



Gestión de conocimiento y comunicación

Guía de liderazgo y negociación



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Cooperación Suiza en Bolivia

Gestión de recursos naturales y cambio climático

Guía de liderazgo y negociación

Créditos

Guía de liderazgo y negociación

Esta publicación es un emprendimiento del Proyecto Gestión de Recursos Naturales y Cambio Climático de la Cooperación Suiza en Bolivia, ejecutado por HELVETAS Swiss Intercooperation.

Equipo CONCERTAR/GESTOR:

- *Javier Zubieta*
- *Bruno Poitevin*
- *Roy Córdova*
- *Martin del Castillo*
- *Carlos Saavedra*
- *Roselynn Ledezma*
- *Boris Urquizo*
- *Sergio Paz Soldán*
- *Dennis Alborta*
- *Rosario Uriá*
- *Gina Vergara*

Autor: Jaime Quispe

Edición: Fernando Molina

Fotografías: Programa CONCERTAR / GESTOR

Fotografía de portada: Boris Urquizo

Impresión:

Publicada en 2014 por HELVETAS Swiss Intercooperation

Programa de Gobernabilidad para el Desarrollo Territorial Sostenible (CONCERTAR)

Rosendo Gutierrez, N 704. La Paz, Bolivia

bolivia@helvetas.org

Esta publicación podrá ser reproducida mientras se cite la fuente

Guía de liderazgo y negociación, HELVETAS, Swiss Intercooperation,

Fase de GESTOR 1/9/2010 - 31/8/20144

Contenido

Presentación / 5

Introducción / 6

Primera parte: liderazgo / 7 - 26

Segunda parte: negociación / 27 - 43

Anexos / 44

PRESENTACIÓN

Met et quae natione cuscid quis diti quidipsam, es estrum, tecaborrum simolup tatquaessit venecate et reri dest, tota comnis nistiusdae andia doloris quiatios simin nempero occus estia vent.

Cillab ides pa et qui int et quaerfe rspiend istiunt as aut expliqui tem qui quid et venderovite et faccatur, num sequis exped mi, untempe renditaturi occusaestis cusciis pa dolorum sum sincid ma nossinis andam ra pa sum volupta quunt.

Mus alia quo ommo ius quodipi enitem consequi iaectur iberehenia nia que corerer umquam, occus rerions equiaec tempedis ipsant exearchitat aperem elloria epelitiae id que con re, omnis dolupture estiusdant, quis dus.

Ciur? Bo. Tendam volupta que exerum alique

volorro beaquaecti simuscia apelibu sapiet omniasinisit esequia cumquunt volupta quasper chillen diciusam earchil issimus.

Ehent es ut la derum nat verempe ma culloru ptatibu saeprovit et rent, veniae dit enia corum is aut qui tem laccatist etur, il im alit, que ratur? Quibus.

Ibus qui dolenda nostis es a nest, volupta doluptae sim eos apitatiure, odit modi coreiciis doluption et occatur? Qui officiist andicienis sit quodipi dioria ideliquibus etur aut aut veliquos de es dolore moditatum quatur?

Aborum lati quamus dolor suscipisa pro quiat aliae ilitorias aspicienis parchilliquo to illabori vid quam, volorib usdant.

Pel molorer uptae. Nem fugit, nisciamus elicae quameni hillam, tem quisquis expliquam lanit

INTRODUCCIÓN

La Guía de Liderazgo y Negociación es una herramienta que tiene la finalidad de fortalecer las capacidades de liderazgo, las habilidades de comunicación y las competencias para llevar cabo una buena negociación. Esta guía será de mucha utilidad para gerentes, coordinadores y responsables de programas y proyectos, que aplicarán cada una de las herramientas para reforzar sus capacidades de liderazgo, definir su perfil de negociador y mejorar su comportamiento en una negociación. Esta Guía es el resultado de las presentaciones preparadas para los talleres de capacitación impartidos al personal de los programas Concertar y PRRD, en la gestión 2012-2013, y al personal de las mancomunidades de municipios socios de ambos programas en 2013.

Carole Warlop y Philippe Vaneberg

PRIMERA PARTE: LIDERAZGO

1. Introducción al liderazgo

Richard L. Daft, en su libro La experiencia del liderazgo, define el “liderazgo” como una relación de influencia entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados que les permitan lograr los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

El líder es una persona que debe enseñar, aconsejar, facilitar, ser un buen mentor. Un líder no es el jefe del equipo, sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión del proyecto, teniendo ética, siendo comunicativo, generando confianza, haciendo más fuertes y enriquecedoras las relaciones del equipo que lidera, en base a la motivación, y con el fin de congrega a las personas y obtener la productividad deseada.

2. Lo que un líder hace que sentimos

Ejercicio 1. Todos somos líderes

En grupos de dos personas haga cuatro afirmaciones sobre su estilo como líder (en su vida privada o profesional), de las cuales tres son verdaderas y una, falsa. La otra persona debe adivinar. Al final, usted se queda con una afirmación. También debe responder a las preguntas : « ¿Qué me motiva para ser líder?» y “Qué expectativas y temores tengo para ser líder?”
Con estos datos se llena la siguiente matriz:

Nombre	Afirmación verdadera	Qué le motiva	Expectativa	Temor

Objetivos de la guía en liderazgo

- a) Estimular una reflexión interna sobre el liderazgo y reforzar la cultura de liderazgo deseada.
- b) Proveer algunos cuadros para entender mejor lo que significa liderazgo en diferentes situaciones.
- c) Desarrollar habilidades de comunicación que puedan ser de base par un estilo de liderazgo dado.

Figura 1. Tipos de liderazgo (proyectar mientras se hace el ejercicio 1)



Ejercicio 2. Nuestras mejores experiencias de liderazgo

Piense en su pasado reciente en su organización o en otra organización, y recuerde un momento en el que se ha sentido muy motivado a seguir las directivas de alguien que consideraba un líder y que respetaba como tal. ¿Cuál fue la situación (el proyecto o actividad) en la que trabajó con esa persona?

¿Cuales son las cinco a ocho características específicas del líder (por grupo) que le motivaron a seguirle, a entusiasmarle más?

Cinco a ocho palabras que usarías (por grupo) para describir como se sentía cuando experimentaba el liderazgo de esa persona? (preparar una síntesis por grupo).

En aspectos de comportamiento y emociones el líder logra:

COMPORTAMIENTOS (X)
¿Qué hizo el líder de la historia de liderazgo ejemplar?
Confió en mí
Me desafió
Me dio apoyo
Me escuchó
Reconoció el logro
Desarrolló a los miembros del equipo
Cumplió sus promesas
Facultó a otros
Dedicó tiempo a la gente
Compartió la visión
Admitió errores
Aconsejó a otros
Resolvió los problemas creativamente
Enseñó

EMOCIONES (Y)
¿Cómo me hizo sentir?
Valorado
Motivado
Entusiasmado
Desafiado
Respetado
Orgullosa
Inspirado
Capaz
Apoyado

El liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. El liderazgo entraña una distribución desigual del poder. Los miembros del grupo no carecen de poder; dan forma a las actividades del grupo de distintas maneras. Aunque, por regla general, el líder tendrá la última palabra.

3. Diferencias entre líderes, gerentes y jefes

Las personas líderes y las personas con cargos gerenciales no coinciden, como se ve en la siguiente tabla:

Liderazgo	Gerencia
Proactivo	Reactivo
Preguntas	Respuestas
Descubrimiento	Procesos
Autoridad = privilegio de servicio	Autoridad = privilegio de mando
Riesgos	Reglas
Poner en cuestión	Protección de los activos
Da ejemplo	Asigna tareas
Exploración	Planificación/Previsión
¿Qué y para qué?	¿Cómo y cuándo?
Problemas son oportunidades	Problemas son obstáculos
Cambio	Previsibilidad

Por otra parte existen sinergias entre líderes y gerentes, y son las siguientes:

Líderes		Sinergia resultante		Gerentes
Provee una visión	↔	Empoderamiento	↔	Provee recursos
Persigue oportunidades	↔	Realización	↔	Reduce riesgos
inspira	↔	Trabajo en equipo	↔	Coordina
Conduce improvisación	↔	Innovación	↔	Provee estructura
Hace las buenas cosas	↔	Efectividad	↔	Hace las cosas bien

El líder y el jefe se diferencian en los siguientes aspectos:

Jefe	Líder
Existe por la autoridad	Existe por la voluntad
Considera la autoridad un privilegio de mando	Considera la autoridad un privilegio de servicio
Inspira miedo	Inspira confianza
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña a hacer las cosas
Le dice a uno ¡vaya !	Le dice a uno ¡vamos !
Maneja las personas como fichas	No trata a las personas como cosas
Busca culpables	Corrige, pero comprende
Asigna tareas	Da ejemplo

Ejercicio 3. Como seguidor y líder

Como seguidor :
¿Qué es lo que me hace falta en general?
Como líder :
¿Qué es lo que ofrezco fácilmente ?
¿Qué es lo que me es difícil de ofrecer ?



Productora de la región del Norte de Potosí.

4. Teorías sobre el liderazgo

- a) Teoría basada sobre características. ¿Qué tipo de persona hace un buen líder? ¿Un líder nace o se hace?
- b) Teorías comportamentales. Los líderes pueden ser autocráticos, democráticos, permisivos o liberales.
- c) Teoría de contingencias. El liderazgo más apropiado depende de la situación.
- d) Teorías de poder e influencia. ¿Cuál es la fuente de poder del líder? Hay diferentes maneras en que el líder usa su poder para que las cosas se hagan.



Productora de la región del Norte de Potosí.

5. Seis características del líder

El líder tiene seis características, que puede mantener intermedias (lo mejor) o extremar en dos sentidos.



6. Estilos de liderazgo

Según las teorías comportamentales existen tres estilos de liderazgo:

- a) Líder autócrata: Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, dirige, motiva y controla al equipo. Se considera él solo competente y asume él solo el control.
- b) Líder demócrata o participativo: Es participativo, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.
- c) Líder liberal: Delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones; el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

7. Liderazgo situacional

Consiste en que el líder se adecua a las situaciones para alcanzar sus metas, es un liderazgo influido por la situación (figura 3).



Integrantes del grupo Participación e interculturalidad, evento sobre Acuerdos Inter - gubernativos relativos al Agua.



Productora del Valle alto de Cochabamba.

Figura 3. Esquema de liderazgo situacional

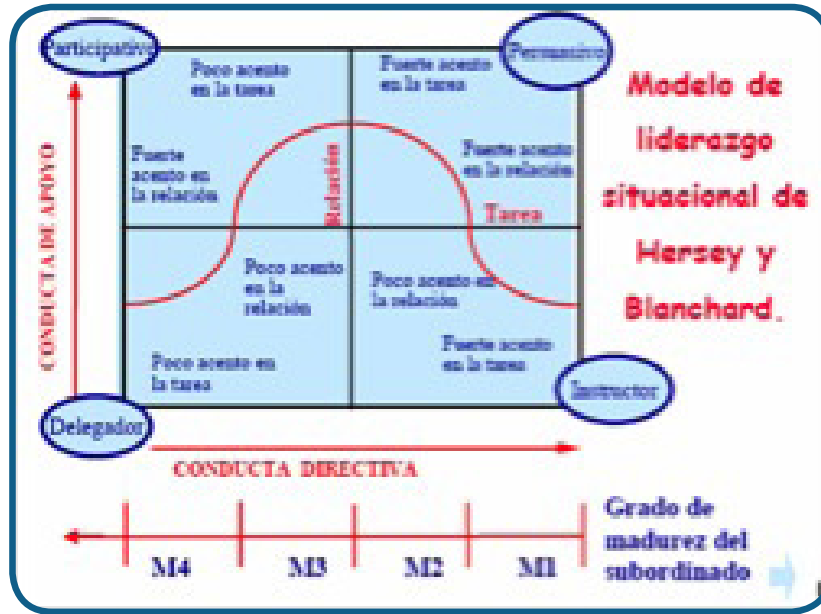


Figura 4. Cinco fuentes del poder

8. Liderazgo por fuentes de poder

Otras teorías enfatizan en los factores que hacen que alguien tenga poder sobre los demás. Los principales de estos factores se pueden ver en la figura 4:



9. Liderazgo e inteligencia emocional

Los líderes tienen que entender la manera en que sus emociones y acciones afectan a sus colegas/colaboradores. La inteligencia emocional es una cualidad que facilita al líder alcanzar sus propósitos.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y los ajenos, y la habilidad para manejarlos. El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimien-

tos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones. Según Goleman, la inteligencia emocional nos permite:

- Tomar conciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo.
- Acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo.

Manfred Kets De Vries, en *Las conductas del directivo*, identifica el éxito de los directivos con su capacidad de conocer sus emociones y las de los demás. Un líder emocionalmente inteligente sabe buscarse un espacio en el grupo y ser aceptado.



Representantes de la asociación de regantes de la microcuenta Laka Laka en la asamblea.

10. Tipos de liderazgo

10.1. Liderazgo transformador

Competencias del líder:

- a) Muy proactivo y efectivo.
- b) Focalizado en el qué y el por qué
- c) Motiva a sus seguidores a perseguir altos niveles de desempeño.
- d) Eleva sus niveles de auto-estima y las creencias positivas.
- e) Está orientado por el propósito colectivo; tiene un sentido de la misión.
- f) Crea una identificación de los seguidores.

Comportamiento del líder:

- a) Articula una visión, delinea metas claras.

- b) Alienta la aceptación de los objetivos grupales.
- c) Asegura que los objetivos sean aceptados.
- d) Espera rendimientos elevados.
- e) Da soporte individualizado y reconocimiento.
- f) Estimula intelectualmente; es un modelo de integridad y justicia.

Este tipo líder cambia a sus subordinados en tres formas:

- a) Los hace conscientes de qué tan importante es su trabajo para la organización.
- b) Los hace conscientes de sus propias necesidades para su crecimiento personal.
- c) Los motiva para que trabajen bien, y que piensen no sólo en su beneficio personal sino en el de toda la organización.



Líderes capacitados en plomería para la refacción de sus sistemas de Agua Segura.

10.2. Liderazgo instrumental

Competencias del líder:

- a) Se apoya sobre su pericia y conocimiento.
- b) Está orientado hacia una reflexión estratégica:
 - Como tomamos en cuenta el entorno.
 - Como se deben realizar las tareas.
- c) Permite la facilitación del trabajo (afectando el rendimiento de los seguidores)
- d) Se focaliza en el qué y el cómo

Comportamientos del líder:

- a) Mentor, muestra cómo se hacen las cosas.
- b) Monitorea el contexto.
- c) Formula estrategias.

10.3. Liderazgo transaccional

Competencias del líder:

- a) Define expectativas claras.
- b) Sigue el trabajo de cerca.
- c) Es justo y equitativo.

Comportamientos del líder:

- a) Promete premios o sanciones. Clarifica lo que se necesita hacer para obtener premios o sanciones.
- b) Activo: Busca fallas y hace cumplir las normas para evitar errores.
- c) Pasivo: Usa sanciones cuando no se ha cumplido.

Este tipo de liderazgo motiva a los subordinados por medio de justicia. Cuando los subordinados son motivados, reconocidos y recompensados es porque su desempeño es alto, y cuando son castigados y reprimidos es porque su desempeño es bajo.



11. La comunicación

Ejercicio 4. Cómo desarrollar sus competencias de comunicación para un liderazgo efectivo. Juego de legos.



**Juego
de legos**

Dos personas se sientan de espaldas; ambas arman legos formando objetos y otras figuras, según las instrucciones de la otra. La persona a la que le toca armar debe escuchar con atención las instrucciones, ya que no puede hacer preguntas. Una vez finalizado el armado de una cierta cantidad de piezas, ambos revisan el resultado. Comentan entre ellos la importancia de dar instrucciones precisas y de escuchar con atención.

Para una buena comunicación oral se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Escuchar bien (la comprensión del contenido del mensaje depende de la capacidad para entender el código en que este mensaje ha sido enunciado).
- Observar.
- Adaptar la respuesta, para lo que se necesita usar el mismo canal de comunicación que el emisor.
- Seleccionar las palabras.
- Ser claros.
- Afectar las emociones.
- Utilizar inteligentemente el cuerpo.

La comunicación es la relación entre un transmisor y un receptor a través de un mensaje codificado (Figura 5). Luego, en el retorno, el receptor se convierte en emisor.

Figura 5. Esquema de comunicación entre transmisor y receptor



Normalmente nos comunicamos con palabras (lenguaje verbal), con expresiones corporales (lenguaje no verbal) y con el tono y el ritmo (lenguaje para-verbal). De las tres formas, la expresión corporal es la más importante, por su alcance en la comunicación (figura 6).

Figura 5. Esquema de comunicación entre transmisor y receptor

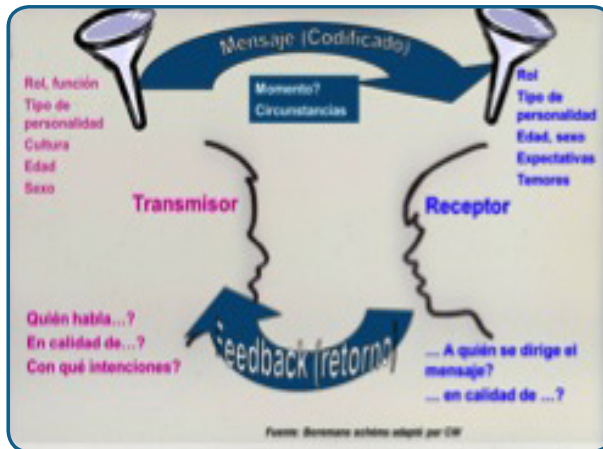
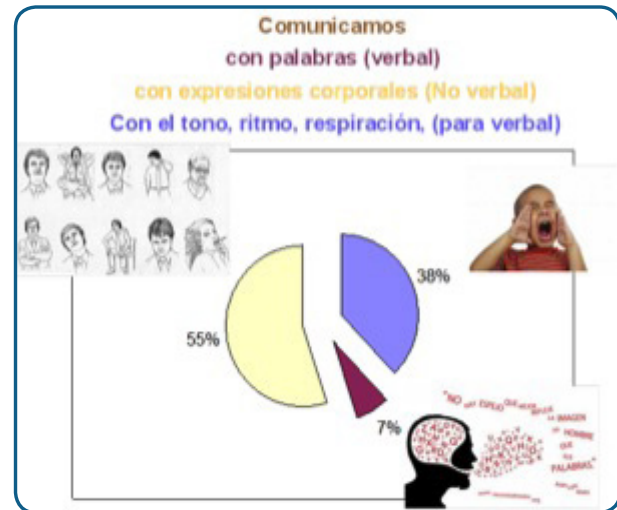


Figura 6. Formas de comunicación



11.1. La escucha activa

La escucha activa es la habilidad de escuchar no sólo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo. Para llegar a entender a una persona se precisa cierta empatía, es decir, saber ponerse en el lugar de ella, de quien nos está hablando, transmitiendo un mensaje que desea que entendamos y al que necesita que demos respuesta. La escucha activa consiste en ver lo que está escondido detrás de las palabras, no juzgar antes de tiempo y ser capaz de reformular la hipótesis que teníamos sobre el contenido de la comunicación.

11.2. El proceso circular de la escucha

El proceso circular de la escucha consiste en: recibir, entender, memorizar, analizar y evaluar, y finalmente contestar. En las siguientes figuras se detalla cada uno de estos pasos:

La escucha activa también es:

- Buscar entender antes que juzgar o interpretar.
- Ayudar al otro a progresar (a través de preguntas), hacerle pensar o ayudarle a entender cómo funciona.
- Invitar a la creatividad, a la reformulación de ideas originales.

Figura 7. El proceso circular de la escucha



11.3. La reformulación

La reformulación no es repetir lo mismo que se ha dicho, sino apropiarse del contenido para expresarlo con otras palabras, sin distorsionarlo. Por eso, reformulando es posible ir mucho más allá del intercambio habitual. Como técnica se utiliza para ayudar al interlocutor a entender lo que realmente quiere decir. Pero la reformulación no solamente es una técnica, también es una actitud.

¿Por qué reformular?

- La técnica obliga a escuchar al otro hasta que acabe de hablar.
- Le hace saber al interlocutor que ha sido bien escuchado.
- Permite verificar que se ha entendido bien.
- Evita que la conversación se ahogue en un gran flujo de información.
- Hace que el interlocutor se sienta mejor, esté más dispuesto a hablar y lo alienta a ir más allá en su reflexión y en la expresión de sus sentimientos.
- Lo obliga a no hacer caso a prejuicios o ideas preconcebidas.

Ejercicio 5: Reformulación a partir de una situación real

(2 grupos de 10 personas).

Un(a) participante comienza a contar una experiencia real de comunicación que le emocionó, durante unos minutos. Cada 2-3 minutos, el facilitador detiene la presentación y pide a un participante reformular de varias maneras lo dicho por el hablante (¡sin dejarse influenciar por los demás participantes!)

Por último se evalúa la reformulación pidiendo al hablante que diga si está satisfecho con la reformulación.

11.4. La asertividad

“La asertividad es una forma de expresión honesta, clara, directa, de nuestras ideas, sentimientos u opiniones, por respeto a uno mismo y a los otros.” (Renny Yagosesky).

Cada individuo tiene derecho a:

- Decidir cómo llevar a su vida.
- Tener una opinión válida.
- Decir cómo él/ella quiere ser tratado.
- Decir “no”.
- Cambiar de opinión.
- A la intimidad.
- A pedir ayuda

La comunicación asertiva se encuentra entre las otras dos formas de comunicación: agresiva y pasiva; cada una con sus propias características:

Orador agresivo	• Enojado • Grita • Golpea • Dice palabras que duelen (Demasiada emoción)
Orador Asertivo	• Lleva la cabeza alta • Mira a la gente • Sonríe • Pregunta • Sabe decir “no” • Se siente bien consigo mismo.
Orador Pasivo	• Tímido • Tiene miedo • Habla en voz baja • Miran hacia el piso • Está confuso • Está demasiado tranquilo (sin suficientes emociones)

La asertividad permite la comunicación sin que nadie se sienta defraudado, y:

- Reduce el estrés en el lugar de trabajo y en la vida.
- Mejora la capacidad a tomar decisiones.
- Da poder a las personas para expresarte libremente.
- Ayuda a manejar a gente difícil y reduce los conflictos.

11.4.1. Tipos de asertividad

a) Asertividad positiva

- Dar y recibir halagos: “Te queda muy bien esa camiseta”.
- Recompensar a los demás: “Te felicito por lo bien que lo has hecho”.
- Expresar afecto: “Te aprecio mucho”.

b) Asertividad negativa

- Decir que no: “No puedo acompañarte hoy”.
- Expresar sentimientos negativos: “Me siento rechazado por ti”.
- Admitir críticas: “Cuéntame qué te molestó”.
- Pedir un cambio: “Me gustaría que la próxima vez que esto ocurra me tengas en cuenta”.
- Expresar opiniones impopulares.

Las siguientes frases demuestran asertividad:

- Me gustaría conocer sus puntos de vista sobre....
- Estoy confundido acerca de su posición sobre....
- ¿Quieres decirme algo más acerca de cómo ves a la situación?
- Creo que nos estamos acercando a esto des-

de dos perspectivas diferentes.

- ¿Cómo es que la situación es desde su perspectiva?

Para formular frases de una manera asertiva, hay que estructurarlas así:

“Yo no quiero que tú...”

“Yo quiero que tú...”

“Me gustó cuando dijiste...”

“Me gustó cuando hiciste...”

“Cuando haces... me siento...”

“Tengo una opinión diferente. Yo creo que...”

“Podemos estar en desacuerdo en esto y seguir adelante...”

“He decidido que no...”



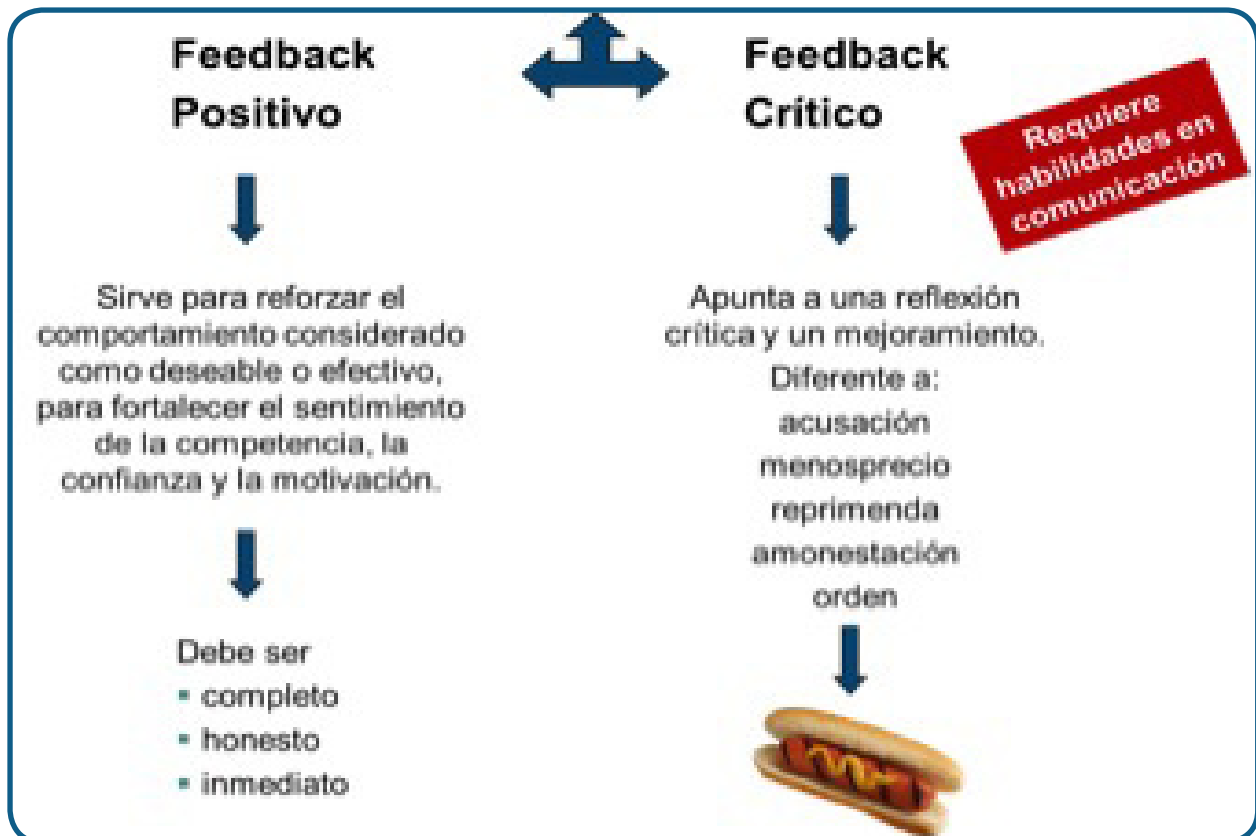
Comunarios presentando su visión sobre el manejo de su microcuenca.

12. “Feedback”: retorno o retroalimentación

Feedback quiere decir nutrir de vuelta, es decir, retroalimentar. Es un mensaje dirigido al emisor de una comunicación para hacerle saber cómo ha sido percibido. Es la transmisión de una información pertinente con el afán de modificar o mantener un comportamiento o un discurso. Es importante que haya una retroalimentación de calidad. Se puede hacer esto de diferentes modos:

- A través de palabras.
 - Por el lenguaje corporal, por ejemplo, con movimientos de la cabeza, con una sonrisa...
- Existen dos tipos de feedback: positivo y crítico:

Figura 8. Tipos de feedback



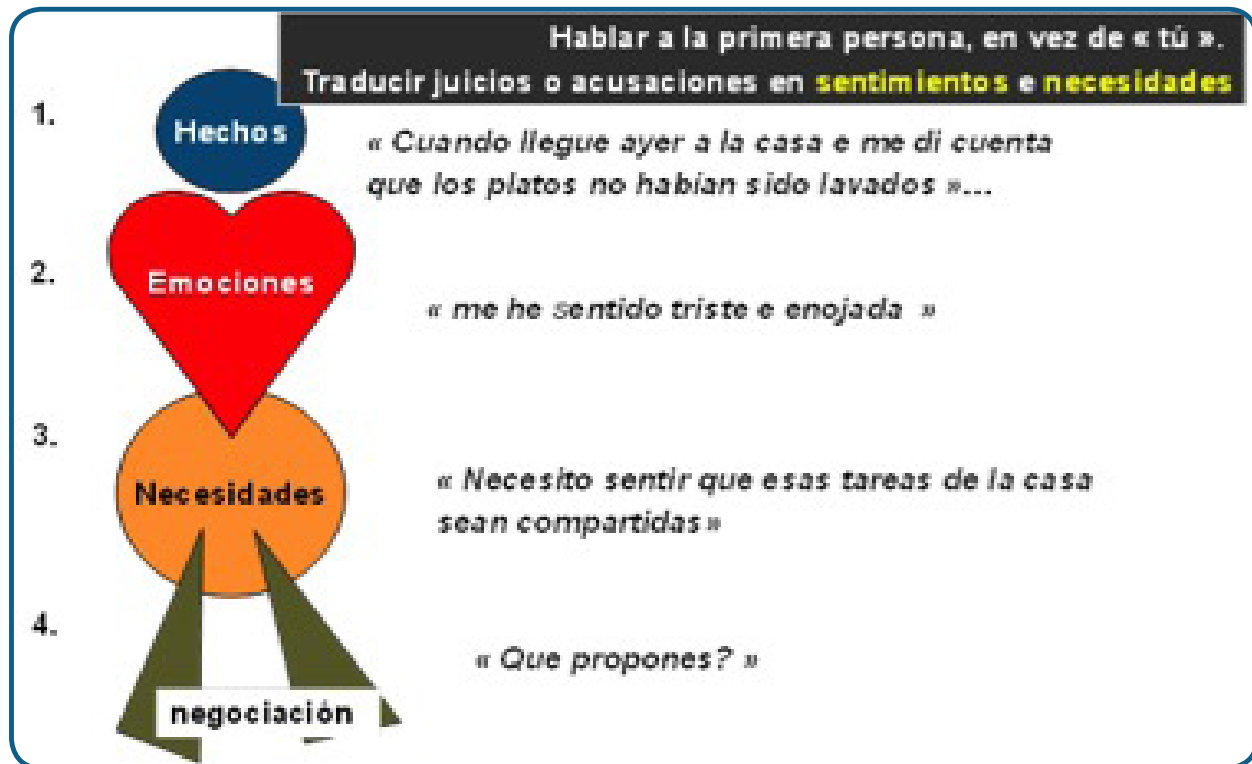
A continuación se presenta un esquema de retroalimentación, paso a paso:

■ Deseo	Nuestro objetivo era... El acuerdo era...
.....	
■ Comportamientos	He visto ..., he notado que, he escuchado que..., <u>hechos</u>
■ Sentimientos	He intepretado eso como, he sentido que,...suspecto que tu intención ha sido de...
■ Resultados	El resultado ha sido que,...las consecuencias son... Si eso no mejora tendremos que... (medidas)
<i>Chequear reconocimiento</i>	<i>Como lo has vivido tu? Cual era tu conciencia de</i>
.....	<i>eso?...</i>
■ Deseado	Quisieras que en el futuro tu...

Reglas para un feedback crítico:

- No tiene por objeto encontrar un culpable, sino resolver un problema.
 - Esta orientado hacia el futuro y no hacia el pasado.
 - Consiste en hablar directamente a la persona y no hacerlo en público.
 - Debe ser continuado con el reconocimiento de las mejoras en el comportamiento criticado.
- Retroalimentación con comunicación no violenta (CNV), según Marshall Rosenberg:

Figura 9. Comunicación no violenta



Ejercicio 6. Dar un feedback

Pensar en una persona a quien se quiere dar un feedback, es decir, informarle de las percepciones de los oyentes sobre lo que dice. Preparar un mensaje escrito supuestamente proveniente de él. Luego, entrenar posibles feedback. Finalmente, se invita a los miembros del grupo a hacer este ejercicio con sus colegas sobre un asunto difícil. Lo que digan debe ser útil y constructivo. Discutir en grupo: ¿cómo ha sido percibido el feedback?

12. Errores comunes que se cometen en el liderazgo

Existen diez errores más comunes en liderazgo y gestión, y son:

1. No promover la retroalimentación.
2. No dedicar tiempo al equipo.
3. Quedarse a una distancia demasiado grande del equipo.
4. Ser demasiado amistoso.
5. No definir objetivos.
6. Entender mal lo que significa motivación.
7. Hacer un reclutamiento apresurado.
8. No practicar lo que se predica.
9. No delegar.
10. No fijar reglas claras.

¿Qué aprender para volverse un buen líder?

- Conocerse mejor a uno mismo para aumentar su confianza e inspirar confianza en los demás.
- Crear y comunicar una visión robusta y atractiva del futuro.
- Construir y motivar al equipo.
- Construir un historial de logros que los miembros de los equipos lleguen a respetar.
- Tomar buenas decisiones bajo presión.
- Construir un equipo fuerte, flexible y altamente eficaz.
- Disfrutar las relaciones de cooperación de trabajo.
- Mantener a las personas sobre el objetivo y lograr un buen desempeño de manera “firme pero justa”.



Productoras de camelidos de feria departamental en Tarija.

SEGUNDA PARTE: NEGOCIACIÓN

1 Introducción a la negociación

Richard L. Daft, en su libro *La experiencia del liderazgo*, define el “liderazgo” como una relación de influencia entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados que les permitan lograr los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

Cada persona es un negociador en cada situación y cada día. La negociación es una realidad de la vida. En el mundo se negocia todos los días. La negociación es un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando dos personas comparten intereses en común, pero también tienen intereses opuestos. En innumerables ocasiones se requiere negociación. Todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que las afectan y cada vez menos personas están dispuestas a aceptar las decisiones dictadas por otras. Tienen diferencias, y utilizan la negociación para manejarlas. En los negocios, en el gobierno o en la familia, la mayoría de las decisiones se toman mediante negociación. Y aun cuando se comparezca ante un juzgado, casi siempre se negocia un acuerdo antes del juicio.

Aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas, y a menudo las tres cosas a la vez.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. Se puede utilizar

los principios de la negociación cuando se trata de un asunto o de varios; de dos partes o de varias; sea que exista un ritual aceptado, como en las negociaciones colectivas, o que se trate de una improvisación total, como cuando se habla con secuestradores. El método se aplica, sea que la otra parte tenga más o menos experiencia, que sea un negociador duro o amistoso. Los principios de la negociación sirven en todos los casos.

Las estrategias estándar de negociación se encuentran entre los extremos “dura” y “suave”, pero todas implican un intento de armonizar el logro de lo que usted quiere y el deseo de llevarse bien con los demás. Además, hay una tercera manera de negociar, que no es ni dura ni suave, sino más bien dura y suave a la vez.

Objetivos de la negociación

- a) Descubrir y entender los aspectos técnicos y teóricos de la negociación.
- b) Entender mejor y definir el perfil de negociador y comprender mejor la relación con los demás.
- c) Adquirir los principios básicos de la negociación mediante el desarrollo de comportamientos en línea con la aparición.
- d) Introducción a la práctica de la negociación.

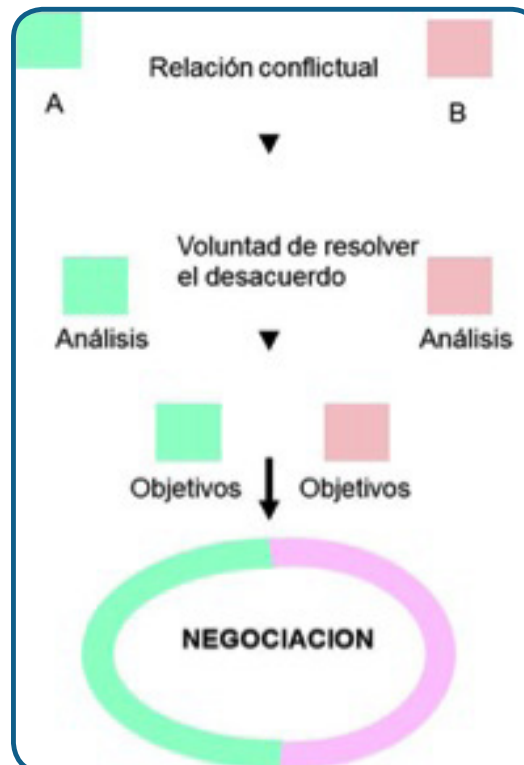
2. Concepto de negociación

Ejercicio 7. Lluvia de ideas: “Que entendemos por negociación”

La negociación es “un proceso en el cual, dos o más partes o actores pretenden o intentan alcanzar una decisión conjunta en materias de interés común, respecto de las cuales están o podrían estar en conflicto o desacuerdo” (Donald Guifford, Legal Negotiation, Theory and Applications, 1989).

La negociación es una forma de comunicación bilateral (entre A y B), que apunta a producir un acuerdo entre personas que poseen intereses comunes y divergentes.

Figura 10. La negociación



3. Estrategias de poder

En toda negociación se necesita tomar en cuenta las estrategias de poder que despliegan las personas. Las mismas pueden ser cuatro: de dominación, negociación, colaboración o influencia. El poder de negociación se da cuando ambas partes tienen poder similar y objetivos incompatibles (figura 11). Cuando el poder es desigual y los objetivos son incompatibles, la estrategia es de dominación.

Figura 11. Modelo de estrategias de poder (según Eldred)



4. Tipos de negociadores

Una persona normalmente tiene dos maneras de negociar: la suave o la dura (figura 12). El negociador suave procura evitar conflictos personales, y por eso hace concesiones con objeto de llegar a un acuerdo. Quiere una solución amistosa; sin embargo, a veces termina sintiéndose explotado y amargado. El negociador duro ve todas las situaciones como un duelo de voluntades, en el cual la parte que tome las posiciones más extremas y se resista por más tiempo es la que gana. Este negociador aspira a ganar; no obstante, con frecuencia acaba por emitir una respuesta que lo agota, agota sus recursos y lastima su relación con la otra parte.

Figura 12. Tipos de negociadores



Para el negociador suave los otros son amigos con los que debe lograr acuerdos; para el negociador duro los otros son adversarios a los que debe vencer.

SUAVE	DURO
Evita conflictos personales y por esto hace concesiones para llegar a un acuerdo. Puede llegar a sentirse explotado y amargado. Quiere una solución amistosa.	Ve en toda situación un duelo de voluntades, en la cual quien tome las posiciones más extremas y resista por más tiempo es el que gana. Agota sus recursos y lastima su relación con la otra parte.
Los otros son amigos	Los otros son adversarios
Lograr acuerdos	Lograr la victoria
Conservar la relación	Condicionar la relación
Mostrar información	Ocultar información



Productora de camelidos, MHI

Ejercicio 8. Análisis personal: ¿Qué tipo de negociador eres tú?

5. Negociadores, según sus estilos

Los negociadores pueden tener muchos distintos estilos para actuar. Algunos de los principales son los siguientes (para más detalles, véase el Anexo 1):

a) **Negociador cooperador.** Tiene en cuenta que las controversias y los conflictos son inevitables en cualquier relación y no es realista tratar de evitarlos a toda costa. Su objetivo es llegar a un acuerdo óptimo de manera mutuamente satisfactoria.

b) **Negociador obstinado.** Al que le gusta ganar por ganar; para él cualquier negociación es una relación de poder, una lucha. Considera que una ganancia para el otro necesariamente representa una pérdida propia. Su objetivo es vencer gracias a una prueba de fuerza.

c) **Negociador gentil.** En la mayoría de las negociaciones prefiere hacerle caso al otro para no dañar la relación, en lugar de hacerse valer. Su objetivo es la satisfacción del otro y no arriesgarse a enojarse con él.

d) **Negociador de compromisos.** Para que las cosas se arreglen, se necesita que cada uno haga un poco de esfuerzo. El objetivo es llegar a un compromiso que esté a medio camino entre las posiciones iniciales.

Actualmente muchos autores hablan de la negociación situacional, para la que ningún estilo de negociación es mejor per se, sino que el negociador debe adaptarse a las circunstancias. El negociador ideal es el que tiene la capacidad de adaptarse rápidamente a las diversas circunstancias de los procesos de negociación. El que conoce ante qué situación se encuentra, el que conoce sus puntos fuertes y débiles, es decir, cuales son los estilos que le son más cómodos y los que le cuestan mayor esfuerzo, y el que sepa utilizar las técnicas más adecuadas a las necesidades.



Ejercicio 9. ¿Cómo negocia usted? Un autoanálisis

Un colega no aguanta más y fuma en una reunión...

- No le dices nada por miedo a que se enoje
- Le dice de manera firme que por lo menos podría respetar la ley si no quiere respetar a los demás.
- Le pide que fume un poco menos, si fuera posible.
- Propone planificar pausas en el trabajo para los fumadores.

Le pide a su secretaria dejar la oficina dos horas más tarde que previsto para acabar un trabajo urgente. Pero ella no puede...

- ¡Ese no es tu problema! Ella tiene que arreglarse. Al final, usted es su superior.
- ¡No se puede hacer nada! Usted se las arreglará solo(a). Nunca se puede contar con nadie.
- Averigua que la secretaria no quiere quedarse porque sus niños están solos. Usted propone pagar a la niñera.
- Propone un compromiso una hora adicional en vez de dos.

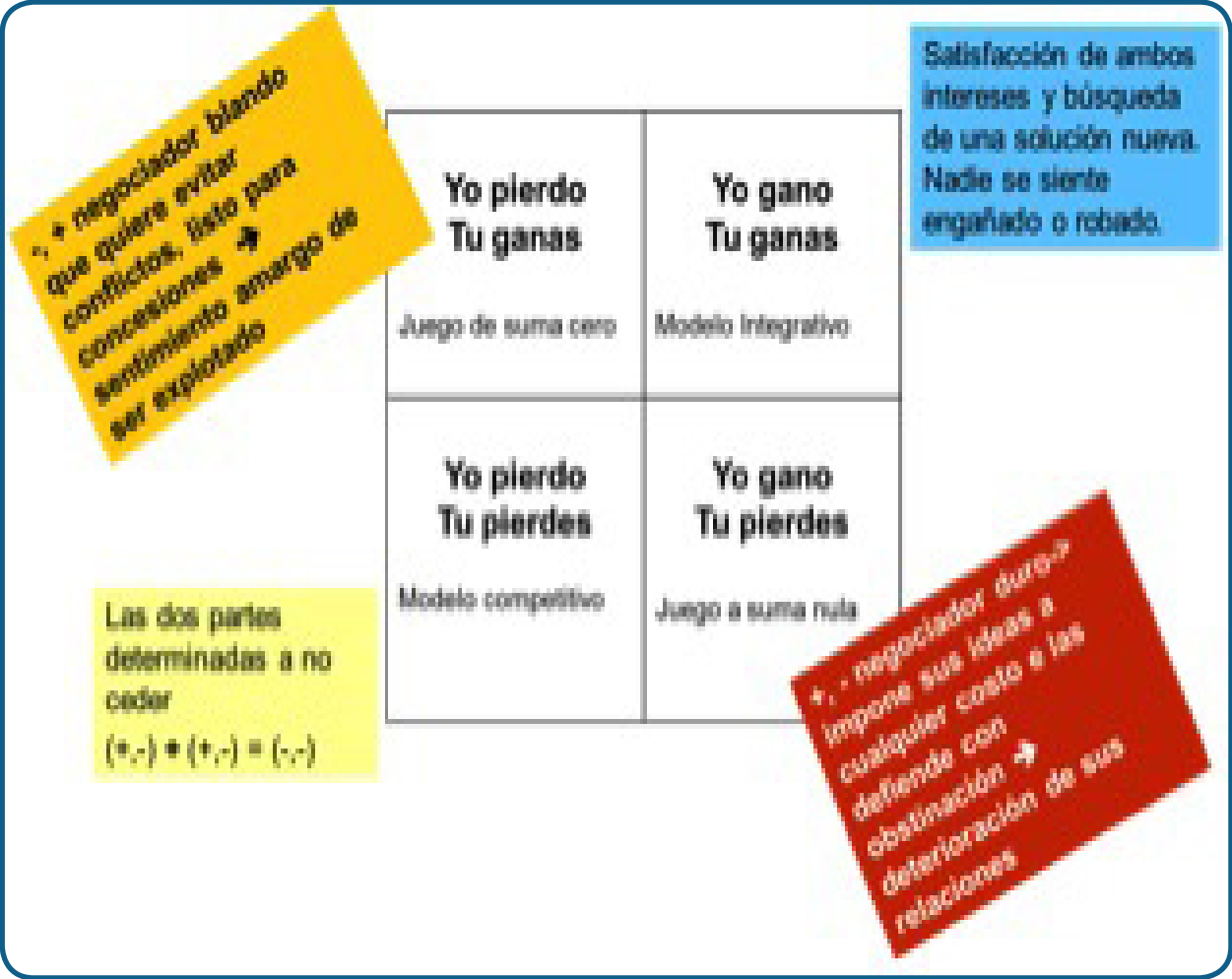


Representantes de la plataforma Laka Laka en reunión de planificación.

6. Las posiciones en la negociación

Existen cuatro posiciones en la negociación (figura 13). Cuando los intereses se satisfacen con la búsqueda de una solución nueva, y nadie se siente engañado o robado, entonces se cumple el modelo integrativo, donde ambas partes ganan.

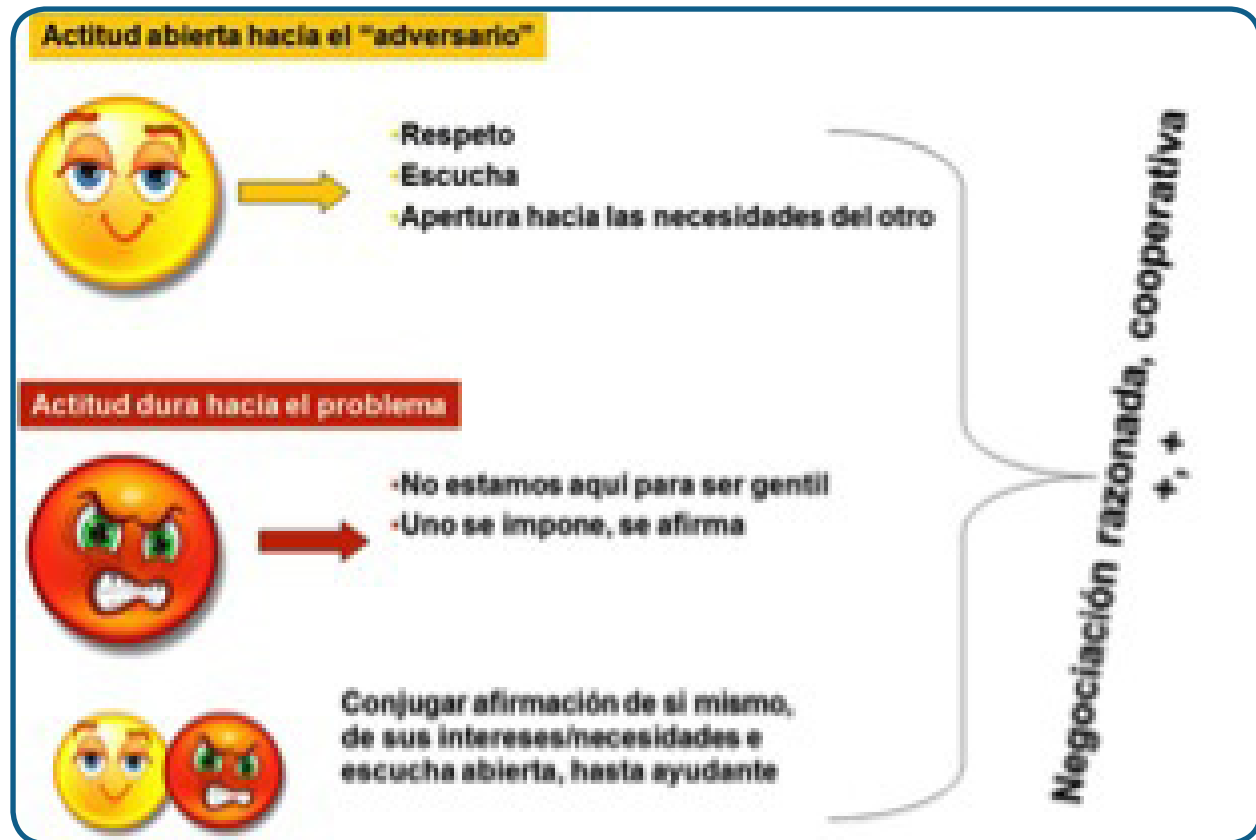
Figura 12. Tipos de negociadores



7. La negociación razonada

Según Roger Fischer y William Ury, con Bruce Patton (Comment réussir une négociation, 1998) la negociación razonada consiste en producir acuerdos sabios y eficaces concebidos de manera amigable, donde ambos ganan (figura 14).

Figura 14. La negociación razonada



La negociación razonada requiere cuatro pasos, los cuales se describen a continuación:

1º. Tratar de manera separada la disputa y las personas.

- a) Reconocer que el interlocutor puede ver las cosas de manera diferente.
- b) Meterse en la piel del adversario.
- c) Buscar la participación del adversario.
- d) Acoger a las emociones (propias y del otro) durante el proceso de negociación.
- e) Escuchar atentamente y manifestar claramente lo que uno entiende.

2º. Concentrarse en los intereses en juego y no en las posiciones.

- a) Para encontrar una solución apropiada, hay que conciliar los intereses, no las posiciones de las partes.
- b) Si un fin puede obtenerse de una sola forma, entonces es una posición, no un interés. Cada uno tiene que hacer conocer sus intereses.

Frases clave:

- ¿Cuáles son los intereses/necesidades que explican las posiciones manifestadas en la negociación?
- Las partes adversas siempre tienen más intereses comunes que divergentes.

Cómo trabajar con los intereses:

- Busque los intereses detrás de su propia posición: ¿por qué quiero obtener algo?
- Asigne prioridades a sus intereses. Así sabrá que las mejores opciones de acuerdo son las que más de acuerdo estén con sus intereses.

- Indague y considere los intereses de la otra parte de la misma manera que los suyos.
- Averigüe por qué el interlocutor rechaza sus propuestas.

3º. Imaginar un rango amplio de soluciones antes de tomar una decisión.

- a) Entre el “punto muerto” y el acuerdo, frecuentemente hace falta un pasito ligado al descubrimiento de una solución original.
- b) Por eso hay que ampliar el rango de soluciones posibles mediante una lluvia de ideas.
- c) Durante la lluvia de ideas, se debe prohibir las críticas y prejuicios que frenen la imaginación. El lema será: inventar primero, para decidir luego.
- d) Se tiene que buscar un beneficio mutuo, lo que requiere aprender a reconocer los intereses comunes. Mientras más opciones se generen, existen más posibilidades de que se encuentre una que satisfaga los intereses prioritarios de las partes.

4º. Exigir que el resultado se apoye sobre criterios objetivos.

- a) Identificar y definir criterios equitativos, legítimos y fáciles de poner en práctica.
- b) Plantear un acuerdo sobre la base de estos criterios, procurando que sean objetivos y verificables (basados en leyes, mediciones, estadísticas, opiniones de terceros calificados, informes oficiales, etc.).

8. La alternativa a negociar

En toda negociación las partes tienen otras alternativas para resolver la disputa. Estas responden a la pregunta ¿qué puedo hacer si no llego a un acuerdo? Una de ellas es la “mejor alternativa al acuerdo negociado”. Ahora bien, si el costo de un acuerdo es mayor que el de la mejor de sus alternativas, el acuerdo no tiene sentido. Al mismo tiempo, las partes deben evaluar, durante la negociación, si el acuerdo que discuten es o no mejor que la mejor alternativa.

Una exploración acerca de lo que se podría hacer si no logra un acuerdo, puede fortalecer

mucho la posición de una parte. Las alternativas atractivas no están ahí esperando; por lo general, hay que encontrarlas. Para eso se necesitan tres operaciones distintas: a) inventar una lista de acciones que se podrían realizar en caso de no llegar a un acuerdo; b) mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en opciones prácticas, y c) seleccionar, en forma tentativa, la mejor de estas opciones. También hay que tener en cuenta las alternativas a la negociación que tiene la otra parte. Mientras mejor sea la alternativa a la negociación de una parte respecto a la de otra, mayor será el poder de negociación de la primera.



9. Legitimidad de los acuerdos

Recordemos que un acuerdo es mejor en la medida en que le parece justo a cada parte. La justicia del acuerdo se determina por la aplicación de referencias externas, criterios objetivos: reglas y normas jurídicas, costumbres, factores comerciales, etc., los cuales van más allá de la voluntad de las partes. Debemos ofrecer a la otra parte una fórmula atractiva para justificar el acuerdo.

Es un error común no considerar la legitimidad del posible acuerdo y concentrarse solamente en la base lógica que explica las opciones propias.



10. Comunicación y negociación

La calidad del resultado de una negociación es proporcional a la calidad de la relación de trabajo entre las partes. Debemos cuestionar nuestros supuestos e identificar las cosas que debemos aprender a escuchar. Y la escucha debe ser activa. Debemos preguntarnos cómo nos comunicamos con la otra parte, si hablamos e imponemos o escuchamos. Cuando sea necesario, debemos volver a formular una

idea para facilitar la comprensión del otro.

Errores comunes:

- Confundir el conflicto con sus actores y considerar a las personas y al problema como si fueran lo mismo.
- Suponer que la relación es algo dado, y que si está deteriorada es culpa del otro.
- Ignorar las interferencias de la comunicación, que pueden llevar la percepción de algo muy lejos de su realidad.
- Trabajar sobre supuestos y no sobre hechos.

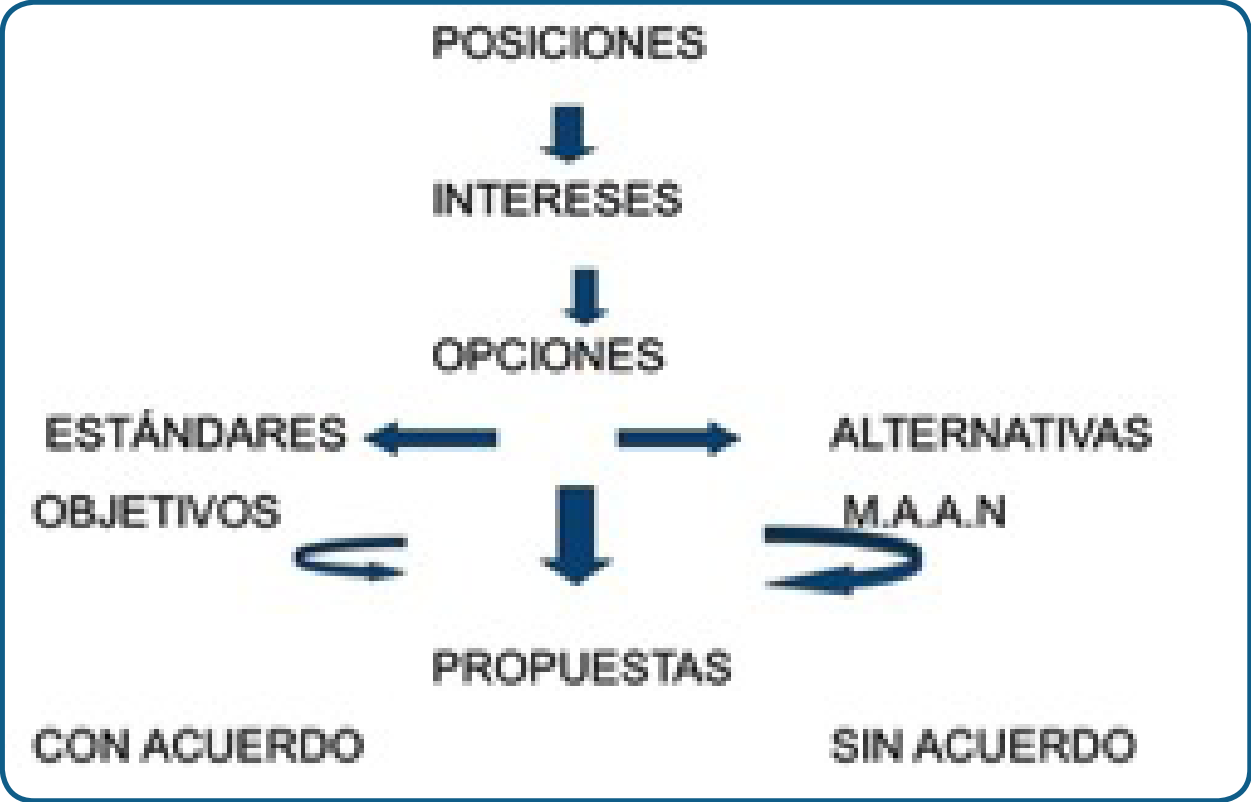


11. El método de negociación de la Escuela de Harvard

El método de la negociación desarrollado en el Proyecto de Negociación de Harvard (figura 15) consiste en decidir los problemas según sus méritos propios, en lugar de decidirlos mediante un proceso de regateo centrado en lo que cada parte dice que va o no va a hacer. Sugiere que se busquen ventajas mutuas

siempre que sea posible, y que cuando haya conflicto de intereses el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. El método de la negociación debe ser duro con los argumentos y suave con las personas. El método muestra a las partes cómo obtener sus derechos y a la vez ser decente. Les permite ser justas y a la vez las protege contra aquellos que estarían dispuestos a sacar ventaja de su justicia.

Figura 15. Negociación según Escuela de Harvard



12. Preparación de la negociación

Para preparar una negociación, lo primero es definir los propios objetivos y necesidades.

- ¿Qué es lo que quiero?
- ¿Por qué lo quiero?
- ¿Qué es lo que quiero conseguir?

En segundo lugar, debe informarse sobre los objetivos/necesidades de la parte adversa y anticipar las reacciones y reclamos que hará.

- ¿Qué es lo que él quiere?
- ¿Por qué lo quiere?
- ¿Qué es lo que él quiere conseguir?

Durante la negociación, debe tener en mente los siguientes puntos:

- Separar la persona del problema a solucionar.
- Escuchar y concentrarse en lo que dice la otra parte.
- Buscar una solución, no un enfrentamiento.
- Organizar un encuentro constructivo.
- Ampliar los horizontes para encontrar soluciones innovadoras. No pensar que solo hay una solución y no más.
- Recordar que siempre es posible de interrumpir amablemente una sesión.

Durante la negociación, debe seguir los siguientes pasos:

- a) Presentarse.
- b) Definir las reglas del encuentro (por qué se reúnen, con qué tiempo de duración, quién hablará en primer lugar... etc.)
- c) Presentar y analizar la situación: hacer el balance de la disputa, los intereses y objetivos en juego de ambas partes.
- d) Hacer las preguntas correctas para buscar

una solución.

- e) Proponer soluciones innovadoras.
- f) Discutir en la búsqueda de un acuerdo.
- g) Enfocarse en encontrar ideas. En esta etapa se busca soluciones y nuevos criterios antes de tomar decisiones.
- h) Formular un acuerdo después de haber verificado que todos los aspectos hayan sido considerados.
- i) Definición de cómo se implementará el acuerdo.
- j) Evaluación de la negociación.



13. Los negociadores eficaces

Los negociadores eficaces son los que:

- No buscan “ganar”, sino sacar el máximo posible.
- Se preocupan de satisfacer los intereses de ambas partes.
- Consideran el proceso como un proceso de resolución de una situación para dos partes.
- Basan la negociación sobre criterios objetivos y verificables.
- Buscan establecer relaciones de trabajo positivas con la otra parte.
- Escuchan con el afán de entender, antes del de contradecir.
- Están dispuestos a perseguir la segunda mejor solución si no les ha sido posible llegar a un acuerdo sobre la mejor.

(Extracto de Stanford, Joseph, “La négociation: redéfinir le succès”, en Les Pratiques de Gestion, 1994).



14. Síntesis

La negociación está en el corazón de la comunicación interpersonal. Para que sea exitosa, debe favorecer la cooperación, apoyarse en una actitud de apertura, evitar posiciones rígidas, los enfrentamientos inútiles, las tácticas de confrontación o de manipulación. Se debe entender el punto de vista del otro. Se debe buscar el establecimiento de lazos de solidaridad, crear puentes, encontrar soluciones satisfactorias para ambas partes.

ANEXO 1

1. Usted le pide a su secretaria salir dos horas más tarde de la oficina para acabar un trabajo urgente. Ella no puede.		2. Usted negocia un aumento de sueldo con su jefe.	
♣	No es su problema; que se las arregle. Después de todo, ¡usted es su superior!	♥	Usted presenta primero un buen balance de trabajo antes de pedir un aumento exacto, al cual piensa que tiene derecho
•	¡No hay nada que hacer! Usted se los arreglara. Uno no puede contar con nadie.	♣	Usted exige un aumento sobre el cual no va a hacer ningún compromiso: es eso o presenta su renuncia.
♥	Usted descubre que la secretaria no puede cumplir el horario extra porque sus hijos están solos. Usted propone pagar a alguien para que los cuide.	♠	Usted pide un fuerte aumento para estar seguro de que va a conseguir por lo menos la mitad.
♠	Usted propone un compromiso: que la secretaria se quede una hora más en vez de dos.	•	Usted espera que él le haga una propuesta: usted sabe que la organización no pasa por tiempos fáciles.

3. Desde hace más de 10 años usted festeja navidad con sus suegros.		4. Después de una semana de trabajo cargada, usted está soñando con pasar un fin de semana tranquilo. Su pareja tiene ganas de salir a una fiesta para bailar.	
•	Eso le molesta, pero hace parte de los compromisos que uno tiene que hacer cuando vive en pareja.	•	Por una vez que tiene ganas de salir, usted no se atreve a decirle que no es el momento.
♠	A cambio usted quiere pasar el 31 de diciembre en pareja.	♣	Usted no sale; él/ella hace lo que le da la gana.
♥	Usted organiza un viaje al extranjero durante las fiestas de navidad.	♠	Usted sugiere de reemplazar la fiesta bailable por una cena tranquila.
♣	Usted pone mala cara durante toda la noche previa a la navidad.	♥	Usted lamenta mucho su cansancio y hace un compromiso para el sábado siguiente.

ANEXO 1

5. Su hijo insiste mucho para que le compre una moto.	6. Su hija de 7 años no quiere comer verduras.
♠ Usted le propone en cambio una bicicleta.	♥ Usted le explica que son buenas para su salud.
♣ Usted rechaza de golpe la idea de comprar una moto, diciendo que no hay nada que negociar.	♠ Si come la mitad de las verduras, ya estaría bien.
• Usted acepta, pensando que así el será tal vez más agradable en la casa.	• Usted prepara pastas, para que al menos coma algo.
♥ Acepta siempre y cuando su hijo tome primeramente clases de conducir.	♣ Criar un niño es obligarlo a seguir un cierto número de reglas: tiene que comer todo.

7. Usted está en un restaurante, y le molesta el humo de cigarrillo de su vecino.	8. Son las tres de la mañana, sus vecinos hacen una fiesta justo arriba de su habitación.
♣ Usted hace una reflexión desagradable, de tipo: "¡ya no hay vergüenza!"	• Usted busca tapones para los oídos.
♥ Usted explica sonriendo que el humo le molesta.	♣ Usted llama a la Policía.
♠ Usted pide cambiar de mesa.	♥ Usted se levanta para informarles que necesita dormir.
• Usted soporta el desagrado sin decir nada, pero el hecho le va a arruinar su cena.	♠ Usted se deja invitar a la fiesta.

9. Este año sus hijos no quieren pasar más sus vacaciones un mes entero donde la abuelita.	10. Después del cine, su amigo quiere comer un pique a lo macho; usted quiere comer pizza.
♥ Usted habla con ellos y les deja entender que no hay otra posibilidad porque usted debe trabajar todo el mes.	♠ Esta vez será pizza, la próxima comerán el pique.
• Usted entiende y no insiste, pero se pregunta cómo va a poder manejar esa situación.	♣ O es pizza, o no va a ir al restaurante.
♠ Usted hace un compromiso: dos semanas donde sus primos y dos semanas donde la abuelita.	• Le da gusto y se suma a la idea de comer pique.
♣ ¡Sin caprichos! Cada año reniegan por ir y cada año vuelven felices de donde la abuelita.	♥ Como los dos quieren comer algo con carne, entonces propone a su amigo ir a un restaurante de parrilla.

ANEXO 1

11. Le da ganas a su pareja de hacer una siesta “caliente”. Pero usted no quiere...	12. Usted tiene una cita al cine con un amigo. Él no llega y la representación va empezar.
♥ ¡Mañana, prometido! Con un masaje de premio...	♥ Usted entra en la sala cuando empieza la película.
♠ De acuerdo, pero no demasiado tiempo.	♠ Usted revende la entrada y regresa a su casa. ¡Así el amigo aprenderá!
♣ No, usted tiene otras cosas que hacer.	• Usted le llama por su celular y busca saber dónde está.
• Usted obedece: ¿no será acaso una linda prueba de amor?	♣ Usted espera renegando.

13. Un colega fuma durante una reunión...	14. Su lavadora nuevita ya no funciona...
• No le dice nada por miedo a que se enoje con usted.	♠ Usted exige un descuento sobre el precio de compra.
♣ Usted le dice con claridad que al menos podría respetar las leyes, ya que no respeta a las personas.	• Usted se pregunta si no ha hecho una mala manipulación de la lavadora.
♠ Usted le pide de fumar menos, si fuera posible	♥ Usted se queja a la asociación de consumidores.
♥ Usted propone planificar pausas para los fumadores.	♣ Usted hace un escándalo al vendedor.

ANEXO 1

Para descubrir su perfil de negociador, sume sus ♥, ♣, ♦, ♠

Mayoría de ♥	Mayoría de ♣
Negociador cooperador(a)	Negociador obstinado, terco
Tiene en cuenta que las controversias y los conflictos son inevitables en cualquier relación y no es realista tratar a toda costa de evitarlos. Usted acepta un mínimo de tensión en la relación, pero entra en relación con una lógica de resolución de problemas, en vez de una lógica de enfrentamiento de voluntades. Usted sabe mantener su autocontrol, se muestra receptivo a las propuestas del otro, demuestra respeto y consideración a la persona. Usted evita la guerra de trincheras, los ataques personales, la agresividad y las amenazas, es decir, evita cualquier comportamiento coercitivo que pueda conducir a la agresividad y a la resistencia. Escucha y comprende las preocupaciones del otro, pero también declara sus propias necesidades. Usted combina la cortesía con las personas y la firmeza respecto a sus propios intereses. Está convencido(a) de que es posible, gracias a la creatividad, conciliar los intereses comunes sin tener que ceder o rendirse. Eres un fan de ganar-ganar. ° Su objetivo: Alcanzar un acuerdo óptimo de manera mutuamente satisfactoria. ° Resultados: El acuerdo obtenido con la participación del otro puede implementarse y no deja ningún resentimiento. La relación sale reforzada y permite abordar los problemas futuros con confianza.	Siente la alegría de la competición, pelear por pelear. A usted le gustan los platos que vuelan y los portazos. Y, sobre todo, ¡le gusta ganar! Para usted, cualquier negociación es una relación de poder, una lucha que hay que ganar, incluso si se trata de saber qué película ver en la noche. Considera que una ganancia para el otro necesariamente representa una pérdida para usted. Usted exige concesiones unilaterales, rechaza ideas nuevas, defiende sus posiciones con uñas y dientes y no duda en recurrir a las amenazas y al chantaje emocional, a la presión, e incluso a la mala fe para llegar a su propósito. Tenga cuidado de que toda esta linda violencia no se vuelva en contra de usted. Puede que un día se encuentre solo... ° Su objetivo: Vencer gracias a una prueba de fuerza. ° Resultados: Obviamente, usted puede ganar de vez en cuando; pero frecuentemente provoca la resistencia de su interlocutor, lo que conduce al deterioro de sus relaciones a largo plazo.

ANEXO 1

Para descubrir su perfil de negociador, sume sus ♥, ♣, ♦, ♠

Mayoría de ♥	Mayoría de ♠
Negociador(a) gentil	Negociador(a) de compromisos
Usted es un verdadero “gentil”. Demostración: en la mayoría de las negociaciones, usted prefiere darle caso al otro para no hacer daño a la relación en lugar de hacer valer su opinión. Esto le convierte en “una buena pasta”, o en un lechón. Usted se siente paralizado(a) por la intransigencia y la obstinación, y no duda en ceder a la presión para evitar la confrontación. Su necesidad de ser amado(a) y su temor a los conflictos a menudo le llevan a negar sus propios intereses o a no escuchar sus propias necesidades y le dejan con la amarga sensación de haber sido engañado. ° Su objetivo: Aceptar la satisfacción del otro en vez de arriesgarse a enojarse con él. ° Resultados: Usted no solamente vive frecuentes frustraciones, sino que aparece vulnerable ante el otro, que por lo tanto no será agradecido.	Para que las cosas se arreglen, se necesita que cada uno haga un poco de esfuerzo. El juego consta, como en la cancha, de proceder a concesiones sucesivas a partir de posiciones iniciales. Dependiendo de la personalidad de su interlocutor, usted maneja la zana-horia o el palo para ganar terreno. No duda en usar los buenos sentimientos o, al contrario, como en el póker mentiroso, la exageración, la simulación y aun un toque de manipulación. Su modelo es el Rey Salomón y su método consiste en dividir la apuesta en dos, compar-tiendo los saldos. ° Su objetivo: Un compromiso que esté a medio camino de las posiciones iniciales. ° Resultados: Si bien el justo medio le permite de descartar un problema, Usted no lo soluciona de una vez por todas. Usted sale de la negociación, igual que el otro, insatisfecho, porque ha negado parte de sus in-tereses y necesidades para llegar a un acuerdo pobre, que no era el óptimo que podía lograr.

www.cosude.org.bo
www.helvetas.org/bolivia

