevo sol,
En que los hombres volverán a ser hermanos.

Si en tu camino solo existe la tristeza,
Y el llanto amargo de la soledad completa.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando, vive soñando el nuevo sol,
en que los hombres volverán a ser hermanos.

Si es que no encuentras la alegría en esta tierra
Búscala hermano más allá de las estrellas.

¡Ven! ¡Canta!
Sueña cantando
Vive soñando el nuevo sol
En que los hombres volverán a ser hermanos.

Si es que no encuentras la alegría en esta tierra
Búscala hermano más allá de las estrellas.