

TALLER DE NEGOCIACIÓN Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Docente:
Dr. Sergio Kaplan

Mail: kaplansm@ciudad.com.ar

ARISTOTELES – MAQUIAVELO – SUN TZU

Escritos significativos como antecedentes de la Negociación.

¿Solo saben conformar buenos acuerdos los virtuosos, sería como preguntar si solo negocian bien los afortunados que poseen ese don?

¿Se podrá formar un Virtuoso?

ARISTÓTELES – Ética

Toda virtud cualquiera sea, se forma ó se destruye.

Tocando la citara se forman los buenos y malos artistas.

Mediante trabajos análogos se forman los arquitectos.

Si construye bien es un buen arquitecto, es malo si construye mal. Si no fuese así, nunca habría necesidad de maestros que enseñaran a obrar bien y todos los arquitectos serían de primer golpe buenos ó malos. Lo mismo sucede con las virtudes. A causa de nuestra conducta en las circunstancias peligrosas y lo que contraemos si hábitos de flojedad ó firmeza nos hacemos valientes y otros cobardes, lo mismo sucede con los resultados de nuestras pasiones ó de nuestros arrebatos entre los hombres unos son moderados y dulces y los otros son intemperantes y dados a excesos.

En una palabra, las cualidades provienen de la repetición frecuente de los mismos actos. He aquí como es preciso dedicarse escrupulosamente a practicar solamente actos de cierto género, porque las cualidades se forman según las diferencias mismas de estos actos y siguen su naturaleza.

No nos consagramos a estas indagaciones para saber lo que es la virtud, sino para aprender a hacernos virtuosos y buenos, porque de otra manera este estudio sería completamente inútil.

Las acciones y los intereses de los hombres no pueden someterse a ninguna prescripción precisa, porque no cae en ningún dominio de ningún precepto formal. Pero cuando se obra, es una necesidad constante guiarse en vista de las circunstancias en que uno se encuentra, de igual forma en que se práctica el arte de la medicina ó navegación.

De acuerdo a Aristóteles el mal pertenece a lo infinito como lo representaron los pitagóricos pero el bien a lo finito

ES FACIL NO LOGRAR UN OBJETIVO Y DIFICIL CONSEGUIRLO.

Por lo tanto la virtud es un hábito, una cualidad que depende de Ntra. voluntad.

La virtud es un medio entre dos vicios que pecan, uno por exceso y el otro por defecto.

Continuando con la idea de Aristóteles podríamos considerar que NEGOCIACIÓN se asemejaría a una CONSTRUCCIÓN, y poder contar con el hábito para que con la

técnica de enseñanza – aprendizaje, ir construyendo las formas que más beneficios nos van a otorgar.

Tal vez debería cambiar el nombre de saber Negociar, por el de saber Acordar ó No acordar, porque tendemos a confundir a veces Negociación con Comercialización, lo que no es excluyente, pero saber Acordar es infinitamente más abarcativo de todas nuestras actividades

MAQUIAVELO – EL PRINCIPE

El refiere a la política, pero si lo abstraemos a la negociación, nos dice que, “la política para la generalidad es el reino de las apariencias, ya que todos ven lo que parece, pero pocos palpan lo que eres”.

El hombre tiene una naturaleza y pasiones constantes, idénticas, determinantes de su acción: la ambición, la envidia, la impaciencia, la sed de venganza... Ello origina un movimiento en las relaciones humanas que escapa al control humano produciendo el desorden, la corrupción, pero que (aunque a primera vista parezca paradójico) genera siempre los mismos accidentes porque las causas = las pasiones = SON SIEMPRE LAS MISMAS. Por eso es siempre igual la historia humana y por eso puede funcionar la Historia como fuente del saber.

Nunca hay una garantía total de éxito en lo que emprendemos, pero a pesar de todo hay que intentarlo teniendo presente que la fortuna está más con los audaces que con los indecisos.

- Quienes desean conquistar el favor de un príncipe suelen salirle al encuentro, con aquellas cosas a las que confieren más valor ó ante las cuales le ven deleitarse con mayor medida. Por eso le son presentados caballos, armas, piedras preciosas.

Yo no he encontrado entre mis pertenencias cosa alguna que considere más valioso ó estime tanto como el conocimiento de las acciones de los grandes hombres, adquirido por mí mediante una larga experiencia de las cosas modernas y una continua lectura de las antiguas, habiéndolas estudiado durante largo tiempo con gran diligencia.

Para conocer bien la naturaleza de los pueblos es necesario ser príncipe y para conocer bien la de los príncipes es necesario formar parte del pueblo.

El que adquiere territorios nuevos debe respetar dos principios si quiere conservarlos: el primero consiste en extinguir la familia del antiguo príncipe; el segundo en no alterar ni sus leyes ni sus atributos.

Cuando en lugar de mantener colonias se ocupa el territorio militarmente, los gastos son mayores, pues las tropas consumen todas las rentas obtenidas en el nuevo estado. De esta manera se pierde lo ganado y los agravios causados son mucho mayores, ya que con los desplazamientos del ejército los daños se amplían a toda la población. Todo el mundo entonces siente las molestias y cada uno se convierte en su enemigo.

Los romanos hicieron en algunos casos, lo que todos los príncipes sabios deben hacer, los cuales no solamente han de preocuparse de los problemas presentes, sino también de los futuros, tratando de superarlos con todos los recursos de su habilidad; previstos con antelación se les puede encontrar fácil remedio.

OCURRE AQUÍ LO QUE DICEN LOS MÉDICOS DE LA TISIS, EN UN PRINCIPIO ES FACIL DE CURAR Y DIFICIL DE RECONOCER, PERO CON EL TRANSCURSO DEL TIEMPO, SI NO SE LO HA IDENTIFICADO, PASA A SER FÁCIL DE RECONOCER Y DIFICIL DE CURAR.

Los romanos previendo con tiempo encontraron siempre remedio y nos les dejaron nunca continuar su curso para eludir una guerra, ya que sabían que la guerra no se evita, sino que se retrasa para ventaja del enemigo.

Quien cree que nuevas recompensas hacen olvidar a los hombres las viejas injusticias de que han sido víctimas, se engaña.

Digo que todo príncipe debe desear ser tenido por clemente y no por cruel, pero no obstante debe estar atento a no hacer mal uso de esta clemencia.

Porque con pocos castigos ejemplares serán más clemente que aquellos otros que, por excesiva clemencia, permiten que los desórdenes continúen, de lo cual surgen siempre asesinatos y rapiñas.

Debe ser medido en sus reflexiones y movimientos, sin crearse temores imaginarios y actuando mesuradamente, con prudencia y humanidad, para que la excesiva confianza no lo haga incauto ni la excesiva desconfianza lo vuelva intolerable.

Por encima de todas las cosas, debe abstenerse siempre de los bienes ajenos, porque los hombres olvidan con mayor rapidez la muerte de su padre que la pérdida de su patrimonio. Además, motivos para arrebatar los bienes no faltan nunca y el que comienza a vivir con rapiña encontrará siempre razones para apropiarse de lo que pertenece a otros.

Un señor prudente - no puede ni debe – guardar fidelidad a su palabra cuando tal fidelidad se vuelve en contra suya y han desaparecido los motivos que determinaron su promesa. Si los hombres fueran todos buenos, este precepto no sería correcto, pero, puesto que son malos y no te guardarían a ti su palabra, tú tampoco tienes por que guardarles la tuya.

YO NO DIGO NUNCA LO QUE CREO, NI CREO NUNCA LO QUE DIGO, Y SI, CON TODO DIGO ALGUNA VEZ LA VERDAD, LA ESCONDO ENTRE TANTAS MENTIRAS QUE ES DIFICIL DAR CON ELLA.

No puede haber mejor indicio de cómo es un hombre que las compañías que frecuenta; con razón, quien tiene compañías honestas adquiere buen nombre, porque es imposible que no guarde alguna semejanza con ellas.

TSUN TZU

Mencioné también a Sun Tzu, que algunos lo consideran un personaje, real y para otros es imaginario, que habría vivido en China, varios siglos antes de la era cristiana. Para nosotros no presenta mayor importancia, sino tan solo la intención de rescatar algunos conceptos de su obra EL ARTE DE LA GUERRA, así poder ilustrar y adaptar sobre nuestro tema central que trata sobre la Negociación, que la recuerdo como una construcción para poder Acordar ó No Acordar.

Pero entonces alguien podría decirme, ¿Si me preparo para la guerra, me alejo del camino de la negociación!. Yo contesto, solo tomo lo que me parece interesante de algunas de sus conclusiones, él las quería tal vez para ganar una guerra y yo las adapto para conformar un buen Acuerdo para las partes, por eso, las trataré de adaptar para intentar capacitarme para mejor negociar. No olvido que él siempre se refería a un buen general, que es el que conduce un ejército y yo me referiré siempre a un buen negociador que conducirá su vida y la de los que con sus decisiones involucra.

Miren que excelente negociante era que pensaba:

“Los que son expertos en el arte de la guerra, someten al ejército enemigo sin combatir, toman las ciudades sin efectuar el asalto y derrocan un estado sin operaciones prolongadas”.

(Nosotros no hablaremos de sometimientos, sino de persuasión y confrontación de ideas, posibilidades, opciones y alternativas, pero manteniendo el mismo concepto de evitar litigar ó destruir vínculos, afectos, relaciones, bienes).

*Interesante la parte de su obra cuando se refiere a las actitudes donde un general puede hacer un desastre de su ejército por culpa de no poder contener sus aspectos psicológicos
 Es decir sus emociones*

“El orgullo, el sentido del honor demasiado susceptible, la falta de previsión y la excesiva compasión son, serios impedimentos para ejercer el mando (negociar) . También el valor si prevalece sobre el discernimiento e impide que el general aprecie correctamente una situación.”

- Le presta especial atención a las pasiones, a lo fácil que podemos ser víctimas de las mismas y señala lo perjudicial que nos pueden resultar el no dominarlas.

Dice: “La principal cualidad de un general (negociador) debe ser la lucidez”

Cuentan que cuando fue interrogado acerca de que tipo de hombre escogería para poner al frente de un ejército respondió:

“No escogería al hombre que está dispuesto a enfrentarse a un tigre o a precipitarse en un río sin preocuparse de salvar la vida o morir. Elegiría, sin duda, a un hombre que considerase el obstáculo con la prudencia requerida y que prefiriese triunfar por la estrategia”

Cuenta en su libro que se debe dedicar tiempo para conocer los lugares donde posiblemente se podrían desarrollar las batallas, y saber esperar para escoger el momento más oportuno y cuando se sienta preparado tanto materialmente (hombres, pertrechos, alimentos, armamentos etc.) como emocionalmente (estado de ánimo, descansado, convencido) y con una estrategia en la que contempla la mayor cantidad de circunstancias posibles junto con las reacciones a las que se podría ver sometido. Se esmeraba en encontrar las respuestas apropiadas para cada situación.

Pensemos nosotros, ahora bien, todo eso conlleva cuantioso tiempo de preparación, y la conclusión podría ser, ¡Lógico, el general se enfrentaba a una batalla!.

Ahora, si comparamos la cantidad de veces en las que uno sabe que se va a enfrentar a situaciones donde las consecuencias de las mismas repercutirán directamente en la calidad de nuestra vida, y vamos hacia esos encuentros sin ningún tipo de preparación, sin haber pensado las consecuencias que podrían tener cada una de las decisiones que adoptemos, sin haber evaluado si estamos en un día adecuado para nosotros, tanto psíquica como físicamente en condiciones, sin evaluar como se verán afectados nuestros seres queridos. Tal vez las pérdidas que deberemos asumir serán tan cuantiosas como las de ese General.

Cuando defendemos alguna posición debemos estar atentos a que:

“Las verdades de la fe, contienen una certeza de adhesión afectiva, superior a las verdades de la razón, que solo usa el intelecto.

Un geómetra difícilmente arriesgue su vida por un teorema”.

San Buenaventura

ARTHUR SHOPENHAUER

Los grandes dolores nos impiden sentir los pequeños y, a la inversa, en ausencia de grandes sufrimientos hasta las menores tribulaciones y contratiempos nos atormentan

Aristóteles aseveró lo obvio: “todos los seres humanos desean ser felices”; San Agustín contabilizó 289 opiniones distintas sobre este concepto aparentemente tan simple. Uno debe suponer que solamente entrevistó a 289 personas, puesto que escasamente pueden encontrarse dos seres humanos que estuvieran de acuerdo finalmente en qué se supone que es la felicidad.

Las negociaciones se visualizaban como un conflicto de perder ganar donde: el negociador duro ve cualquier situación como una contienda de voluntades, en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene firmes durante más tiempo obtiene más. Ello puede terminar produciendo una respuesta igualmente dura, que lo agota a él y a sus recursos y que daña la relación con la otra parte.

El proyecto de negociación de Harvard, desarrolló una forma alternativa de negociar cuyo objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa

1-Separe a las personas del problema

2-La habilidad más importante, reconocer y tratar de comprender el punto de vista del otro y la fuerza emocional con la cual ellos creen en el.

3-Apartar las emociones y la historia

4-Centrarse en los intereses no en las posiciones.

Para obtener lo que se necesita - saber primeramente “que” es lo que se necesita.

5-Insistir en la búsqueda de criterios objetivos

6-Saber ceder ante los principios no ante las presiones

No obstinarse en querer resolver todo rápidamente

Es ineficaz pensar que el tiempo solo lo va a resolver, no actuar

Con los problemas ocurre aquí igual lo que dicen los médicos con la tisis:

En un principio es fácil de curar y difícil de reconocer, pero con el tiempo si no le aplicamos la medicina adecuada pasa a ser fácil de reconocer pero difícil de curar.

Tener conciencia que un no acuerdo significa un desgaste y una pérdida muy difícil de calcular, en plata, tiempo, salud, energía.

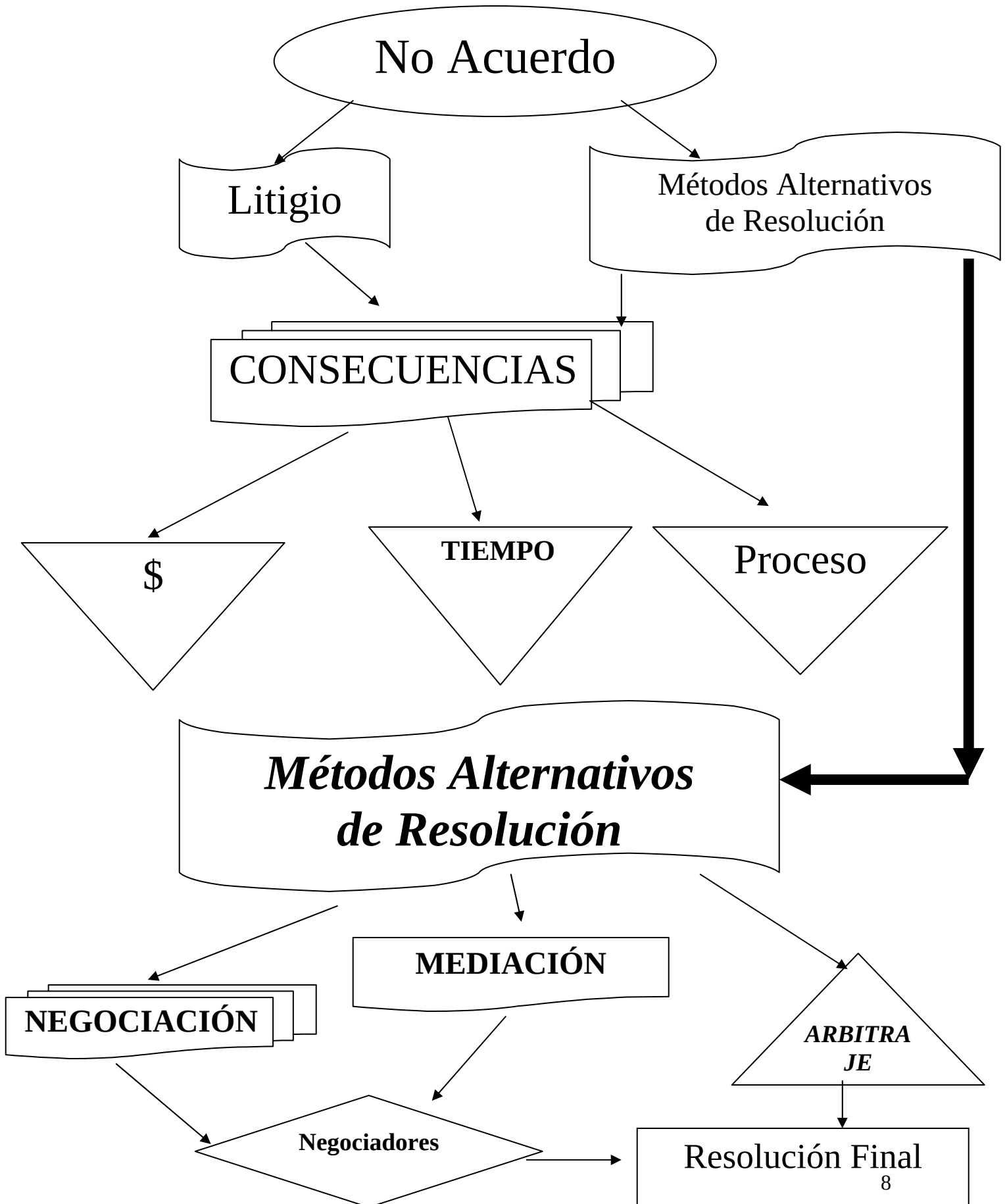
Por eso es necesario emplear la empatía, que nos va a ayudar a conocer como poder satisfacer los intereses de la otra parte, sus objetivos sus presiones

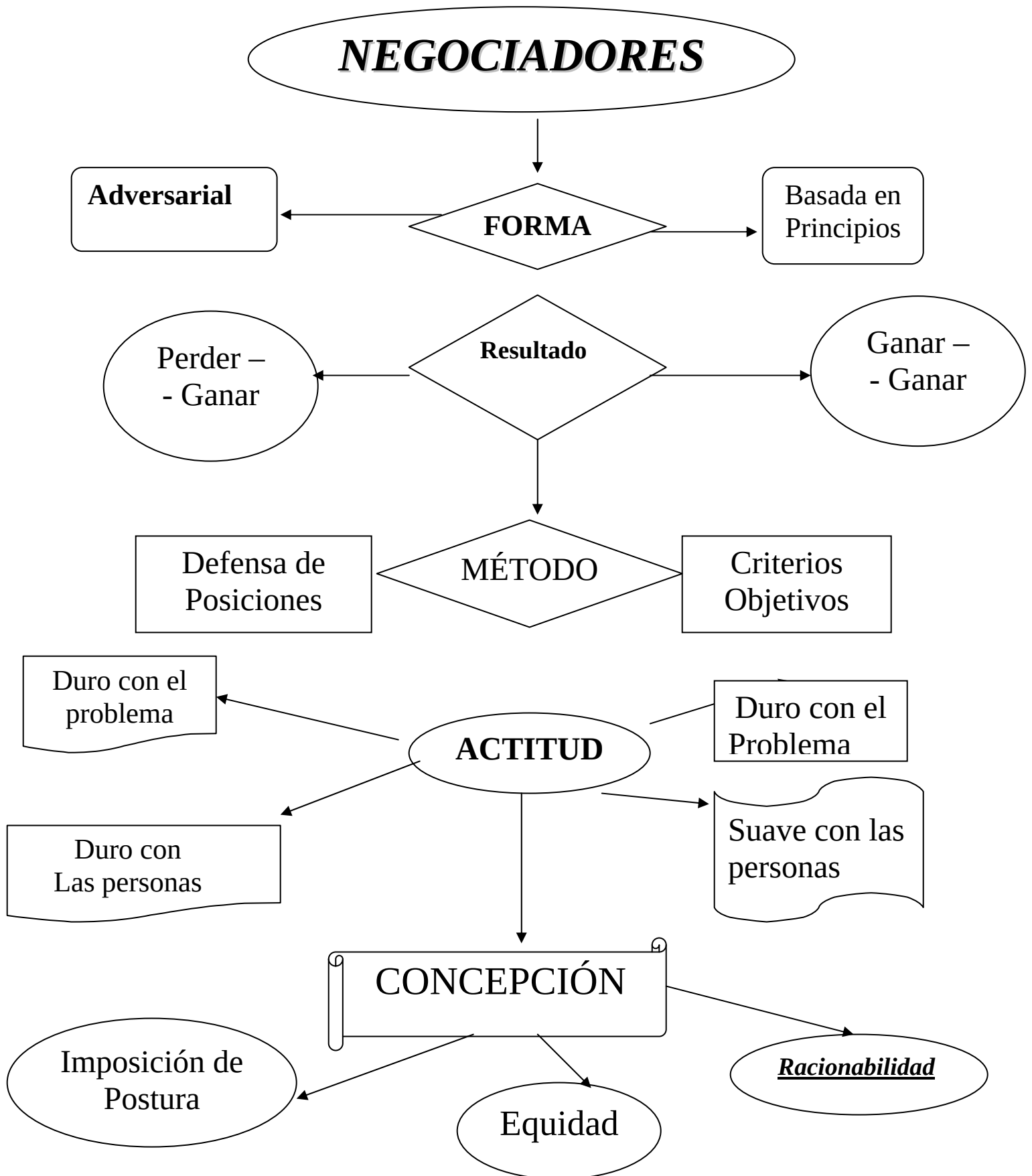
La solución del problema de la otra parte afecta indefectiblemente la solución del problema, para eso se debe conocer:

a-la visión del otro del problema b-los intereses del otro c-los alternativas del otro d-las presiones del otro

Si tenemos dificultades para conducir un proceso equitativo de negociación; antes que el quiebre de relaciones poder recurrir a otros métodos alternativos como: la mediación ó el arbitraje.

No hay garantía de éxito en una negociación, pero hay que intentar recordando que la fortuna está más con los audaces que con los indecisos.





COMO ENCARAMOS NUESTRAS DIFERENCIAS

- **Relación Laboral** – *estabilidad, rotación*
- **Relación de Pareja** – *tipo de vínculo*
- **Litigios Judiciales**
- **Amistades** – *permanecen, defraudación*
- **Reconocimientos** = *recibidos – efectuados*
- **Convivencia Fliar – Vecinal – Laboral**
(*conflictiva / amistosa / Inexistente*)

**Selye H.- ‘estresor’, impacto en el organismo humano.
Resultado de la necesidad de adaptarse.
‘La respuesta no específica del organismo a cualquier
demanda’.**

- **Eutress**
(estrés de
competencia)



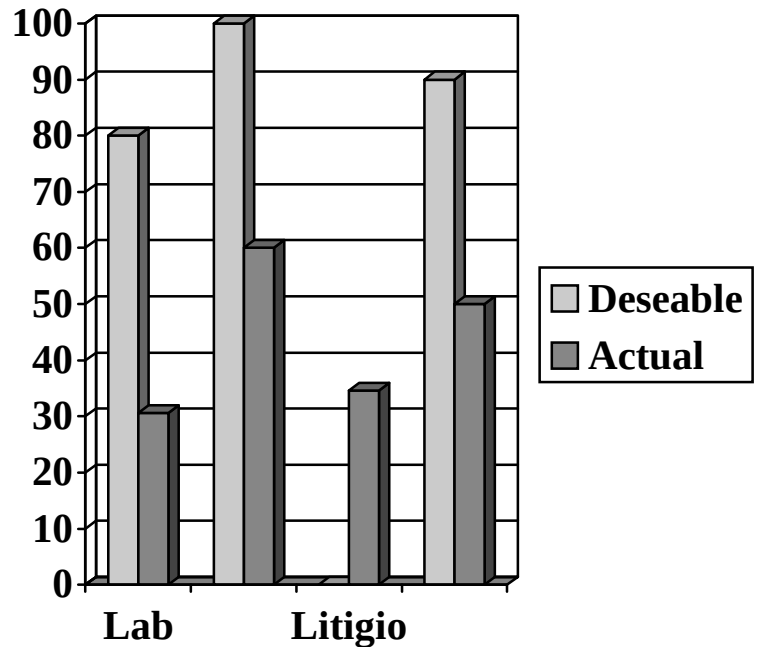
"Distress"



- Contracturas -
- Gastritis-Úlceras
- Pánico-Fobias
- Obsesión
- Depresión
- E. Psicosomáticas
- Enf. Cardiovasc.
- Problemas de sueño₁₀

Mi Relación con el Mundo

- Dolencias corporales
- Actividad Placentera
- Adaptación entre
....Quiero – Puedo...
- Percepción Desempeño
...Satisfacción-
Insatisfacción...
- Análisis de Resultados



**“La INFELICIDAD es causada por
circunstancias externas
Y el individuo no tiene control sobre las
mismas”**

Albert Ellis – Distorsiones Cognitivas

Calidad de vida Relacionada con la Negociación

Puntuación Cuestionario CNI

Según comprobaciones de una investigación, se puede deducir que la Capacitación en herramientas de Negociación trae aparejada una mejora en la Calidad de Vida, significa, que cuanto mejor pueda negociar un individuo para resolver sus conflictos en la conformación de “Acuerdos”, mejor resultará su vida y la de sus allegados.

Al negociar, nos transformamos en sujetos dependientes de aquellos aspectos que hacen a cómo disponemos y utilizamos los medios a nuestro alcance para acordar.

No solo se acuerda utilizando factores externos, existen también, negociaciones con nosotros mismos, las cuales influyen en forma directa las posiciones desde donde percibimos el mundo.

Es necesario, tomar en cuenta que la forma de cómo puedan negociar los demás, afectará el curso de nuestras vidas. Si nuestros gobernantes se involucran en una guerra, o toman decisiones que llegan a producir desastres ecológicos, económicos; no cabe duda que tales decisiones son producto de negociaciones, de los cuales, una gran mayoría de los individuos no participa en forma directa en la toma de tales decisiones, pero, se verá afectada su calidad de vida, por las consecuencias.

Calidad es, ante todo, percepción, evaluación y medición que se vincula con grados o estados valorativos personales de satisfacción interior y exterior, emergentes de la interacción entre atracción, aversión, utilidad, beneficio y la resultante ante una necesidad objetiva o subjetiva.

Flanagan: Componentes de Calidad de Vida

- | | |
|-------------------------------------|--|
| • Comfort material | • Trabajo |
| • Salud y seguridad personal | • Autoexpresión creativa |
| • Relaciones familiares | • Ayuda a los demás |
| • Hijos/ Nietos | • Participación en asuntos públicos |
| • Relación marital | • Socialización |
| • Amistades | • Actividades de descanso |
| • Aprendizaje | • Actividades recreativas |
| • Comprensión de uno mismo | |

Según la OMS, “calidad de vida” es la percepción de un individuo de su posición en la cultura y sistema de valores en que vive en relación con sus objetivos, expectativas, valores y preocupaciones.- Grupo WHOQOL 1994

- La creciente insatisfacción mostrada por las poblaciones de las sociedades de la abundancia y del consumo, llevaron a cuestionar la idea de que la felicidad humana se encontraba exclusivamente en la satisfacción de las necesidades materiales y a reconocer que existía otra faceta de los hombres no atendida ó satisfecha. De hecho, se iniciaba el cuestionamiento de la ideología dominante de lo efímero, del individualismo egoísta y materialista; de la idea de progreso y de la sociedad de consumo¹.

“La felicidad y la satisfacción están relacionadas con las condiciones sociales y ambientales requeridas por las necesidades del individuo”.

Como relacionamos “calidad de vida” con “negociación”.

- 1) La evaluación personal de los aspectos positivos y satisfactorios de los acuerdos logrados en la vida.
- 2) La medida en que tales acuerdos satisfacen las necesidades – intereses – deseos.
- 3) La diferencia entre expectativas y logros obtenidos, en cuanto a la capacidad de adaptación y conformidad del individuo entre lo que quiere y puede, con relación a las perturbaciones producidas producto de frustraciones, ansiedades, ambiciones, obligaciones.

La “calidad de vida” no solo traduce la realidad palpable de elementos presentes en la vida del ser humano; ella reúne el pasado y el presente y puede resumirse en los elementos siguientes: indicadores de salud, alimentación, vivienda, educación, transporte, deporte, entretenimiento, y otras realidades que influyen en el nivel de bienestar.

El individuo puede disponer de una importante cantidad de elementos externos y sentirse infeliz o, por el contrario, carecer de ellos y, a la vez, estar pleno y conforme consigo mismo. Este también es factor a tomar en cuenta, dado que ello depende de una negociación interna, en la que se hacen presente valores, conciencia, creencias y aspiraciones.

Otro indicador que aporta para un mayor conocimiento de cómo son nuestros acuerdos, con relación a nuestra calidad de vida, es el nivel de Stress².

El “stress” es el costo en salud que representa hacer funcionar los mecanismos de ajuste o adaptación, sean estos hormonales, nerviosos o químicos, desencadenados por los “agentes inductores de stress”. (responsables de la alteración de la homeostasis).

¹ Berta Villavicencio: Centro de Investigaciones Económicas y Sociales Instituto Politécnico Nacional.Región y Sociedad/ Vol. XI nro XVII. 1999 México ISSN 188-7408 pp.172

² El concepto fue definido por el medico austro-húngaro Hans Selye, nacido en Viena en 1907. En 1932 emigra a Montreal, Canadá, país donde desarrollo la mayor parte de su trabajo científico. Selye observo que el efecto de determinados estímulos provocaba una respuesta de adaptación similar en las personas. Quienes no lograban adaptarse desarrollaban *enfermedades de adaptación*, como la ulcera péptica, la hipertensión arterial y varios desordenes mentales. La respuesta frente al estímulo la atribuyo a un esfuerzo de adaptación para mantener la estabilidad de las funciones del cuerpo. El revolucionario concepto del “stress” de Selye dio un gran impulso a la investigación sobre la influencia de las hormonas en la generación de muchas enfermedades, tales como hipertensión, trombosis, ulcera péptica, artritis, y muchas otras enfermedades, entre las cuales también se encuentra el cáncer. El nombre de “stress” elegido por Selye tiene su origen en el termino usado en física para explicar la fatiga de los materiales.

Dicho en lenguaje corriente, “stress” es el esfuerzo desplegado para no enfermarnos a causa de agentes inductores.

Una mala conducción en la resolución de nuestros conflictos, lo que puede denominarse una “mala negociación” para la conformación de acuerdos, traerá como ya fue considerado consecuencias orgánicas

En la relación Negociación - Calidad de Vida, debemos considerar que, una de las particularidades que definen al ser humano, se encuentra en su insaciable apetito de bienes y servicios. No importa cuanto se produzca y se consuma, siempre parece desear más. Este afán deriva del hecho que los bienes y servicios no poseen únicamente un valor utilitario, sino también un valor de status³. Vivienda, vestimenta y comida no sólo satisfacen necesidades orgánicas, sino que funcionan a la vez como símbolos de status. Tal categoría, no es, por lo general, absoluta, sino relativa al status de los demás, es ínter subjetiva, por ello la propia naturaleza del afán de status vuelve inevitable que la demanda exceda a la oferta⁴.

Recordemos la afirmación de Enrique Pichon-Riviere sobre: **“La salud mental consiste en el proceso, en el que se realiza un aprendizaje de la realidad a través del enfrentamiento, manejo y solución integradora de los conflictos”**, por ende, si no logramos comprender nuestra realidad, difícilmente podamos alcanzar una solución integradora a los conflictos que mantenemos y, en consecuencia, nuestra salud mental se verá deteriorada.

Cuestionario CNI:

Intenta establecer cuáles son las variables que afectan o favorecen al individuo en la confección y realización de acuerdos, entendiendo que, cuanto mejores sean los mismos, mejor resultará su Calidad de Vida.

La negociación y los acuerdos no pueden considerarse como fenómenos individuales, ya que, en su proceso y consolidación, intervienen distintos actores y, a la vez, sus resultados incluyen a actores indirectos que se verán afectados por las decisiones tomadas por otros.

La lectura de las respuestas al cuestionario CNI (Capacidad Negociadora del Individuo) permitirá conocer, a cada uno de quienes lo responda, condicionantes personales y sociales que actúan como elementos limitantes o dificultadores de sus negociaciones. El

³ Un status o posición social es un lugar en una estructura social dada. Un status adquiere realidad cuando, reconocido intersubjetivamente, entra a formar parte de la distribución social de conocimiento y valores. *Cfr.* Giner, S., Lamo de Espinosa, E. y Torres, C., *Diccionario de Sociología* (Madrid, Alianza, 1998) p. 267

⁴ Lenski, G.E., *Power and Privilege*, (New York, McGraw-Hill, 1966)

reconocimiento de los mismos abrirá la posibilidad de encarar situaciones que lleven a corregir aquellos indicadores que observa como más comprometidos.

Tomemos un ejemplo del área de la salud. Al tomar conocimiento, por medio de un instrumento técnico, como el análisis de sangre, que un individuo tiene un alto nivel de colesterol; de allí en más, está la libertad personal de decidir si alimentarse restringiéndose en aquellos alimentos que los especialistas indican como agravantes y hacen perdurar la enfermedad; hacer ejercicios para impedir el sedentarismo, evitar situaciones estresantes, así responder positivamente a los requerimientos del tratamiento ó continuar con los mismos hábitos que llevaron a esos altos niveles de colesterol y, con ello mantener el riesgo de afectar aún más la salud.

Ambas actitudes dependen de una negociación que, se mantendrá con uno mismo. Para la decisión, resulta importante la información que se tenga sobre riesgos, tratamientos, alternativas, importancia que se le adjudique a la salud, prever que sucederá si ocurre alguna consecuencia con ese nivel alto de colesterol, si afecta a alguien, así como la posibilidad de requerir asistencia para superar la situación. Si se adjudica poca ó ninguna importancia o se desconocen los planteos formulados, no resultará de interés encarar ningún tratamiento que ayude a normalizar el nivel de colesterol.

Este ejemplo trasladado al cuestionario CNI, indica que el mencionado cuestionario señalará determinadas situaciones sobre la aptitud en negociación del entrevistado, y dependerá del contexto en que se aplica el mismo, si existe estímulo suficiente para encarar una mejora en los aspectos que se advierten como más débiles y perjudiciales en los procesos de negociación y conformar acuerdos, ó; sólo quedará como un simple dato informativo sobre algunas peculiaridades de la personalidad. Análogamente al ejemplo del colesterol, darse cuenta y tomar en cuenta, reconocer y obrar en consecuencia con tal reconocimiento, dependerá de la convicción que se tiene sobre la importancia de nuestros acuerdos para una mejora en la calidad de vida.

Entre los objetivos del cuestionario CNI (Capacidad Negociadora del Individuo) se encuentran poder visualizar el nivel de dificultades del entrevistado para:

- discernir entre deseos e intereses,
- entender las necesidades propias y las de los demás participantes,
- percibir cuáles son las actitudes que se asumen para con los demás y que actitudes de los otros nos desequilibran.
- evaluar si se está en un momento emocional propicio; en el lugar adecuado y con las personas que corresponden para encarar esa particular negociación.

El resultado de un buen proceso negociador deberá traducirse en la construcción de un contexto más armónico y en la conformación de Acuerdos que influenciarán positivamente para el mejoramiento de la Calidad de Vida.

Aptitud Negociadora – Factor limitante

Denominaremos **factor limitante** “las circunstancias que obstaculizan el logro de un objetivo deseado. Si se reconocen los factores limitantes de una situación determinada es posible reducirla ó resolverla en el camino hacia una meta”.

Bajo esta determinación, es posible definir “**Aptitud Negociadora**” como:

- La capacidad de los individuos en reducir los factores limitantes que surgen durante el proceso de negociación y obstaculizan la concreción de Acuerdos beneficiosos para las partes-.

La funcionalidad del Cuestionario CNI es mostrar en forma sencilla los factores limitantes que entorpecen para arribar a mejores acuerdos.

Definición APTITUD EN NEGOCIACIÓN

La amplitud del índice está comprendida entre 30 a 150 puntos. La amplitud de cada intervalo se estableció matemáticamente obteniendo los siguientes rangos iguales:

30 a 60 = Aptitud de Negociación A
 61 a 90 = Aptitud de Negociación AA
 91 a 120 = Aptitud de Negociación AAA
 121 a 150 = Aptitud de Negociación AAAA

La combinación de los valores otorgados a cada una de las categorías de cada indicador posibilita percibir el grado de Aptitud en Negociación del sujeto en forma global. Asimismo permite identificar donde radican las dificultades ó habilidades más notorias.

Definición de los Calificativos: A – AA – AAA – AAAA

Aptitud de Negociación A:

Al obtener un puntaje entre 30 y 60, a partir de la combinación de las respuestas del entrevistado identifica a un individuo que, al momento de conformar Acuerdos a través de las Negociaciones que mantiene:

- No es consciente de la importancia que estos tendrán y que inexorablemente determinarán los beneficios ó perjuicios, que lo acompañarán a lo largo de su vida, a él como los terceros involucrados.
- Mantiene poco control de las situaciones que se originan a su alrededor.
- No encuentra razones suficientes para modificar su comportamiento, dado que no considera poder influir en la posibilidad de generar cambios.
- Desconoce que hay detrás de las tomas de decisiones que van conformando un proyecto de vida y su realización a través del tiempo.
- El individuo⁵ se considera limitado en cuanto al control y responsabilidad acerca del curso de los acontecimientos, tanto deseables como no deseables.

⁵ Rotter JB “Internal vs. External Control of Reinforcement” en N.F. Washburn (ed). Decisions, values and Groups. London, Pergamon Press v.2 1962 pp 270-284” Su autor señala que la adquisición y desarrollo de habilidades y conocimientos en general está estrechamente ligada al estímulo que recibe el individuo, en otras palabras, la satisfacción ó insatisfacción de los actos está íntimamente ligada a los procesos de aprendizaje y los efectos del estímulo dependen en gran medida de que el sujeto reconozca los efectos o resultados como consecuencia de su propia conducta o como independiente de ella. Así a la expectativa que la persona tiene acerca del origen de su actuar, es a lo que en esta teoría se le llama locus de control

- Los sentimientos conducen la forma de razonar
- Pueden convertir al interlocutor en un enemigo personal perdiendo la racionalidad en el intento por resolver una situación.
- Imprecisos en identificar lo que los beneficia.
- Dificultad para modificar posturas

Aptitud de Negociación AA:

Individuos cuya combinación de respuestas se ubican entre 61 y 90 puntos del índice, cuyas características en relación al CNI señalan:

- No presentar dificultades en cuanto a la función de comprensión (entender y ser entendido)
- Dificultad en aceptar correcciones
- Perciben que muchas veces podrían haber logrado mejores Acuerdos
- No mantienen total conciencia al momento de negociar sobre la importancia de lo que llevan a cabo
- Pueden involucrarse en circunstancias no deseadas con frecuencia.
- No finalizan sus negociaciones arrepentidos por haber sido desbordados ante situaciones, lo que señala buena disposición en las formas
- No dominan mecanismos para desarticular actitudes no deseadas sin recurrir a respuestas similares (grito – grito). Son absorbidos por el clima reinante del contexto, sin posibilidad de generar un cambio.
- Carecen de posibilidades de modificar el contexto.
- El estado emocional al momento de responder el CNI suele presentar limitaciones relacionadas a mantener prolongadas ó importantes negociaciones.

Aptitud de Negociación AAA:

Combinación de respuestas entre 91 y 120 puntos. Corresponde a los individuos que:

- Mantienen un control sobre las formas y conceptos de lo que pretenden.
- No presentan dificultad en comprender como en expresarse
- Conducen sus intervenciones de manera aceptable, lo que significa que la interacción con los otros no obstaculiza la concreción de proyectos.
- Habiendo realizado buenos acuerdos y estando conformes con su desempeño, suponen que sus resultados muchas veces podrían haber sido más beneficiosos.
- No se involucran en conflictos no deseados, y conservan un proceder acorde a fin de evitar disidencias.
- Mantienen un trato afable.
- Disponen de herramientas que los posibilita superar situaciones controvertidas, destacándose: amplitud de criterios, buen manejo de las formas, buena interpretación en códigos de comunicación, aptitud a escuchar, buena disposición de contención frente a situaciones intensas.
- Ante presión ó demostración de poder, mantienen equilibrio y brindan respuestas adecuadas.

- Ante muestras de debilidad de los otros participantes, pierden ecuanimidad por una identificación nociva que los aleja del objeto de la negociación.

Aptitud de Negociación AAAA

Comprende a los individuos cuyo puntaje en el CNI resultó entre los 121 y 150 puntos, y se corresponden a las siguientes características:

- Mantienen conciencia al momento de negociar sobre cuales son las consecuencias que sus acuerdos tendrán en el futuro y como afectará su vida y la de los otros involucrados.
- Entienden las necesidades, intereses y deseos propios y comprenden las necesidades intereses y deseos de la otra parte al momento de buscar opciones.
- Son conscientes que negociar exige de comprender y esforzarse para lograr acuerdos que beneficien a todos.
- Se esfuerzan por controlar emociones a fin de buscar soluciones que sean lógicas, objetivas y pasibles de aplicación en el contexto en que se desarrollarán.
- El instrumento aplicado para el logro de los objetivos es la persuasión sobre la base de la capacidad de convencer a otro en virtud de un fundamento, manteniendo la disposición de variar sus objetivos al momento que le sea presentada una opción más favorable a la suya.
- Mantienen un dominio sobre las formas como la cordialidad, educación, amabilidad, urbanidad indispensables para el fortalecimiento de las relaciones
- No dejan lugar a la intimidación ni aceptan la imposición de datos ó situaciones sin corroborar su veracidad
- Capacidad para utilizar herramientas a fin de desarticular situaciones de estancamiento ó detención en las transacciones
- Aptos para modificar el contexto, imponer una dinámica ágil que colabora a superar situaciones de parálisis o impedimentos.
- Mantienen buenas formas y contenidos en sus aportes
- Evitan situaciones conflictivas
- Aptos para atemperar situaciones de hostilidad
- En el momento de completar el CNI se suponen emocionalmente dispuestos para mantener negociaciones importantes y su percepción es de conformidad con relación a su desempeño y los resultados de sus acuerdos.

Cuestionario Aptitud Negociadora

Función de Comprensión: Las posibilidades de comprender ó
Expresar. Puede haber una incumbencia física, tanto auditiva,
Como de dislexia

Rol Funcionamiento: Como percibimos nuestras acciones y
en que grado infieren en el desarrollo de nuestros acuerdos

Valoración y desempeño: Valoración de los últimos resultados
en nuestros acuerdos y el desempeño.

Nivel de Conciencia: Grado de conciencia de las situaciones en
Los acuerdos que participamos

Roles Asumidos: Las diferentes posturas que asumimos durante
la Conformación de acuerdos

Percepción de Imagen: Como valoro mi actuación con relación a
La interacción con otros participantes

Función de Discernir: Entendimiento de las necesidades propias y ajenas

Función de Vitalidad: Capacidad para generar cambios ante
situaciones de agotamiento u hostilidad

Función Social: Capacidad actual para poder encarar diferentes
Situaciones, relacionadas a nuestra salud física ó emocional

CONFLICTOS ¿QUÉ LOS ORIGINAN?****PERCEPCIÓN DIFERENTE*******INCOMUNICACIÓN*******FALTA DE SINCERIDAD*******IRRESPONSABILIDAD*******INTENCIONALIDAD*******DEFENSA DE VALORES*******CREENCIAS*******ESTABLECIMIENTO DE LÍMITES*******MALA GESTIÓN DE LA DISPUTA*******SEGUNDA INTENCIÓN*******NECESIDAD DE JUSTIFICACIÓN***

LA NEGOCIACIÓN SERÍA LA COMUNICACIÓN
TENDIENTE A LOGRAR UN ACUERDO DONDE LOS
INVOLUCRADOS TIENEN INTERESES COMUNES Y
OPUESTOS

QUE NOS IMPIDE RESOLVERLOS

D o l o r

Sentimiento de
Injusticia

Orgullo / Amor Propio

DESEO DE
VENGANZA

R E S E N T I M I E N T O

No ESCUCHAR

NO ENTENDER NUESTRO
INTERES

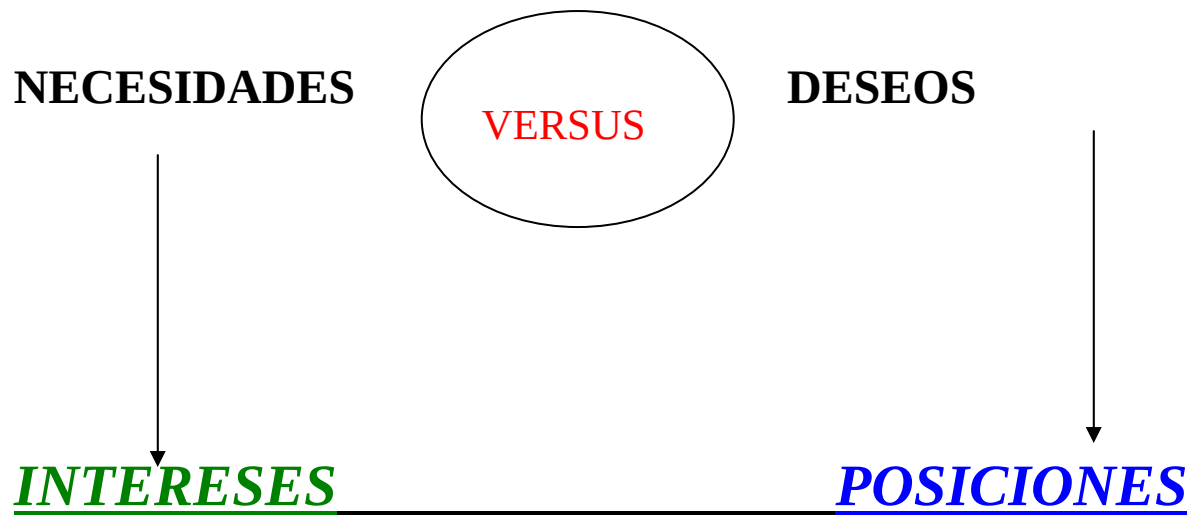
SER DUEÑOS ABSOLUTOS DE LA
VERDAD

COMO SE MEDIRÍA EL ÉXITO DE UNA SOLUCIÓN

- Quién consiguió más concesiones
-
- Si pudo hacerlo llegar más allá de sus límites
-
- Le consiguió sacar hasta el último centavo
-
- Yo quedé mal, pero el otro quedó peor
-
- ¿Evitó un conflicto?
-
- ¿Llegó a un acuerdo?

IMPRESINDIBLE PARA SOLUCIONAR CONFLICTOS**PASAR EL CENTRO DE
ATENCIÓN****DE****A****PASADO** —————→ **FUTURO****RELACIÓN ROTA** —————→ **RELACIÓN SUBSISTENTE**
(ESPOSOS) (PADRES)**INOPERANCIA** —————→ **ACCIÓN****INDEFINICIÓN** —————→ **RESOLUCIÓN**

IDENTIFICACIÓN DEL **NIDO**



Características de los Negociadores



DURO**BASADO EN PRINCIPIOS****SUAVE****Los Participantes
son amigos****Los Participantes
son adversarios****Los participantes están
solucionando un problema****El objetivo es
lograr un
acuerdo****El objetivo es la
victoria****El objetivo es lograr un
resultado sensato en
forma
eficiente y amistosa****Haga concesiones
para cultivar la
relación****Exija concesiones
como condición
para
la relación****Separe a las personas
del problema****Sea suave con
las
personas y con
el
problema****Sea duro con el
problema y con
las
personas****Sea suave con las
personas
y duro con el problema****Confíe en los
otros****Desconfíe de los
otros****Proceda
independientemente
de la confianza****Cambie su
posición
fácilmente****Mantenga su
posición****Concéntrese en los
intereses no en las
posiciones****Haga ofertas****Amenace****Explore los intereses**

Dé a conocer
su
última posición

Engañe
respecto a
su última
posición

Evite tener una última
posición

Acepte
pérdidas
unilaterales
para
lograr un
acuerdo

Exija ventajas
unila-
terales como
precio
del acuerdo

Invente opciones de
mutuo beneficio

Busque la
única
respuesta: la
que
ellos aceptarán

Busque la única
respuesta: la
que
usted aceptará

Desarrolle múltiples
opciones
entre las cuales pueda
escoger
decida más tarde

Insista en
lograr
un acuerdo

Insista en su
posición

Insista en criterios
objetivos

Trate de
evitar un
enfrentamiento
de
voluntades

Trate de ganar
en
un
enfrentamiento
de voluntades

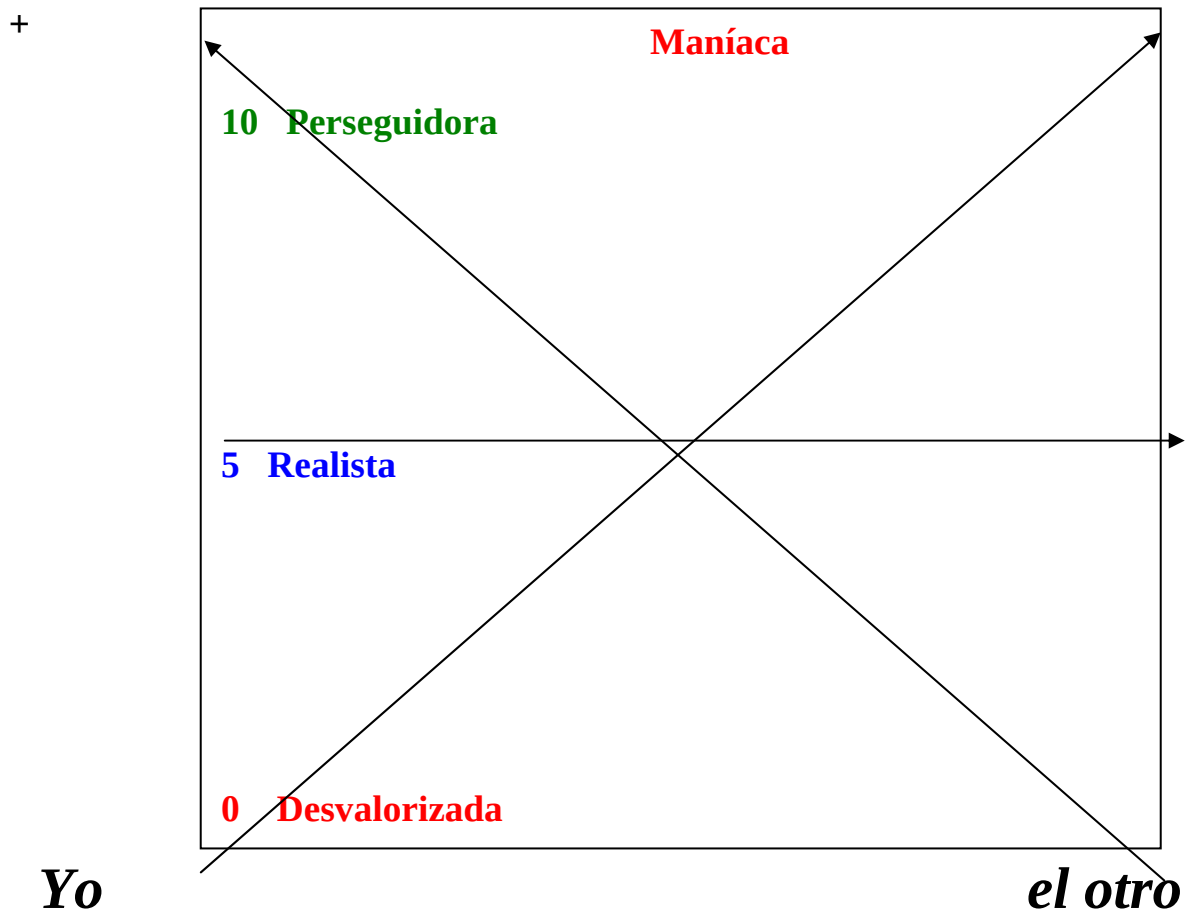
Trate de lograr un
resultado
basado en criterios
independientes de la voluntad

Ceda ante
la
presión

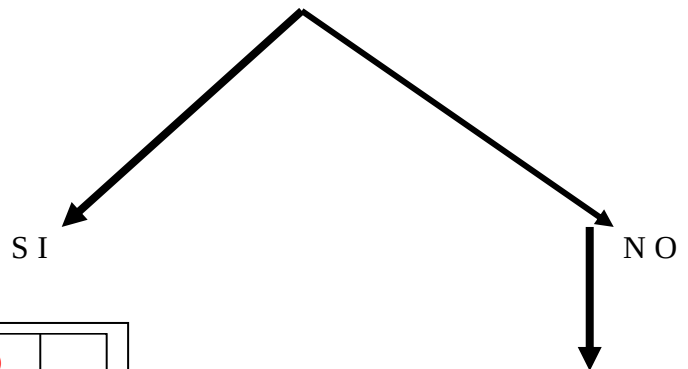
Aplique presión

Razone y permanezca
abierto ante las razones
Ceda ante los principios
No ante las presiones

LA CONFIANZA: NUESTRA RELACIÓN CON EL MUNDO



**Como nos vemos en relación con los otros y que
posiciones podemos asumir**

EL PROCESO**DARME CUENTA QUE ESTOY EN UNA NEGOCIACIÓN****QUE ESTOY HACIENDO?****¿ESTOY PREPARADO PARA ENCARAR UNA NEGOCIACIÓN?**

*ESTOY NEGOCIANDO *SÉ QUIENES SON LAS PARTES *LOS PRESENTES, LOS AUSENTES *CONOZCO LOS INTERESES *PROPIOS Y DE LA PARTE *QUE PODER EN LA TOMA DE DECISIONES TIENEN *ESTOY CONSCIENTE DE APLICAR UN PROCESO

INTERRUMPO POSPONGO ME PREPARO

ARTE PARA UN BUEN NEGOCIADOR**ANTES DE EMPEZAR**

- = separe el problema de las personas
- = esfuerce en reconocer el verdadero problema
- = calcule su MEJOR ALTERNATIVA
- = **SÚBASE AL BALCÓN Y OBSERVE**

- = mida su fuerza y calcule la del otro
- = calcule las alternativas posibles del otro
- = **TRANQUILO-TENGA PACIENCIA- -----**
-----ESCUCHE-----

- = **NO IMPROVISE – PREPÁRESE PARA NEGOCIAR**
- = **RECUERDE A MAQUIAVELO:** *“dicen los sabios, y no sin razón, que quién desee prever el futuro debe consultar el pasado, los sucesos humanos se asemejan a los tiempos precedentes. Lo cual proviene del hecho de venir producidos por hombres que han estado y siempre estarán animados por las mismas pasiones, que habrán de conducir, necesariamente a los mismos resultados”*

SI QUERÉS HACER TIEMPO, RECORDÁ UN RATO

A SUN-TZU, TE VA A VENIR BIÉN: “el orgullo, el sentido del honor demasiado susceptible, la falta de previsión y la excesiva compasión son, serios impedimentos para ejercer el mando (negociar). También el valor, si prevalece sobre el discernimiento e impide que el general (negociador) aprecie correctamente una situación, impulsándole a tomar una decisión equivocada. El valor debe ser una cualidad entre otras, pero jamás obstaculizar lo que es la cualidad primera del general (negociador): la lucidez..” Cuando le tuvo que contestar a Confucio que tipo de hombre escogería como general (negociante) respondió: *No escogería al hombre que está dispuesto a enfrentarse a un tigre o a precipitarse en un río sin preocuparse de salvar la vida ó morir. Elegiría, sin duda, a un hombre que considerase el obstáculo con la prudencia requerida y que prefiriese triunfar por la estrategia”*

NEGOCIACION

UN BUEN RESULTADO

No deberíamos acordar si no alcanzamos

BUENA PREPARACIÓN

Un acuerdo que conforme:

NIDO

(Necesidades – Intereses – Deseos)

Ver satisfechos los intereses
 De todas las partes involucradas

Identifique y priorice los suyos
 Busque, descubra y evalúe
 los de ellos

ALTERNATIVAS

Sea mejor que nuestra MAAN (Mejor
 Alternativa a un Acuerdo Negociado)

Evalúe y Mejore su MAAN
 Estime la MAAN de ellos y
 Piense como contrastarla

Los nuestros, los de los ellos y
 Los de los otros

OPCIONES

Sea una solución factible y eficiente

Invente muchas opciones de
 “ganancia mutua
 Identifique en que medida
 Satisfacen sus intereses y los
 De la otra parte. Produzca y genere
 Nuevas opciones. Es lo más importante

Menores pérdidas, la mejor entre muchas

LEGITIMIDAD

Resultado legítimo para todos
 Donde nadie se sienta engañado
 Y el resultado sea apropiado y
 Justificable

Investigue criterios objetivos
 precios de mercado, precedentes
 Considere como decidiría un
 tercero sin interés en el tema

COMPROMISOS

Que contenga compromisos bien
 Planteados, realistas y funcionales

Piense el contenido y la calidad
 del compromiso que desea:
 *En cada reunión
 *Al final del proceso
 Considere el nivel de autoridad de cada parte
 Quién piensa que debe estar presente
 Para que tenga valor

COMUNICACIÓN

Haber observado un proceso donde
 Existió buena comunicación

Identifique la información a
 obtener
 Planifique una estrategia de comunicación
 Identifique los posibles propósitos,
 Productos, y el proceso de cada reunión
 Prepare un borrador de la agenda

RELACIÓN

Haber sido fortalecidos los tipos de
 Relación que queremos

Identifique el tipo de relación
 que desea tener. Actúe hacia ese fin

NIDO

Esta referido a las necesidades reales. Debemos escarbar sobre nuestras posiciones y deseos para poder identificar nuestros intereses, que son los que en el futuro deberán cumplimentarse.

ALTERNATIVAS

Son las posibilidades que tenemos y debemos evaluar en caso de no poder acordar con la otra parte. Son los actos que podemos realizar sin el consentimiento del otro, ya que son alternativas externas a la negociación. La mejor de ellas, es la que se convertirá en nuestro “MAAN”, es decir que si el acuerdo a lograr no es mejor a mi Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado, significa que no deberé acordar.

OPCIONES

Es lo que las partes se ocuparán de generar, para intentar arribar al mejor acuerdo posible. Es la etapa más creativa de este proceso y requiere una especial dedicación para intentar arribar no a cualquier acuerdo sino al mejor, haciendo uso de ser necesario de diferentes técnicas para generar la mayor posibilidad de opciones y luego poder elegir la más conveniente a las partes.

LEGITIMIDAD

Es la búsqueda de un acuerdo justo, y que pueda ser sometido a diferentes evaluaciones que verifiquen el resultado alcanzado, con las normas, leyes, estándares, reglamentos, precedentes, cotizaciones, con qué usualmente se manejan las partes negociadoras y que exceden la simple voluntad.

COMPROMISOS

Son las formas como se plasman los resultados aceptados por las partes. Se pueden ir generando a medida que se llega a acuerdos parciales ó bien al final de una negociación y pueden adoptar formas verbales ó compromisos escritos. Se procurará que los mismos sean de cumplimiento posible para las partes, lo que dará mayor garantía de realización. Asimismo se buscará que sean planteados en forma comprensible por quienes deberán cumplirlos y si es posible acordar alguna forma de verificación, así como alternativas de continuidad en caso de presentarse alguna irregularidad, en especial cuando se proyectan en el tiempo.

COMUNICACIÓN

Es la aplicación de la denominada escucha activa, empatía, haber indagado, en donde se intenta que las partes no sean sometidas y que solamente reaccionen, sino al contrario, que sientan que pudieron expresarse, ser escuchadas, ser entendidos sus intereses y a la vez haber hecho lo mismo con la otra parte, haber escuchado y comprendido, lo que ayuda en la elección de la mejor opción.

RELACIÓN

Si al haber seguido un proceso para poder acordar las diferencias que existían, al final del mismo se habrá producido un mejoramiento en las relaciones de los componentes, lo que hará que en el futuro, dispongan de una mayor capacidad para alcanzar resultados óptimos y en menor tiempo. En especial de tratarse con personas ó instituciones con las que podremos volver a negociar nuevamente

¿QUÉ ES LA LEGITIMIDAD?

- + Use la prueba de reciprocidad (sí se les pidiera a ellos que hicieran lo que ellos le piden hacer a Ud. ¿ lo aceptarían como justo?
- + Asegurarse de que los criterios que propone también satisfagan la prueba de reciprocidad.
- + Considere el uso de una tercera parte neutral o de una organización, cuyo prestigio sea reconocido por ambas partes para resolver disputas sobre la aplicación de criterios.
- + Negocie sobre el proceso.

PARTES Y ASUNTOS

¿Cuales son las partes? (puedo usar un diagrama)

Asuntos IMPORTANTES a ser atendidos

1-

2-

.

.....RELACIONES.....

Actuales

Deseables

Si existen diferencias, evalúe las causas.

De acuerdo a esas causas, que pasos debería tomar
para modificar

la relación actual en el futuro

.....COMPROMISO. ¿Qué autoridad tengo y tiene la otra parte para poder ACORDAR?
 ¿Qué nivel de COMPROMISO deseo consolidar, y en que etapas?
 ¿Qué elementos voy a necesitar? (Técnicos, jurídicos, contratos)
 ¿Qué espero de esta reunión, de las próximas y en el FINAL?

COMUNICACIÓN

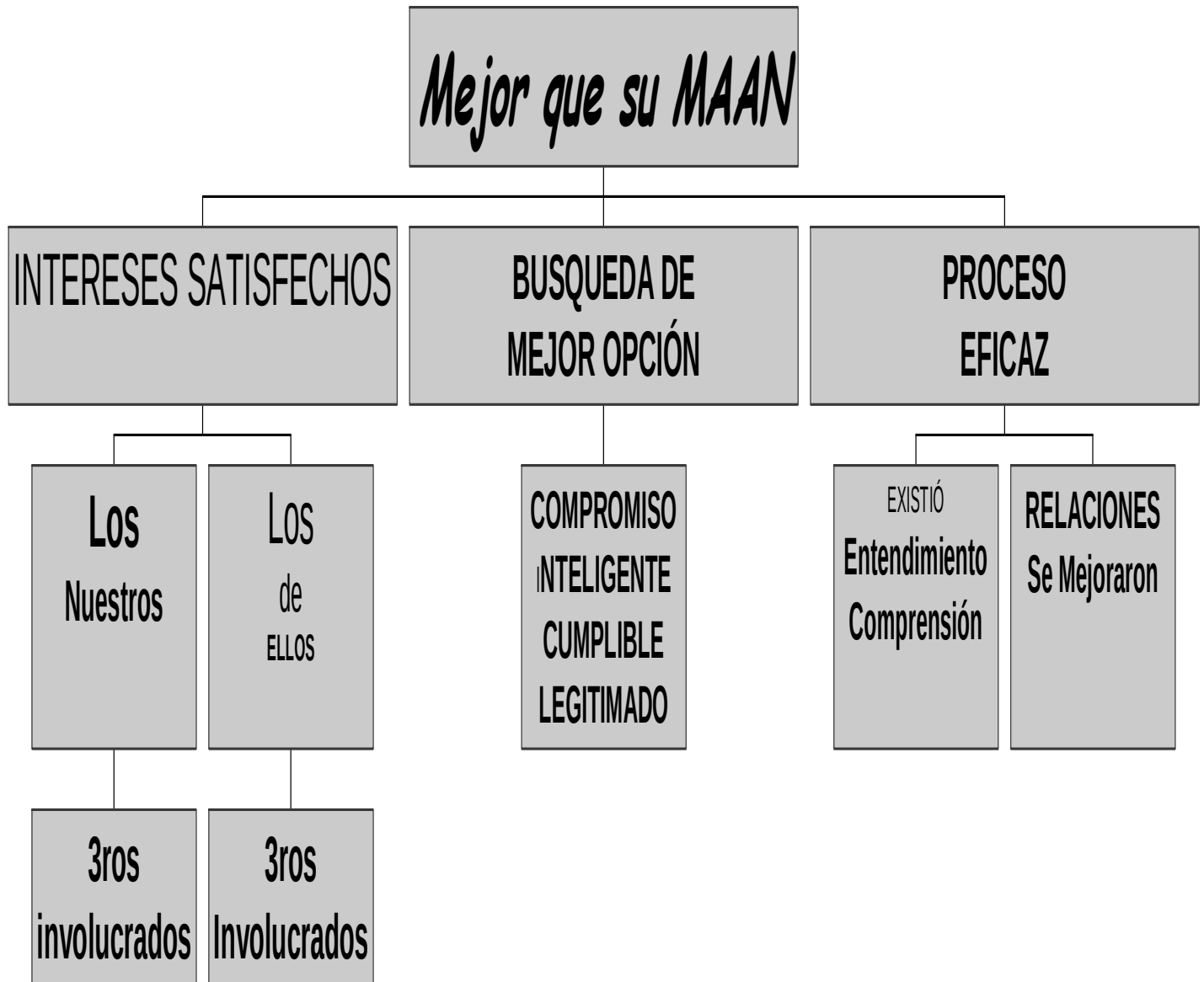
Planifico la reunión

- *Objetivo
- *Proceso
- apertura
- agenda
- rol de cada miembro
- reglas

Planifico el diálogo

- *Escuchar/hacer preguntas
- *Problemas de comunicación
- *Pasos para evitar problemas
- *Suposiciones para probar
- *Tratar información a revelar

UNA BUENA NEGOCIACIÓN IMPLICA: BUEN RESULTADO



UNA BUENA NEGOCIACIÓN **UN BUEN RESULTADO**

- Mejor que sus alternativas (MAAN)
- Los intereses quedan satisfechos

Los nuestros

Los de ellos

Los de terceros involucrados

- Se persiguió la mejor opción
- Se consiguió un compromiso inteligente y cumplible
- El proceso fue eficaz. Buscamos un buen entendimiento y comprensión
- Con este proceso se mejoraron las relaciones

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA NEGOCIACIÓN SOBRE LA BASE DE PRINCIPIOS

VENTAJAS

- * Mejor comunicación y entendimiento
- * Facilita las ganancias conjuntas
- * Resultado legítimo
- * Permite firmeza y flexibilidad
- * Mejora la relación
- * LOGRA MEJORES RESULTADOS EN FORMA CONSISTENTE

DESVENTAJAS

- * Demora preparar
- * Requiere habilidad
- * Confusión franqueza vs. Debilidad
- * El otro puede sentirse incómodo
- * Ud. Puede sentirse incómodo

TENER PRESENTE QUE....

**Cuando hago suposiciones, no debo quedarme solo con
SUPOSICIONES**

HAGA PREGUNTAS

Que es lo que oigo, cuando me hablan

ESCUCHE ACTIVAMENTE – PARAFRASEO

**Piense en los intereses actuales y percibidos de
ellos**

**CLARIFIQUE SU NOCIÓN DE LOS
INTERESES MIEDOS Y SOLUCIONES
DESEABLES DE ELLOS**

---DUDAR DE NUESTRAS CERTEZAS ---

iii Explorar con curiosidad!!!!

-----RECONOCIMIENTO DEL OTRO ----

iiii Despierta buena animosidad y mejor recepción!!!!

----- INDAGAR, CUAL ES LA HISTORIA DEL OTRO?

iiii Si pretendo cambiar el pensamiento del otro, necesito conocer cuál es ese pensamiento!!!!

No rechazar la posición inflexible – Tomarla como contribución

Identificar Intereses– Inventar opciones – discutir normas justas

“Dime y quizás yo escuche. Enséñame y quizás aprenda. Hazme tomar parte, y lo haré.”

PARAFRASEO. Repetir lo que entendimos y reconfirmar

EMPATÍA. Identificación con aquello que el otro siente

Saber que una DISCULPA crea las condiciones necesarias para que el conflicto se pueda solucionar de manera constructiva

ALGUNAS DIFICULTADES DEL PROCESO

Cuando la conducta de la otra parte esté interfiriendo con su habilidad de dirigirse y tratar efectivamente con la sustancia de la negociación, deje de negociar sobre ella. Negocie sobre como van a tratarse las partes (relación)

***.....Explícitamente ponga de lado los temas sustanciales:
“Me gustaría tomar un receso para discutir precios y, tal vez, podamos discutir como nos estamos comunicando”.***

Describa la conducta y su efecto en sus metas para negociar o en sus intereses, y sugiera opciones de proceso, como:

***.....”No me siento escuchado; cada vez que empiezo a hablar me
interrumpen”***

.....”Me siento presionado, tal vez deberíamos reunirnos cuando usted tenga más tiempo para discutir sobre este problema”

.....”Siento mucha tensión. Tomemos un receso para establecer alguna perspectiva sobre esto”.

.....”Ustedes nos han presentado algunas nuevas opciones. Necesito unirme con mi equipo para discutir su oferta”

Existe cierta inclinación a suponer que nuestros intereses y los de la otra parte son totalmente opuestos, en especial cuando estamos enojados o no confiamos en ellas.

Esta suposición nos impide tratar de entender sus intereses e idear opciones para beneficio mutuo. Si creemos en estas acciones, que cuanto más haya para ellos menos habrá para nosotros, entonces no tiene sentido considerar la forma de generar ganancias conjuntas.

Por último, es como un accidente, esta suposición nos resta facultades, ya que nos lleva a dejar la mitad de los recursos sin usar sobre la mesa (es decir, ambas partes dejarán de obtener beneficios que hubiesen significado poco o ningún costo para la otra)

INFERENCIAS

COMO SE ARTICULAN



Las personas construyen su realidad



Esa Construcción es Mediadora entre estímulos y respuestas

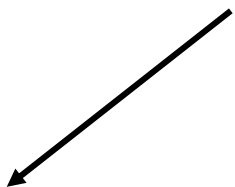


Según perciban sobre sí mismos, su mundo y el futuro
Tendrá efecto directo en cómo se sientan y actúen

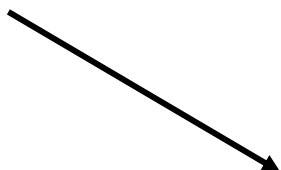


**LAS CONSECUENCIAS DE
DE NUESTRAS
INTERPRETACIONES NOS
DETERMINARAN LOS TIPOS
DE ACUERDOS QUE LOGREMOS
ALCANZAR A LO LARGO DE
NUESTRA VIDA**

La cognición es mediadora entre estímulos y respuestas



Las personas a través de un proceso pueden
Acceder a sus constructos

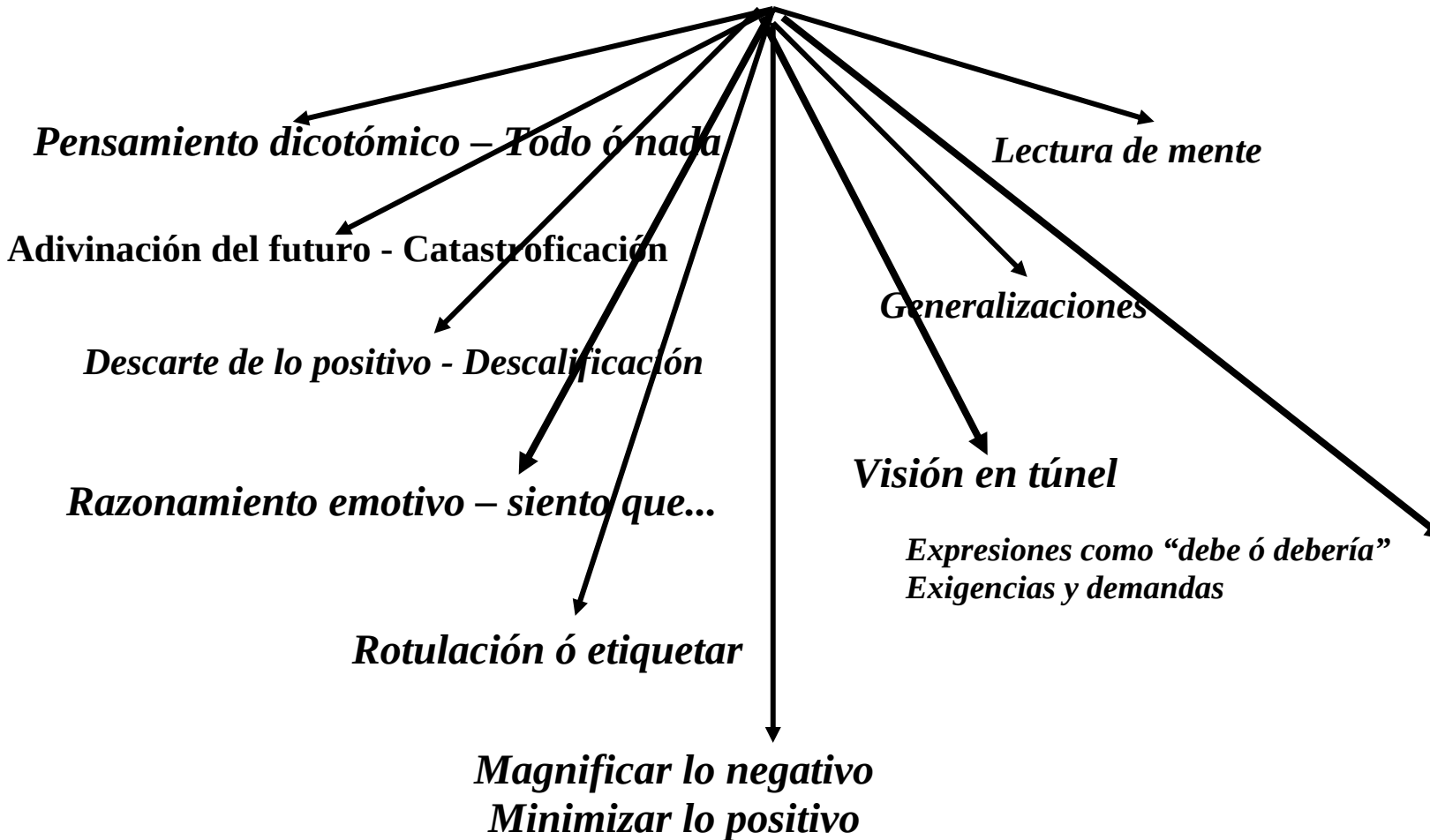


Lograr la modificación del procesamiento cognitivo de la
Información, es la CLAVE en el proceso de cambio

Construir Realidades Alternativas
Objetivo Básico Para La Resolución De Problemas (Von
Glaserfeld)

- Términos de Temporalidad – Presos de nuestra historia
- El Pasado no puede cambiarse y menos volverse a vivir
- Sí, es posible redefinirlo
- Encontrando nuevas perspectivas que posibiliten entenderlo de manera diferente

Distorsiones Cuando Inferimos



Muchas veces solemos atribuir a que:

**“La INFELICIDAD es causada por
circunstancias externas
Y el individuo no tiene control sobre las
mismas”**

Albert Ellis – Distorsiones Cognitivas

BIBLIOGRAFÍA

Sí de Acuerdo William Ury, Roger Fisher Patton

Supere el No W. Ury

La cara Humana de la Negociación Julio de Caro

Mediación Jay Folber, Alison Taylor

Manual de Mediación Miguel Martín

El Príncipe Maquiavelo

El arte de la Guerra Sun Tzu

La inteligencia Emocional Daniel Goleman

Pensamiento Práctico Eduard de Bono

La Construcción del Universo – Paul Waslavsky, Ceberio

Teoría de Conflicto – Remo Entelman

Manual de Psicología Social – Vander Zanden