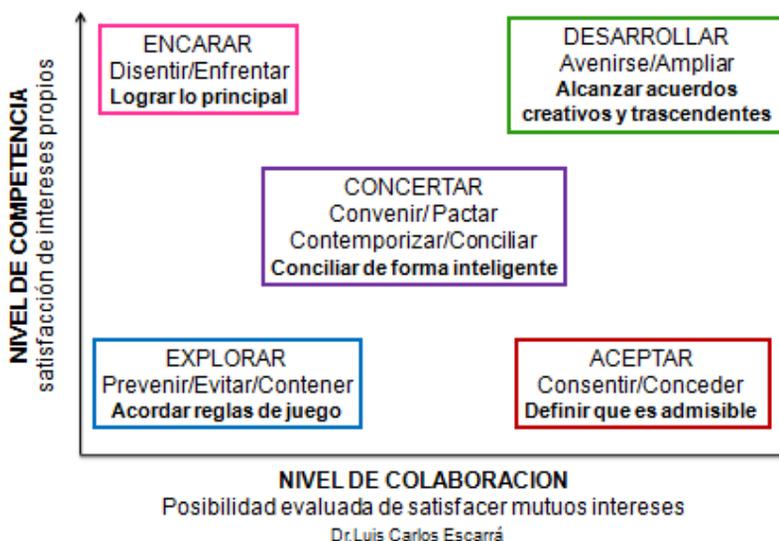


ESTRATEGIAS DE NEGOCIACION La racionalidad compartida



COMPETICION:

Intento de satisfacer los propios intereses a expensas del otro

ACOMODACION

Intento de satisfacer los intereses ajenos sacrificando los propios

COMPROMISO

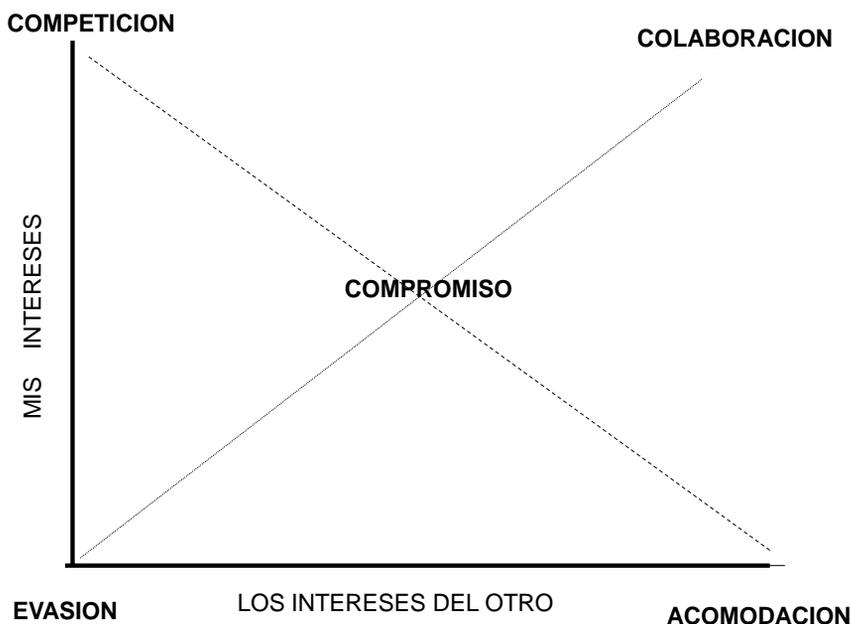
Es un "a medio camino" entre la competición y la acomodación

EVASIÓN

Refleja un deseo de ignorar los intereses de ambas partes

COLABORACIÓN

Intento de satisfacer los intereses de las partes y alcanzar un acuerdo integrativo



Todas las modalidades son útiles en algunas situaciones;
 cada una representa
un conjunto de habilidades sociales útiles.

La sabiduría popular reconoce por ejemplo que

"Cuatro ojos ven más que dos" (colaborar).
"Se cazan más moscas con miel que con hiel" (ceder).
"Partamos la diferencia" (transigir)
"Las cosas se arreglas solas" (evitar)
"El poder da el derecho" (competir).

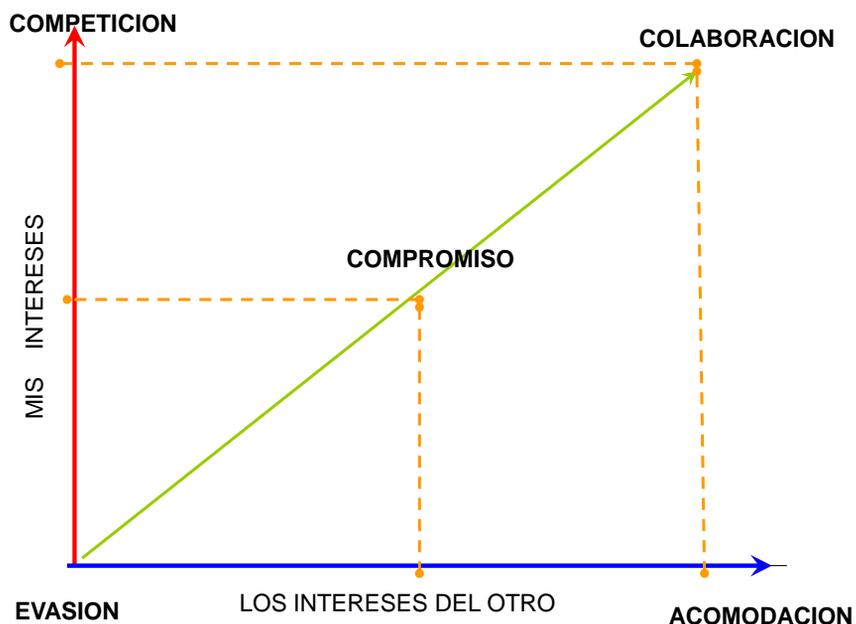
La eficacia de una modalidad dada depende
 de los requisitos de la situación conflictiva específica
 y de la habilidad con que se utilice la modalidad.

Cada uno de nosotros es capaz de utilizar las cinco modalidades para enfrentar situaciones conflictivas;

nadie se caracteriza por un estilo único y rígido para manejar conflictos.

Sin embargo, un individuo usa algunas modalidades mejor que otras y, por lo tanto, tiende a utilizarlas con mayor frecuencia,

ya sea por su temperamento o porque tiene más práctica en su manejo.



COMPETIR

1. Cuando **es vital una acción rápida y decidida**.
Por ejemplo en emergencias.
2. Cuando se necesita llevar a cabo **medidas impopulares** sobre materias importantes por ejemplo reducción de costos, imposición de medidas disciplinarias, o de reglas impopulares.
3. Toma de decisiones sobre **materias vitales** para el buen desarrollo de los procesos en la organización.
4. Para **protegerse** de las personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.

Si su puntaje es alto:

1. ¿Está usted rodeado de personas congraciativas?

- es poco sagaz estar en desacuerdo con usted
- han abandonado sus esfuerzos por tratar de influir sobre usted.
- Esto lo excluye de la información.

2. ¿Temen sus subordinados admitir dudas o ignorancias enfrente suyo?

- Uno tuvo que mostrar mayor seguridad y confianza para obtener respeto
- Entonces. las personas se sienten menos dispuestas a pedir información y opiniones de los demás y les es más difícil aprender.

Si su puntaje es bajo:

1. Se siente usted habitualmente impotente frente a algunas situaciones.

- no se da cuenta del poder que tiene, o se siente incómodo al usarlo.
- Esto puede perjudicar su eficiencia al restringir su influencia.

2. Le es difícil tomar una posición firme y decidida aunque reconozca la necesidad de hacerlo.

- Por consideración de los sentimientos o preocupaciones de los demás respecto al uso del poder
- Se postergan decisiones, aumentando el sufrimiento y/o resentimiento de otros.

AVENIR – COMPROMISO-

1. Cuando las **metas son de importancia mediana** y no vale la pena el esfuerzo, o el potencial enfrentamiento u oposición al utilizar modalidades más asertivas.
2. Cuando dos **oponentes con igual poder** buscan en forma decidida **objetivos mutuamente excluyentes**; por ejemplo, negociaciones laborales entre obreros y gerencia.
3. Para alcanzar **acuerdos temporales** sobre temas complejos.
4. Para llegar a soluciones expeditas **bajo presión de tiempo.**
5. Como una **modalidad sustituta** cuando la colaboración o la competitividad fracasan.

Si su puntaje es alto:**1. Se concentra demasiado en los aspectos prácticos y tácticos del compromiso,**

Riesgo: perder de vista temas más importantes: principios, valores, metas a largo plazo, bienestar de la compañía.

2. Produce el énfasis en la negociación y compromiso en un clima cínico de competencia deportiva.

Tal clima puede minar la confianza interpersonal y desviar la atención de los méritos o beneficios del tema que se está discutiendo.

Si su puntaje es bajo:**1. ¿Se siente usted demasiado avergonzado o sensitivo en situaciones de negociación, perdiendo eficiencia?****2. ¿Le es difícil hacer concesiones?**

Sin esa válvula de seguridad, le puede resultar difícil salirse graciosamente de discusiones mutuamente destructivas, conflictos de poder, etc.

EVITAR.

1. Cuando un **problema es trivial**, de importancia pasajera, o cuando otros temas son más importantes y urgentes.
2. Cuando usted percibe que **no hay manera de satisfacer sus deseos**, por ejemplo cuando tiene poco poder o está frustrado por algo que sería muy difícil cambiar (políticas nacionales, la estructura de personalidad de otra persona, etc.).
3. Cuando el **peligro potencial** de enfrentar un conflicto sobrepasa los beneficios de su posible resolución.

EVITAR

4. Para permitir que **se enfríen los ánimos** -para reducir las tensiones a un nivel productivo, para recobrar la perspectiva y la compostura.
5. Cuando la **búsqueda de información adicional** supera las ventajas de una decisión inmediata.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficientemente.
7. Cuando el problema parece tangencial o sintomático de otro más básico.

Si su puntaje es alto:

1. Sufre su mecanismo de coordinación porque las personas no obtienen sus datos u opiniones sobre los problemas.

2. Parece a menudo que las personas "caminan sobre huevos".

A veces una cantidad excesiva de energía se dedica a la evitación de problemas, lo que es una señal que éstos deben enfrentarse y resolverse.

3. Se toman las decisiones importantes por inercia.

Si su puntaje es bajo:

1. ¿Encuentra usted que hiere los sentimientos de los demás o genera hostilidades?

(Podría serle necesario ejercer más discreción al confrontar problemas o mayor tacto para enunciarlos en forma no amenazante.

El tacto es parcialmente el arte de evitar los aspectos potencialmente disruptivos de un problema).

2. ¿Se siente a menudo acosado o agobiado por muchos problemas?.

(Puede necesitar dedicar más tiempo a establecer prioridades decidiendo cuáles problemas son relativamente sin importancia, delegándolos tal vez a otras personas).

CEDER

1. Cuando **se da cuenta que está errado** - para permitir que se escuche una mejor proposición, para aprender de otros, y para mostrarse razonable.
2. Cuando la situación es mucho más importante para el otro que para usted – para satisfacer las necesidades de los demás, y como un **gesto de buena voluntad** para ayudar en la mantención de una relación de colaboración.
3. Para **juntar puntos** a favor contra los cuales se pueda girar a futuro en problemas que le sean importantes.

CEDER

4. Cuando una competencia continuada dañaría su posición - cuando esté en situación desmedrada y perdiendo.
5. Cuando es especialmente importante mantener la armonía y evitar la confrontación.
6. Para ayudar en el desarrollo gerencial de los subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Si su puntaje es alto:**1. ¿Siente usted que sus ideas y proposiciones no obtienen la atención que merecen?**

El ceder mucho a las ideas e intereses de los demás puede restarle eficiencia, y conocimiento.

Priva a la organización de sus aportes potenciales.

2. ¿Está la disciplina relajada?

Aunque la disciplina **per se** puede ser de escaso valor, habitualmente hay reglas, procedimientos y tareas cuyo seguimiento y ejecución son cruciales para usted o para la organización.

Si su puntaje es bajo:**1. Le es difícil establecer un clima de buena voluntad con los demás.**

Ser conciliador en problemas menores que son importantes para otros son gestos de buena voluntad.

2. Es considerado por los demás como poco razonable.**3. Le cuesta admitir sus equivocaciones o errores.****4. Reconoce excepciones legítimas a las reglas.****5. Sabe cuando darse por vencido.**

COLABORAR.

1. Encontrar una **solución integrativa** cuando los temas son de tal importancia que no se puede llegar a un compromiso.
2. Cuando su objetivo es **aprender**. Primero debe contrastar sus propias hipótesis; comprender puntos de vistas ajenos.
3. Cuando se necesita **integrar distintas posiciones** de personas que ven un problema desde perspectivas diferentes.

COLABORAR.

4. Aumentar el compromiso mediante la **incorporación de las opiniones** de otros en una decisión consensual.
5. **Suavizar resentimientos** que entorpezcan alguna relación interpersonal.

Si su puntaje es alto

1. Pierde tiempo en discusiones exhaustivas sobre temas que no parecen merecerlas.

La colaboración requiere tiempo y energía

Los problemas triviales no requieren soluciones óptimas;

Todas las diferencias personales necesitan ser aclaradas.

No sobreutilizar la toma de decisiones en forma consensual, solo para minimizar el riesgo mediante la difusión de la responsabilidad o la postergación de la acción.

2. ¿Fracasa su comportamiento colaborador en la generación de respuestas cooperativas de parte de otros?

La naturaleza exploratoria y tentativa pueden facilitar el no reconocimiento de conductas de invitación a la colaboración; o bien puede aprovecharse de la confianza y apertura.

Puede que usted esté dejando de lado claves que indiquen la presencia de defensividad, impaciencia, competitividad o conflicto de intereses.

Si su puntaje es bajo:

1. Le es difícil ver las diferencias como oportunidades de ganancia conjunta - como oportunidades para aprender o resolver problemas.

- Ve sólo los aspectos amenazantes e improductivos del conflicto.
- El pesimismo indiscriminado puede impedirle ver posibilidades de colaboración
- Se priva de las ganancias y satisfacciones mutuas que acompañan a la colaboración exitosa.

2. Sus subordinados no se comprometen con sus decisiones o políticas.

- Tal vez las opiniones de ellos no estén siendo incorporadas en dichas decisiones o políticas.