

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Vicerrectoría Académica del Sistema Tecnológico

Técnicas de Negociación

.....

INSTRUCTOR: Lic. Alberto Pascal Cortés
17, 19 y 24 de Marzo de 2003

PROGRAMA DE DESARROLLO DE HABILIDADES PARA EL PERSONAL DE APOYO



Objetivo

- Que el participante identifique y practique una serie de fundamentos y procesos implicados en toda negociación, así como una serie de habilidades y modelos concretos que le permitan lograr mejores acuerdos.

Contenido:

- I. Breve introducción al proceso de negociación.
- II. Bases y elementos necesarios para toda negociación exitosa.
- III. Habilidades para la negociación.
- IV. Mecánica de toda negociación.
- V. Procesos y perfiles de todo negociador.
- VI. Bibliografía sugerida.
- VII. Ejercicios.

I. Breve introducción al proceso de negociación

Objetivo

- Que el participante defina y amplíe su marco perceptual en lo relacionado a la trascendencia del proceso de negociación. Así mismo que recapacite acerca de las condiciones de realidad actual que imperan hoy en día, y que hacen indispensable el desarrollo de esta actitud, habilidad o modelo de negociación.

Contenido:

- 1.1 Introducción.
- 1.2 Nuestros tiempos y la exigencia de aprender a buscar el bien común.

1.1 introducción



- Las relaciones humanas son relaciones entre diferencias, y día a día se hace más necesario el trabajo conjunto y el común logro de objetivos y resultados.
- Desde tiempos muy antiguos, el trabajo en equipo o el acuerdo mutuo ha sido un proceso difícil de lograr. La dificultad proviene de que cada uno de nosotros entiende la realidad de diferente forma, y en función de cómo la entendamos es como nos comportamos.
- Sin embargo, en los últimos 20 años se ha desarrollado una gran cantidad de conocimientos, herramientas y modelos que explican y describen los procesos de común acuerdo y logro conjunto de resultados.
- Es importante señalar que la comunicación es, el proceso mediante el cual la gente llega a acuerdos y logra resultados en conjunto. Por lo tanto, va siendo de vital importancia que cada persona desarrolle habilidades generales de comunicación y específicas para el ámbito de los acuerdos con sus semejantes.
- El propósito de este manual es el de presentar algunos conceptos, herramientas y sugerencias concretas que van a facilitar y a mejorar las habilidades para llegar a acuerdos conjuntos por medio de la negociación.

1.2 Nuestros tiempos y la exigencia de aprender a buscar el bien común

Es claro que si observamos un poco hacia la realidad que nos está tocando vivir en estos tiempos, captaremos algunas cosas muy peculiares y únicas desde hace mucho tiempo.

Es fácil observar que las cosas cambian y se mueven muy rápidamente, que las tendencias evolucionan y que los paradigmas se rompen y cambian constantemente. Todos estos cambios han sido captados y descritos por grandes futurólogos y estudiosos de las tendencias mundiales. Algunos de estos expertos son, A. Tofler, J. Nashbit y F. Capra.

A la luz de estas grandes tendencias mundiales, cabe señalar que hay algunos elementos que vale la pena recalcar detenidamente con relación a la necesidad de desarrollar mayores habilidades para ponernos de acuerdo.

1. Por un lado estamos viendo que a mayor información entre las personas y a mayor velocidad de los eventos y el flujo de la información misma, nos empezamos a sentir y de hecho, a estar, más cerca unos de otros. Por lo que exige saber qué hacer y cómo llevarnos mejor.
2. Si estamos ante un ritmo de convivencia entre los seres humanos, esto exige reconocer que es una realidad que deja en claro que esta convivencia está basada en una relación de diferencias entre sus miembros, de puntos de vista distintos, en donde cada cabeza es un mundo.
3. Hoy, más que nunca está en claro que vivimos bajo un principio de interdependencia unos con otros. Todo ser humano, requiere de la participación de sus semejantes para la satisfacción de sus necesidades.
4. La esencia misma de las diferencias entre las personas, promueve la necesidad de la interrelación para la construcción social de la realidad donde las diferencias se hacen complementarias más que competitivas.
5. El único punto de enlace entre los seres humanos es la comunicación. Y el único punto de enlace entre las diferencias de los seres humanos es la negociación.



II. Bases y elementos necesarios para toda negociación exitosa

Objetivo

- Que el participante distinga los fundamentos teóricos que soportan a toda negociación efectiva. Elementos que se dirigen a los conceptos y presuposiciones que facilitan a este proceso de negociación.

Contenido:

- 2.1. Elementos necesarios para la negociación.
- 2.2. Qué no es y qué sí es negociación.
- 2.3. Presuposiciones útiles para toda negociación.

2.1 Elementos necesarios para una negociación efectiva

El proceso de la negociación es bastante complejo, y por tanto depende de muchos factores el que sea posible su efectividad. No sólo hay que saber hablar para ser buen negociador, sino que también hay que saber escuchar, saber llegar al punto específico, saber llevar la conversación, saber hacer sentir de cierta manera a tu contraparte, saber incluso ponerse en los zapatos de la otra persona, hasta saber ceder y querer al prójimo.

Es por ello, que hemos seleccionado los 4 elementos que de manera general son necesarios para llevar a cabo una correcta negociación:



2.2 Qué no es, y qué sí es negociación

Con lo que hemos encontrado que es el marco conceptual mínimo y fundamental que da plataforma para luego pasar a la cuestión práctica, metodológica o humana. Para comenzar, se expondrán algunos conceptos erróneos acerca de la negociación, es decir, qué es lo que No es negociar y qué no se debe hacer en una negociación.

Negociar no es:

- 1) Lograr mis intereses por medio de sacrificar los intereses de los demás.
- 2) Imponer mi acuerdo como el más conveniente para todo.
- 3) Presuponer que mi verdad es más valiosa, real y digna de rescatarse sobre la de los demás.
- 4) Informar e inflexiblemente esperar a que los demás se ajusten a mis expectativas.
- 5) Discutir hasta que la otra persona ceda.



Por el contrario **la negociación sana y efectiva** puede ser entendida como:

El proceso mediante el cual, a través de la comunicación, se logra llegar a un acuerdo conjunto entre varias partes. Y a su vez permite obtener un resultado en el que todos obtienen lo que quieren y obtienen todos algo que quieren en común.

Toda negociación tiene una serie de implicaciones muy concretas que, valdría la pena repasar.

Negociar es:

- Buscar y lograr algo que quiero o me interesa, pero sin perjudicar al otro.
- Es ponernos de acuerdo entre dos o más personas que somos diferentes y pensamos o esperamos algo diferente.
- Es buscar el bien común en esta labor de diferencias, intereses conjuntos y de interdependencia.
- Es una forma muy filosófica de interrelacionarnos en esta creación conjunta de la realidad.

La definición anteriormente propuesta, habría, incluso, que segmentarla en los elementos más importantes que se tienen que dar para considerar una situación como negociación.

Porque habría que aclarar que no toda reunión de personas en busca de un resultado es una negociación. Para ello, se tienen que reunir una serie de elementos para constituirse como tal.

Criterios claves para un entorno de negociación

Claves para una negociación

- Que el tema y/o el objetivo propuesto en la mesa de la interrelación, sea negociable en su forma, cantidad, contenido, especificaciones, o alguno de sus elementos.
- Que en la mesa estén las partes involucradas y facultadas para poder tomar decisiones y poder resolver algo al respecto del tema.
- Que las partes estén dispuestas a entrar a un proceso de negociación. Es decir, que estén dispuestos a intercambiar información, no solo a informarse mutuamente; que estén dispuestos a considerar el punto de vista del otro; que quieran buscar opciones para rescatar algún objetivo de cada cual, sin dañarse y procurando lograr algún objetivo o interés mutuo.
- Que existan, por lo menos las condiciones medio ambientales necesarias para dicho proceso. Ya sea, tiempo, espacio, información, etc.
- Que quieran o estén dispuestos a hacerlo.

Una vez revisadas estas consideraciones teóricas acerca de la negociación como proceso, sería conveniente que entremos a repasar algunos de los paradigmas o presuposiciones más útiles que avalan al proceso de negociación. Es decir, bajo el entendido de que todo proceso o acción esta siendo avalado desde el marco paradigmático en cual nos movemos, en consecuencia, será nuestra forma de actuar.

Nuestra forma de negociar dependerá, en mucho, de las ideas que tengamos acerca de lo que es una contraparte, de lo que es una discusión, de lo que es una negativa, de lo que es ponernos de acuerdo, etc. Por ello es que pasaremos a revisar algunas de las presuposiciones más útiles que avalan una negociación efectiva.

2.3 Presuposiciones útiles para toda negociación

Presuposiciones

1. Cada persona tiene un mapa de la realidad y responde según éste. No responde a la realidad, ni ningún mapa es más real que otro. Todos diferentes y se han formado con base en la experiencia de cada persona.
2. Por tanto, las relaciones humanas son relaciones entre diferentes formas de entender el mundo.
3. Mientras más conozca el mapa de mis interlocutores, será más probable que sepa qué quieren, porqué y para qué lo quieren; lo cual facilita el acuerdo conjunto.
4. Mientras más opciones de respuesta tenga será más probable que adapte mi intento de negociación dependiendo de los interlocutores con quienes me encuentre negociando.
5. El sentido último de un mensaje sólo se puede medir en la respuesta del receptor y no solo en la intención del emisor.
6. Es diferente la intención que trae un mensaje, a la forma en como lo transmitimos.
7. Los mensajes son transmitidos a través del lenguaje. Por tanto, mientras más completa y congruente sea la representación entre el qué, y el cómo transmito; mi mensaje se enriquecerá.
8. La ecología en las relaciones humanas significa cuidar nuestra integridad y la de los nuestros. Es decir; no ver por mis intereses o por los del otro, o por los de ambos en el mediano plazo; resulta contraproducente en una negociación.
9. Toda negociación es un proceso de comunicación, mientras más habilidades tengamos para este intercambio de información es mejor. Por ejemplo, habilidad para escuchar, para notar el lenguaje digital y analógico, etc.
10. Para el logro de un resultado conjunto hace falta un mínimo de intención y forma para lograrlo por cada uno de los negociadores. Pues si uno o más no quieren negociar, será mucho más difícil.

11. No hay gente innegociable, hay negociadores con falta de creatividad, movilidad y flexibilidad.
12. A veces, es mejor un buen pleito que un mal acuerdo... Siempre y cuando eso sea lo que queremos y estemos dispuestos a aceptar las consecuencias.
13. Las negociaciones son entre personas, sobre conductas, alrededor de un acuerdo común.
14. En una negociación, el todo negociando es más que la suma de sus partes.
15. Las negociaciones varían en función del contenido y la relación. En ocasiones, es más importante la actitud y las posiciones entre las partes que el contenido negociado. En otras ocasiones, es más importante el qué negociado más que el cómo lo logramos.
16. Todo comportamiento es útil...dependiendo del contexto.
17. Lo no negociado por encima de la mesa...termina de cobrarse por debajo.
18. La no comunicación no existe.
19. Negociar implica ceder y dejar parte de lo mío y de lo tuyo, para construir algo de lo nuestro.
20. Cada negociación es un caso particular que puede ser apoyado por sugerencias generales y específicas según sea la situación.
21. En las negociaciones, no hay soluciones únicas o mágicas. En el terreno de la creatividad de las formas, se construyen las verdaderas negociaciones.
22. Caer bien al negociar, en ocasiones puede ser más costoso que enfrentar fuertemente con nuestra postura.
23. El negociador que cuente con más opciones y alternativas, en contenido y proceso, es el que tendrá más posibilidades de obtener el resultado.
24. El que no tiene claro lo que quiere obtener de la negociación, se arriesga hasta a perder lo que tenía.

25. La negociación no es un fin. Es sólo un medio para cosas más trascendentes.

III. Habilidades para la negociación

Objetivo

- Que el participante distinga, vivencie y practique una serie de habilidades comportamentales para lograr una negociación efectiva.

Contenido:

- 3.1 Cómo y desde dónde estamos comunicándonos.
- 3.2 Habilidades Básicas para la negociación.
- 3.3 Habilidades Estratégicas para la negociación.
- 3.4 El uso de la palabra como herramienta útil en la negociación.

3.1 Cómo y desde dónde estamos comunicándonos

Todos sabemos que hay una gran diferencia entre practicar un discurso y decirlo frente a 1000 personas; ensayar un regaño y hacerlo; visualizar una carrera y correrla; entre un entrenamiento y una competencia olímpica.

Cuestión de Estado

La diferencia básica es clara, sin embargo la explicación de este hecho nos refiere al concepto de "estado".

El "estado" es la disposición, actitud o condición emocional que tenga uno en un momento o situación específica. Este puede marcar una gran diferencia en la calidad del comportamiento.

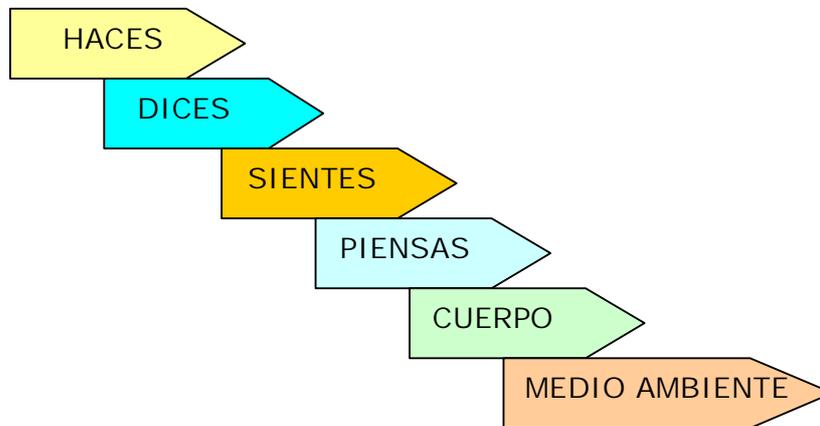
En la comunicación humana, el estado emocional al momento del intercambio es determinante, pues de él depende la capacidad de la recepción, la calidad de la emisión, la objetividad del juicio, la flexibilidad del comportamiento, etc.

Dependiendo del estado se puede ganar o perder flexibilidad, se pueden ir cambiando las intenciones, desmejorando la forma, bloqueando información, ganando congruencia y persuasión.

Por lo tanto vale la pena profundizar un poco mis "Estados Emocionales" desde los cuales me comunico.

Un "ESTADO EMOCIONAL " SE DEFINE ASÍ:

La disposición total que una persona tenga en un momento específico dependiendo de la suma de la información procesada simultáneamente desde 6 niveles o fuentes.



Los "Estados Emocionales" son condiciones de nuestra persona que pueden ser muy útiles o muy destructivos; por ello hay que aprender a controlarlos adecuadamente. El primer y mejor paso es conocer cuál es el procedimiento que seguimos para entrar a cada uno de ellos.

Si quisiéramos aprender a salir de ellos, típicamente utilizamos la distracción o la racionalización, sin embargo hay que hacer una serie de modificaciones para en realidad salir de ellos.

Pasos prácticos para salir de un estado:



- Moverse de lugar.
- Sacudida general del cuerpo.
- Cambio de postura.
- Cambio de patrón relajación.
- Oleada de relajación.
- Actitud y gesto positivo.
- Cambio de atención mental y uso del pensamiento productivo.
- Disparo de ancla personal.
- Cantidad masiva de acción.
- Flexibilidad flotante.

Sin embargo, nuestro manejo de "ESTADOS EMOCIONALES" no siempre implica salir de un estado negativo, sino que también podemos entrar a uno positivo. A continuación sugerimos algunos pasos:



- Repite el procedimiento de algún estado positivo o de la última vez que lo experimentaste.
- Repite patrón de postura y respiración.
- Maneja un diálogo positivo y productivo.
- Concentra tu atención en como sí.
- Asocia un sinnúmero de ganancias con el intento.
- Descarga una gran cantidad de acción.
- Asocia una gran cantidad de pérdida con no intentarlo.
- Mantén la flexibilidad.
- Anticípate sanamente a la consecuencia.
- Trasciende a la situación.

3.2 Habilidades básicas para toda negociación

El proceso de negociación tiene por mecanismo básico en su centro al proceso de comunicación. Es por ello que, a continuación, repasaremos todas aquellas habilidades comunicacionales que son de vital importancia para el entorno de la negociación.

Toda negociación es un encuentro de dos o más personas en un entorno físico para el intercambio de información. Este intercambio de información está altamente impactado por las condiciones físicas del medio ambiente. Por poner un ejemplo, los espacios reducidos acortan distancia e invaden a los involucrados, las mesas cuadradas imponen segmentación, las redondas, igualdad, etc. Por ello es que a continuación, repasaremos algunas de las consideraciones más importantes en el diseño físico de una negociación:

1.1 Distancia interpersonal: está demostrado que la distancia que hay en el espacio que nos rodea, influye en nuestra disposición para negociar. Para ello, enlistaremos las diferentes distancias en el espacio interpersonal y su impacto sobre el intercambio:

- De medio metro a centímetro: espacio íntimo, personal, solo mío o de los míos.
- De 1 a 1 1/2 metros: es el espacio de diálogo interpersonal.
- De 2 a 4 metros: espacio grupal de conversación o sesión.

Diseño ambiental



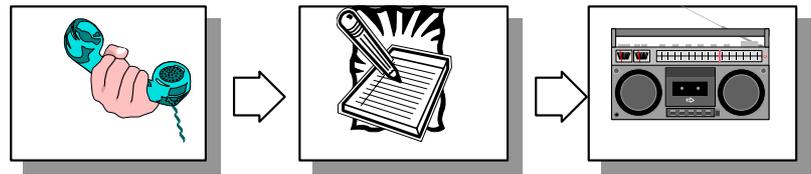
- De 4 a 7 metros: espacio de grupo abierto expositivo.
- De 10 a más metros: auditorio abierto.

1.2 Tipo de inmobiliario: Está demostrado que el tipo de sillas, la colocación de las cosas, el atuendo personal, el tamaño de las sillas, los colores, etc; influyen en el clima de la relación.

1.3 Acomodo de las sillas: si hay algo entre de ellas, si están frente a frente, anguladas, agrupadas por bloques, sin cierre, etc.

1.4 Iluminación.

1.5 Distractores: tales como: lápices, vitrales, teléfonos, aparatos, cuadros, decoración, etc.



2) Receptividad: Esto es, captar cuanto información de nuestro interlocutor sea posible, pues recordemos que la información hace la diferencia. Algunos elementos a percibir en general son el lenguaje **digital** (en sus dos estructuras) y el **analógico**. Esta habilidad presupone que un buen negociador sea capaz de captar toda la información posible de su contraparte. Algunas sub-habilidades de esta habilidad son:

2.1 Saber escuchar.

2.2 Saber entender.

2.3 Saber ejemplificar y aplicar lo entendido.

2.4 Incluso, saber leer la estructura profunda o presuposiciones que tiene implícito el lenguaje.

2.5 Saber comprender y colocarse en los zapatos de su contraparte o de cualquier otro enfoque que nos pudiera ser de utilidad.

Y por último, un buen negociador, es capaz de leer y descifrar el lenguaje analógico, en sus dos acepciones; audible y visible.

El lenguaje no verbal es poderosísimo en las relaciones humanas. De hecho, participa con un impacto hasta del 80% en el mensaje transmitido.

El lenguaje se organiza en dos grandes formatos:

DIGITAL: Información que es representada y contenida en su forma de transmisión. Dicho en otras palabras, son las palabras *per se*, con su propio significado.

ANALÓGICO: Es la información que está codificada en medios que no contienen al mensaje, pero sí lo representan. Por ejemplo, los gestos, los ademanes, las pausas, la entonación, etc. Este lenguaje analógico se divide en dos:

Analógico visible: incluye los gestos, las posturas, el uso del espacio, el uso de la atmósfera vital, la forma de caminar, de saludar, de sonreír, de sentarse, etc.

Analógico audible: Incluye todos aquellos elementos auditivos que marcan una significación al mensaje como por ejemplo: la entonación, el volumen, la enmarcación, las pausas, la velocidad, etc.



- Caminados
- Formas de cruzar la pierna
- Señales de distracción
- Señales de procesamiento de información tipo
- Estilos de personalidad
- Formas de saludar
- El uso de las cejas y la mirada
- Ademán tipo
- Tamaño de la atmósfera vital
- Colocación de información clave en su discurso
- Señales de accesamiento
- Vestimenta
- Mensajes anticipados con la analogía

Habilidades de transmisión:

Donde todo buen negociador debe tener la habilidad para darse a entender. Y no sólo eso, sino la habilidad para explicar, ejemplificar, traducir los mensajes, ser preciso en lo que quiere decir.

3.3 Habilidades estratégicas para toda negociación



Una negociación, es algo más que saber hablar y escuchar con atención a nuestra contraparte. Este proceso incluye habilidades más específicas como por ejemplo la de saber variar su estilo según sea la persona que tenga enfrente, saber encontrar los niveles de acuerdo necesarios entre dos o más personas, no perderse en el tema negociado, etc. Por ello es que repasaremos a continuación una lista de habilidades estratégicas que apoyan mas específicamente a dicho proceso.

1) Buen dominio de la derivación lógica del lenguaje (cuidar el orden del tema y la agrupación de bloques de información): Esto se refiere a que el lenguaje digital empleado en un discurso tiene una dirección y un curso en el que cada tema se deriva en otros, se implica, se clasifica, se generaliza o especifica etc. Esta ramificación del lenguaje hay que saber detectarla y usarla pues en ella es en la que se basa la organización lógica de los mensajes de nuestros interlocutores.

Para esta habilidad, habrá que explicar que dentro de un discurso hay contenidos de un orden lógico mayor o menor. Por ejemplo, no es lo mismo que nuestro negociador nos pida un automóvil; a que nos pida un Nissan 300ZX. El primer contenido es de un orden lógico superior al segundo. Así también, los contenidos pueden distribuirse en tipos del mismo grado lógico; por ejemplo, que el primer negociador quisiera un Nissan 300ZX y el segundo quiera un Ford Cougar; a diferencia del jefe que lo que quiere darles es un medio de transporte. Los dos primeros son del mismo grado y diferente tipo. El último es de diferente grado.

Elementos

1.1 Saber llevar el orden en el flujo de la información. Saber ubicarse y ubicar a su interlocutor en el lugar o grupo lógico en el que se encuentran en la negociación.

1.2 Saber conectar lógicamente un tema que no tenga conexión aparente con el discurso de lo negociado.

2) Habilidad de conciliación: lo cual implica que toda diferencia tiene en algún nivel lógico un punto de acuerdo. Por ello, es que esta habilidad consiste en tomar dos diferencias y replantearlas o elevarlas hasta el punto de coincidencia. Desde ahí,

fortalecer el acuerdo aparente para luego entonces descenderlo hasta las formas específicas o los detalles.

3) Habilidad para inducir estados emocionales: Desde un buen punto de apoyo se puede mover al mundo. Esto significa que la actitud emocional, en la que éste, nuestro negociador, es de vital importancia. Si logramos llevar a nuestro interlocutor a una emoción, recuerdo o vivencia determinada, será más fácil lograr que acceda, que saque recursos, conocerlo más y mejor, interrumpir diferencias y enojos en sus inicios, entre otras cosas. En gran medida este es el arte de los grandes persuasores.

3.4 El uso de la palabra como herramienta útil en la negociación

Si bien se dijo que negociar implica dominar una amplia gama de habilidades de comunicación, como por ejemplo el uso de la palabra.

Lenguaje entendido como:

Codificación de la información para su intercambio; representa un gran aliado o enemigo en la negociación.

Con el lenguaje podemos limitarnos a clasificar el mensaje que se quiere transmitir; con el lenguaje podemos comprender y dejar la sensación de ser comprendido a nuestro interlocutor; con el lenguaje, un mensaje viaja se da forma y toma diferentes direcciones.

A continuación se enlistarán una serie de frases y apoyos lingüísticos para una negociación.



1) Evite usar el pero: El "pero" es un retorno a la antigua dirección, es una negociación de la nueva dirección. Resulta más conveniente en algunos casos usar el "y", la pausa, o una unión paralela de mensajes.

2) Evite usar el "o": cuando se da una explicación, o se hacen propuestas en ocasiones la disyuntiva "o " divide y crea tensión. Es mejor usar en algunos casos el "y " para agregar sin rechazar y luego seleccionar.

3) Preguntas claves: En una negociación nosotros podemos tomar diferente dirección en función del tipo de pregunta que empleemos:

Cómo sabes: Nos da criterios de referencia.

Qué específicamente: Centra y amplía la información.

Por qué: Retrocede a la argumentación que avala.

Para qué: Avanza a la intención del mensaje.

4) Ilusión de alternativas: Esto es que del todo de la información solo constreñimos una parte y dentro de esta abrimos una libertad ilusoria:

"¿Qué es lo mejor que puedes hacer por ti

intentar o dejarte?".

5) Atención selectiva: Del todo, toma solo la parte que se quiera profundizar.

A) *"Tengo tres problemas: mi enojo, tu actitud, y el tiempo"*.

B) *¿Sólo tres problemas?*

C) *¿Por qué el tiempo?*

IV. Mecánica de toda negociación

Objetivo

- Que el participante distinga y practique una serie de pasos y etapas que se dan previo, durante y posterior al proceso de una negociación completa.

Contenido:

- 4.1 Algunas condiciones previas a una negociación.
- 4.2 Pasos para una negociación.
- 4.3 Personas tipo o estilos de negociación.
- 4.4 Obstáculos en la negociación y casos especiales.

4.1 Algunas condiciones previas a una negociación

Previo a cualquier ocasión de negociar, es necesario cuidar una serie de aspectos para luego poner a trabajar todas nuestras herramientas y habilidades durante dicha situación.



Por lo tanto, antes del encuentro interpersonal es necesario preparar los siguientes aspectos:

1) Tener muy claro y bien definido mi propósito personal y/o de equipo. La adecuada definición de objetivos debe guardar una serie de requisitos:

1.1 Debe ser definido en positivo; es decir, qué es lo que sí quiero, deseo, espero, etc. Aquí se recomienda que para calificar este punto se piense (sin que necesariamente se exponga en la negociación todo aquello que no quiero, no espero, no deseo).

1.2 Debe estar especificado en términos sensoriales como para asegurarnos de las formas en que se va a notar que ya se obtuvo. Es decir, los criterios que van a evidenciar que ese propósito se logre, serán según se vea, oiga o sientan una serie de evidencias notadas y captadas lo más objetivamente posible.

1.3 Debe de estar contextualizado dicho propósito. Es decir que se especifiquen algunas condiciones en las que se espera que esto suceda, como por ejemplo: cuánto lo quieren, dónde, con quién, con qué, etc.

1.4 Debe estar mantenido y logrado por medios que estén al alcance de mí mismo o el equipo negociador. Es decir, que la consecución del mismo dependa de cosas que estén bajo mi control y dominio; y a través de acciones que dependan de los negociadores mismos.

1.5 Que sea ecológico para mí y los demás esto obliga a pensar en por qué y para qué, si quiero o queremos determinado propósito. Y además, obliga a pensar en las consecuencias del logro del mismo, cómo afectará esto en beneficio o perjuicio de los negociadores ahora y en el paso del tiempo.

2) Preparar estado de congruencia y recursos. Esto implica encontrar desde qué actitud emocional es más fácil lograr dicha negociación. Para ello habría que usar las estrategias que sé que me llevan a dicho estado emocional.

3) Por último, tener un marco previo de la negociación; es decir, conocer un mínimo indispensable del tema a negociar, las personas y los posibles cursos que dicha negociación tomará.

4.2 Pasos para una negociación

Toda negociación es un proceso, que visto detenidamente, pareciera un ritual, una danza donde los pasos por recorrer deben ser conocidos y cuidadosamente cubiertos.

Aunque existen muchos modelos de negociación, en general pudiéramos pensar en los siguientes pasos como necesarios para la efectiva consecución de la misma:

Pasos previos inmediatos a la sesión de negociación

1) *Preparando estado, congruencia y trascendencia*: Esto es preparar nuestra actitud con los más altos estándares de tranquilidad, convencimiento y sobre todo de poder percibir a la ocasión de negociación como un medio más (no indispensable) por el cual vamos a servir y a crecer.

1.1 Prepare estado de recursos y trascendencia.

1.2 Conciencia de la importancia del "acuerdo".

1.3 Conciencia de interdependencia.

1.4 Flexibilidad, desapego y soltura.

1.5 Claridad de que primero son las personas y los acuerdos son medios para el bienestar mutuo.

2) *Definición de objetivos*: Saber qué, cómo, dónde y por qué si quiero algo. Así también saber qué no quiero.

2.1 Definición de objetivos.

2.2 Qué si quiero.

2.3 Cuándo y cómo sí lo quiero.

2.4 Definido en términos muy específicos.

2.5 Define tu acuerdo o condición ideal.

3) *Identificar el margen de movilidad*: Saber hasta donde puedo ganar sin perjudicar; y hasta donde puedo ceder sin perder.

3.1 Identificación de mi margen de movilidad.

3.2 Hasta dónde no me conviene.

3.3 Hasta dónde no le conviene.

3.4 Hasta dónde me perjudica.

3.5 Hasta dónde le perjudica.

3.6 Identificar mis zonas fuertes, mis puntos de apoyo, mi valor agregado, mis ventajas y de la misma manera, las de mi contraparte. Por otro lado, identificar mis y sus debilidades claramente. Incluso, tener muy claramente identificado mi fuente de poder o autoridad.

4) Recabar e integrar la información de mi interlocutor: Esto es saber, suponer e imaginar (sin darlo por hecho) todo lo que pueda de mi interlocutor: propósitos, intenciones, argumentos, estrategias, etc. Esto para pronosticarlo y diseñar nuestra estrategia. Aquí se aclara que esto no está peleado con mantener claro la ganancia para ambos.

4.1 Recabar un marco previo de la negociación.

4.2 Datos y antecedentes del negociador.

4.3 Datos y antecedentes de la negociación.

4.4 Posibles rutas, reacciones y propuestas de mi contraparte.

4.5 Contingencias no planeadas, posibles enemigos, rutas alternativas, situaciones extraordinarias, etc. Y todo aquello que esté fuera de lo planeado, por extraordinario que fuera, contar con alguna alternativa emergente.

5) Diseñar la estrategia de negociación.

5.1 Diseño de la estrategia.

5.2 Derivación de temas.

5.3 Estados requeridos.

5.4 Zonas de riesgo.

5.5 Tiempos.

5.6 Probables cursos de acción.

5.7 Escenarios imaginarios.

5.8 Acuerdo ideal.

6) Contacto y etapa social: Esto implica lograr el estado y disposición convenientes para el acuerdo; también rescatar el punto personas del contenido a negociar; y dejar el rumbo para el trabajo conjunto hacia "el acuerdo".

6.1 Etapa social.

6.2 Marco de acuerdo.

6.3 Primero personas.

6.4 Postura de respeto, comprensión y proactividad creativa.

6.5 Práctica del rapport y la empatía. Proceso que implica una identificación y establecimiento del clima de acuerdo y esfuerzo conjunto. Este proceso guarda una serie de pasos sistemáticos que a continuación sintetizaremos:

Pasos al arribo a la sesión de negociación

- Espejeo del cuerpo
- Espejeo del contenido
- Espejeo de ideas y palabras claves
- Espejeo de creencias específicas.
- Espejeo de estrategias para tomar decisiones.
- Direccionamiento de los elementos anteriores.

7) *Intercambio de Información:* Aquí hay que esperar empatizando, parafraseando y comprendiendo toda la postura y contenido de ambos interlocutores.

- 7.1 Intercambio libre de posturas, argumentos, antecedentes y propuestas previas.
- 7.2 Exposición.
- 7.3 No decisión.
- 7.4 Apertura.
- 7.5 Aprende a usar las preguntas a tu favor.

8) *Retroinformación, aclaración y definición de información:* Se parafrasean mutuamente para evitar confusiones y malos entendidos.

- 8.1 Retroalimentación del proceso, contenido.
- 8.2 Aclaración.
- 8.3 Redefinición.
- 8.4 Descripción.

9) *Análisis y evaluación de la información:* Aquí se evalúa, analiza y revisa todo lo vertido como para comenzar a generar alternativas.

- 9.1 Análisis a intercambio de la información.
- 9.2 Intercambio de posturas referidas.
- 9.3 Juicios libres y apreciaciones de lo intercambiado.

10) *Alternativas:* esto es un intercambio abierto, creativo y libre de opciones (sin decisión) para acordar el cierre.

- 10.1 Creación de alternativas.
- 10.2 Muchas.
- 10.3 Creativas.
- 10.4 Nones.
- 10.5 Por ramificaciones.
- 10.6 Opciones con un alto grado de pensamiento lateral o alternativo.

Aquí nos gustaría detenernos por un momento para subrayar la importancia de la creatividad en el proceso de negociación. En la medida que se encuentren formas creativas, nuevas y alternativas

para una disyuntiva, podremos aminorar la diferencia y acordaremos por consecuencia. La creatividad es la capacidad para imaginar y plantear lo no planteado.

En esencia, un problema es problema en la medida que no se nos ocurre la forma de resolverlo. En ocasiones, no es que no haya soluciones, es que no se nos ocurren en ese momento.

Para ello hemos anexado una serie de técnicas de creatividad para estimular la imaginación que siempre ofrece nuevas opciones para la negociación:

- Técnica de la derivación por grupos lógicos.
- Usando la palabra clave o disparadora.
- Usando lo contrario.
- Usando las preguntas nunca hechas.
- Usando lo opuesto a la solución.

11) Paquete acuerdo: Esto es rescatar las opciones seleccionadas, con sus respectivas combinaciones y adaptaciones y se regresa a recordar que lo importante es "el acuerdo".

11.1 Creación de un paquete de acuerdo.

11.2 La o las mejores opciones. Aprende a vender tus ideas.

11.3 Proyectadas a futuro en acciones.

11.4 Con asignación de responsables, tiempos y evidencia.

11.5 Con constancia formal.

12) Cierre social: Se rescata una postura trascendente.

12.1 Cierre trascendente.

12.2 Las personas por encima del acuerdo.

12.3 Estados de cooperación.

12.4 Importancia de crecer del proceso.

4.3 Personas tipo o estilos de negociación

Ser un buen negociador implica el hecho de conocer plenamente al proceso así como a los diferentes tipos de personas con las que vamos a realizar dicho proceso. Por ello, es que es bueno contar con un mapa de las características de los tipos de negociadores más comunes que hay.

La clasificación que presentaremos a continuación es la segmentación más común de tipos de negociador que se presentan:

El negociador suave

Es un personaje centrado en la relación, en no gastar la relación, en donde su participación es amistosa, donde el objetivo es el acuerdo, donde se confía plenamente en las personas, puede cambiar fácilmente las posiciones en la relación de negociación, ofrece más que pedir o esperar fuertemente, se apega a su límite inferior en su oferta, evita a toda costa una confrontación y a toda costa busca un estado de acuerdo.

El negociador duro

Es el que ve en los participantes a adversarios, el objetivo es la victoria, exige concesiones como condición de negociación, es duro con la gente y con el problema, desconfía y se maneja con cautela, es capaz de amenazar y advertir retirada inmediata, entra a ganar en un duelo de posiciones, insiste en su posición de gane.

El negociador proactivo-propositivo

Donde los participantes son solucionadores de problemas, donde el resultado es lo que importa, la eficiencia es un criterio importante, es suave con la gente y duro con el problema, procede independientemente a la confianza, busca a toda costa criterios objetivos, desarrolla opciones múltiples, busca intereses y sabe exponer sus límites superiores.

A continuación presentaré el modelo de tipología ofrecido por la Programación Neurolingüística de personas tipo según sea su preferencia de utilizar alguna submodalidad sensorial de preferencia:

Hay otros modelos de clientes o negociadores que han sido clasificados por otros autores tales como Pickens, quien describe a 8 diferentes tipos de personajes en una relación o transacción de negociación:

El hombre del sí	A todo te dice que sí aunque no esté de acuerdo con todo. Y lo más probable es que vaya a criticar algunas de las cosas que estas presentando. A este personaje hay que confrontarlo con el proceso que está usando para evadir su posición.
El que todo lo sabe	Es el que tiene todas las respuestas ya conocidas por él mismo y es capaz de informarnos acerca de lo que queramos. A este hay que dejarlo que caiga en contradicciones, de liderazgo y llévelo a que ayude con su sagacidad al proceso.
El gran patinador	Es el típico presumido y lucidor de todo lo que es y del poder que tiene. A este, proponle la negociación como una oportunidad para vaciar su gran experiencia y déjate llevar.
El pensador tranquilo	Es el que necesita tiempo para asimilar lo dicho, sin poder entonces tomar alguna decisión. Déle tiempo y vaya acompañándolo en el proceso.
El temeroso	Le duda, piensa en riesgos, en desventajas, teme su pérdida, etc. Hay que anticiparnos a sus temores, hay que relajarlo, hable recontando los riesgos, respete y redefina los temores, etc.
El apático desenganchado	Esta desconectado de la negociación, puede soltar en cualquier momento. Genérole demanda o descalifique al proceso hasta que se enganche de alguna forma. Si puede deje en evidencia su actitud, recontándola para dejarle la opción de corregirla.

El Curioso

Todo quiere saber, le importan mucho los detalles, le gusta preguntar hasta lo impensable. Dale información, reconoce la curiosidad y cuestiona el sentido de tener o buscar tanta información.

Otra clasificación muy común es la de las posturas frente a la negociación las cuales pueden ser desde:

- 1.- Ganar-Ganar.
- 2.- Ganar-Perder.
- 3.- Perder-Ganar.
- 4.- Perder-Perder.
- 5.- Ganar-Ganar o no hay trato.

Y ya por último valdría la pena repasar otra clasificación del comportamiento en las relaciones humanas como para integrarlas a las caracterizaciones que vamos a considerar en la negociación. Este modelo fue desarrollado por Ned Herrmann, quien dice que en función del hemisferio cerebral y del cuadrante particular que utilicemos más, es en la medida que tendremos ciertas características en particular tales como:

- 1.- Cuadrante izquierdo-superior: es formal, sobrio, objetivo, le preocupan los por qué y los cómo sabes, apegado a datos, visual, toma distancia, critico y analítico.
- 2.- Cuadrante izquierdo-inferior: es sistemático, frío, practico, estructurado, orientado a cómo hacerle para..., concreto, rutinario.
- 3.- Cuadrante derecho-inferior: es emotivo, apegado a la gente, cuidadoso de la relación, su pregunta es la de quién, es orientado a caer bien y a preocuparse por los demás.
- 4.- Cuadrante derecho-superior: es pensante, filosófico, altruista, desapegado, su pregunta es el para qué buscador de sentidos, etc.

4.4 Obstáculos de la negociación y casos especiales

A continuación expondremos algunos de los casos más importantes que limitan el proceso de negociación.

- 1 No tener un objetivo.
- 2 No estar con el cliente de verdad.
- 3 Enfrascarse en posiciones.
- 4 Perder el control de las emociones.
- 5 No tener claros mis límites de movilidad.
- 6 No tener suficiente justificación del proceso para la ganancia de ambas partes.
- 7 Una de las partes está en desventaja de pérdida o deuda, reposición de error o recontractación.
- 8 Una de las partes se monta en el poder para manipular.
- 9 Información falsa.
- 10 Presión del tiempo y falta de información.
- 11 Entre muchas más.

Qué hacer ante una negativa de negociación:

A continuación presentaremos una serie de opciones para contrarrestar una negativa o alguna desventaja entorno a la negociación:



- Mantén el control emocional.
- Vete a tercera posición para nuevas alternativas.
- A falta de información.
- Ablanda a tu contraparte con rapportt.
- Adhiéretelos.
- Lúcete en la venta de tu idea o del proceso.
- Invítalos a ceder.
- Regresa a tus zonas de poder.
- Amenaza retirada.
- Llévalos a las zonas de acuerdo universal o de acierto anterior.
- Precisa el no.
- Abre el cómo sí.
- Preguenta por qué no.
- Advierte el: y si no entonces qué.

- Advierte el: que va a pasar si no.
- Evidencia la ausencia de negociación.
- Haz una pausa.
- Ponte víctima.
- Toma control no queriendo ahora tú.
- Usa el lenguaje condicional.
- Usa el nosotros más que el tú o yo.
- Usa el silencio.
- Reconoce lo sucedido.
- Descalifícate.
- Confronta.

V. Procesos y perfiles de todo negociador

Objetivo

- Que el participante distinga y vivencie algunos de los procesos, valores y perfiles humanos de toda persona que esta orientada al resultado de una negociación basada en el respeto, el acuerdo conjunto y la búsqueda del bien común.

Contenido:

- 5.1 Listado de perfiles y proceso humanos que favorecen el acuerdo conjunto.
- 5.2 Perfiles y valores humanos de un buen negociador.

5.1 Listado de perfiles y procesos humanos que favorecen el acuerdo conjunto

Se enlistan a continuación una serie de procesos humanos implícitos en toda negociación, y que la favorecen.

1) Misión y sentido de conjunto: Esto implica, tener claro el para qué y hacia dónde es que un equipo se esfuerza y trabaja. A sabiendas de que no hay ruta favorable para quien no tiene mucho.

2) Ceder para laborar: Significa que dando, transfiriendo, compartiendo es la única forma en que garantizamos el recibir. Porque en ocasiones es mejor "perder" centímetros, para ganar metros.

3) Colaborar para construir: Significa construir juntos, sumar esfuerzos y compensar debilidades. Donde entre más, es menos el esfuerzo y más el complemento.

4) Conciencia de conjunto: Que el espíritu, la conciencia y la expectativa de amalgama que soy en "somos"; de la parte al todo mezclado.

5) Conciencia de consecuencia sistémica: Implica desarrollar la capacidad para abrir el foco o marco perceptual de un acontecimiento en la cadena asociativa de eventos en diferentes plazos.

6) Conciencia de interdependencia: Esto es, que de un evento aislado se tenga clara percepción de todos y cada uno de los eslabones subsecuentes desarrollando así una conciencia más amplia de interdependencia.

7) Apertura: Implica limpiar, depurar y abrir todos los prejuicios, presuposiciones, filtros y demás que puedan condicionar el intercambio de información.

8) Confianza y credibilidad: Significa trasminar, transmitir y practicar una expectativa incondicionada de la participación de cada uno de los miembros del equipo.

9) Claridad y transparencia: Significa depositar todos los recursos disponibles de intercambio de información en los medios más transparentes, directos y abiertos.

10) Flexibilidad y movilidad: Significa estar preparado para los cambios, las excepciones y las circunstancias que cambian el rumbo de los acontecimientos sin perder objetivo.

11) Responsabilidad personal: Tomar a cuenta personal y por completo el punto del proceso que le corresponde a cada quien.

5.2 Perfiles y valores humanos de un buen negociador

De acuerdo con la afirmación en un principio, los grandes rumbos comienzan en los microprocesos y teniendo a la comunicación como el único lazo de intercambio, todo negociador debe fortalecer su postura con una serie de valores y principios personales. Tal es el caso que este apartado esta destinado a revisar una serie de características personales que deberían de compartir cada uno de los integrantes de un equipo o mancuerna negociadora.

1. Servicio	Entregar, dar, ser de utilidad, fluir.
2. Desarrollo	Inercia de superación constante.
3. Integridad	Congruencia y competitividad en todo tu ser, pensar y actuar.
4. Ecología	Interés por el bien común y conciencia del todo.
5. Trascendencia	Tener conciencia que el contexto organizacional es sólo un "medio de paso" para algo más en nuestras vidas.
6. Respeto	Donde no tomo lo que no es mío y hago cumplir lo que sí es mío.
7. Responsabilidad	Donde yo me hago cargo de mí mismo desde lo que pienso, siento y hago.
8. Liderazgo interactivo	Donde yo me hago cargo de lo que yo veo de ti, y tu no ves de ti mismo.
9. Un gran desarrollo de conciencia latente y actuante	Para no permitir injusticias o desatenciones.
10. Un gran amor al prójimo	Para buscar que la negociación sea un medio para ayudarme, ayudando para el bien común.

Predicados nominales y verbales

Visuales	Auditivos	Kinestésicos	Indeterminadas
se ve	se oye	se siente	se siente
se mira	se escucha	se palpa	experimentar
observar	suenan	agarrar	entender
mostrar	armoniza	atraer	pensar
demostrar	disonante	repeler	aprender
revelar	algarabía	cautivar	proceso
asomar	ser todo oídos	resbalar	decisión
apuntar	timbre de alarma	contactar	motivar
visionar	silencio	rechazar	considerar
aclarar	susurrante	duro	cambiar
dilucidar	murmullo	blando	observar
parpadeo	estentóreo	frío	insensible
claro	sintonizar	cálido	distinto
turbio	hacerse el sordo	amargo	concebir
brillante	bueno	hallar apoyo	estar consciente
Transp.	musicalidad	rígido	saber
destello cuadro panorama	estridencia	conocer	imagen

MODALIDADES DE PERCEPCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Genérica	Visual	Auditiva	kinestésica
Le comprendo	Ya veo lo que quiere decir	Le escucho, prosiga	Sintonizo con lo que usted dice
Quiero comunicarte una cosa	Quiero que eche una ojeada a esto	Quiero decir esto bien alto y bien claro	Quiero que se haga usted cargo de esto
¿Tiene usted una imagen bien clara?	Le suena lo que se ha dicho aquí?	Ha entendido bien el asunto?	
Comprende lo que he querido transmitir	Lo sé sin sombra duda.		
Sé que es cierto	No lo veo claro	Esa información es correcta palabra por palabra	Es una inf. sólida
No estoy seguro de esto	No lo veo en este papel	No me suena	Me parece que no le sigo
No me gusta lo que está haciendo	La vida es bella	Esto me suena mal	Esto me choca
La vida es buena		La vida es armonía	La vida es calor y tranquilidad.

Bibliografía sugerida

- 1.- BATESON, HALL Y WATZLAWICK. *La Nueva Comunicación*, Ed. Kairos, Barcelona, 1990.
- 2.- BANDLER R. Y GRINDER J., *La Estructura de la Magia I y II*, Ed. Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1975.
- 3.- BANDLER R. Y GRINDER J., *De Sapos a Príncipes*, Ed. Cuatro Vientos, Santiago de Chile, 1978.
- 4.- BANDLER R., GRINDER J. y Satir V. *Cómo Superarse a Través de la Familia* Ed. Diana, México, 1984.
- 5.- BERTALANFFY L., *Teoría General de los Sistemas*, Ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1976.
- 6.- CUDICCIO, C., *Para Comprender la PNL*, Ed. Vergara, Buenos aires, 1992.
- 7.- CUDICCIO, C., *Cómo Vender Mejor con PNL*, Ed. Vergara, Buenos Aires, 1991.
- 8.- FISHER R., URY W., *Obtenga el SI.*, Ed. Cecsca.
- 9.- KENNEDY G. , *Como negociar el éxito*, Ed. Edeusto.
- 10.- LILIENFELD R., *Teoría de Sistemas*, Ed. Trillas, México, 1984.
- 11.- MACKAY M., DAVIS M. Y FANNING P. *Técnicas Cognitivas Para el Tratamiento del Stress*, Ed. Roca, Barcelona., 1984.
- 12.- MACKAY et. al. *Técnicas para el Autocontrol Emocional*, Ed. Roca, Barcelona, 1988.
- 13.- PALAZOLI, M., *Paradoja y Contraparadoja*, Ed. Paidós, Barcelona, 1988.
- 14.- RICHARDSON J., *The Magic of Rapport.*, Ed Meta.
- 15.- ROBBINS A., *Poder sin Límites*, Ed. Grijalvo, México, 1988.

- 16.- ROBBINS A., *Awaken the Giant Within*, Summit Books, New York, 1991.
- 17.- URY W., *Supere el No.*, Ed. Norma
- 18.- WATZLAWICK P., BEAVIN J. Y JACKSON D., *Teoría de la Comunicación Humana*, Ed. Herder, Barcelona, 1989.
- 19.- WATZLAWICK P. et. al. *El Lenguaje del Cambio*, Ed. Herder, Barcelona, 1989.
- 20.- WATZLAWICK P. et. al. *Cambio*, Ed. Herder, Barcelona, 1989.

Instituto Tecnológico y de estudios Superiores de Monterrey
Vicerrectoría Académica del Sistema Tecnológico

Técnicas de Negociación

.....

EJERCICIOS

Guía para los pasos de una negociación

1. Preparando estado.

¿Estoy claro de que esta negociación la puedo tomar en perspectiva?

¿Estoy dispuesto a ceder y construir?

2. Definición de objetivos.

¿Qué es lo que espero?

¿Hay alguna especificación de lo que quiero?

¿Cuál sería mi acuerdo ideal?

3. Margen de movilidad

¿Hasta dónde gano sin que pierda el otro?

¿Hasta dónde cedo sin perder?

¿Qué me da poder y fuerza en mi negociación?

¿Qué le da poder y fuerza al otro?

¿Hay zonas minadas, cuáles son?

4. Recabar información

¿Con quién voy a negociar? ¿Cómo es mi contraparte; cuáles son sus características básicas?

¿Cómo me ha ido con esta persona o grupo?

¿Qué postura o expectativas traerá?

¿Cuál será su propuesta?

5. Planeación

¿Cómo voy abrir y darle orden a los temas o al curso de la negociación?

¿Cuál es el estado de ánimo en el que debo estar y en el que debo entrar el otro para aumentar la probabilidad del acuerdo? ¿Y cómo lo lograré?

¿Cuál va ser mi estrategia de venta de idea o producto?

¿Hay algún tipo de riesgos en la negociación?

¿Cómo voy a distribuir el tiempo?

1. Contacto.

¿Estoy listo para abrir con un marco de acuerdo conjunto?

¿Estoy preparado para entrar en rapport?

2. Intercambio.

¿Estoy dispuesto a escuchar la información del otro sin juzgar y comprendiendo?

¿Estoy listo para presentar mi postura, con ideas claras en plena seguridad?

3. Retroinformación.

¿Estoy claro de qué voy a parafrasear?

¿Estoy claro de la información planteada?

4. Análisis

¿Cuál es la situación real de la negociación?

¿Hay opciones?

¿Es conveniente negociar?

Estas listo a hacer un análisis sistémico:

Y si, no.

Y si, sí.

Y qué con x o y.

Y qué en el paso del tiempo.

5. Alternativas:

¿Estoy listo a ser creativo-proactivo?

¿Ya tome precauciones sistémicas?

6. Paquete

¿Tengo claro el paquete final de acuerdo?

7. Cierre

¿Cómo cerré?

¿Trascendí?

¿Aprendí: que me queda en contenido y/o proceso?

Ejercicio de manejo de diferencias

NOMBRE: _____ FECHA: _____

INTRUCCIONES: Considere usted situaciones en las cuales encuentra que sus deseos difieren de los de otra persona. Por lo general, ¿cómo responde usted a estas situaciones?.

En las siguientes páginas se presentan varios pares de expresiones describiendo posibles respuestas de comportamiento. Para cada par, por favor circule la expresión "A" o "B", de acuerdo a la que sea la expresión más característica suya.

Es decir, por favor indique cuál respuesta de esas es la más típica de su comportamiento en las situaciones donde usted se da cuenta de que sus deseos difieren de los alguna otra persona.

En muchos casos, ni la expresión "A" ni la "B" pueden ser muy típicas de su comportamiento, pero por favor seleccione la respuesta que con mayor seguridad usaría.

THOMAS – KILMANN

INSTRUMENTO DE MANEJO DE LOS ESTILOS DE CONFLICTOS

- 1.- A. En ocasiones dejo a otros que se responsabilicen por resolver el problema.

B. En lugar de negociar los asuntos sobre los que estamos en desacuerdo, trato de enfatizar los que estamos de acuerdo.

- 2.- A. Trato de encontrar una solución transigiendo.

B. Trato de atender todas las preocupaciones, las suyas y las mías.

- 3.- A. Por lo general soy firme al perseguir mis metas.

B. Podría tratar de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.

- 4.- A. Trato de encontrar una solución transigiendo.
- B. Algunas veces sacrificio mis deseos por los deseos de la otra persona.
- 5.- A. Busco consistentemente la ayuda del otro para llegar a una solución.
- B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 6.- A. Trato de evitar el crear situaciones desagradables para mí mismo (a)
- B. Trato de ganar mi posición.
- 7.- A. Trato de posponer el problema hasta que haya tenido tiempo de pensarlo.
- B. Cedo en algunos puntos a cambio de otros.
- 8.- A. Por lo general soy firme en perseguir mis metas.
- B. Trato de poner inmediatamente, al descubierto, todos los problemas e inquietudes.
- 9.- A. Percibo que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.
- B. Me esfuerzo un poco para salirme con la mía.
- 10.- A. Soy firme en perseguir mis metas.
- B. Trato de encontrar una solución transigiendo.
- 11.- A. Trato de poner inmediatamente, al descubierto, todas las inquietudes y problemas.
- B. Podría tratar de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.

- 12.- A. Algunas veces evito tomar posiciones que podrían crear una controversia.
- B. Gane algunas de las mías.
- 13.- A. Propongo un terreno intermedio.
- B. Presiono para expresar mi opinión.
- 14.- A. Le comunico mis ideas y le pido las de él.
- B. Trato de mostrarle la lógica y los beneficios de mi posición.
- 15.- A. Podría tratar de calmar los sentimientos del otro y preservar nuestra relación.
- B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones.
- 16.- A. Trato de no lastimar los sentimientos del otro.
- B. Trato de convencer a la otra persona de los méritos de mi posición.
- 17.- A. Por lo general soy firme al perseguir mis metas.
- B. Trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones inútiles.
- 18.- A. Sí le hace feliz a la otra persona, podría permitirle mantener sus puntos de vista.
- B. Le dejaré ganar algunas de sus posiciones si él deja que yo gane algunas de las mías.
- 19.- A. Trato de poner inmediatamente al descubierto, todas las inquietudes y problemas.
- B. Trato de posponer el problema hasta que haya tenido tiempo de pensarlo.

- 20.- A. Inmediatamente trato de solucionar nuestras diferencias.
- B. Trato de encontrar una combinación justa de pérdidas y ganancias para ambos.
- 21.- A. Al negociar, trato de considerar los deseos de la otra persona.
- B. Siempre me inclino hacia una discusión directa del problema.
- 22.- A. Trato de encontrar una posición intermedia entre la de él y la mía.
- B. Afirmo mis deseos.
- 23.- A. Con frecuencia me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- B. En ocasiones dejo a otros que se responsabilicen por resolver el problema.
- 24.- A. Si la posición del otro parece muy importante para él, trataría de concederle sus deseos.
- B. Trato de que él acepte transigir mutuamente.
- 25.- A. Trato de mostrar la lógica y los beneficios de mi posición.
- B. Al negociar, trato de considerar los deseos de la otra persona.
- 26.- A. Propongo un terreno intermedio.
- B. Casi siempre me preocupo de satisfacer todos nuestros deseos.
- 27.- A. Algunas veces evito tomar posiciones que podrían crear una controversia.
- B. Si le hace feliz a la otra persona, podría permitirle mantener sus puntos de vista.
- 28.- A. Por lo general soy firme al perseguir mis metas.
- B. Usualmente busca la ayuda del otro para llegar a una solución.

29.- A. Propongo un terreno intermedio.

B. Considero que no siempre vale la pena preocuparse por las diferencias.

30.- A. Trato de no lastimar los sentimientos del otro.

B. Siempre comparto el problema con la otra persona para poder solucionarlo juntos.

CALIFICACIONES DEL INSTRUMENTO

ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS THOMAS-KILMANN

Circule las letras que aparecen abajo. Igual como usted las circuló en cada partida en el cuestionario.

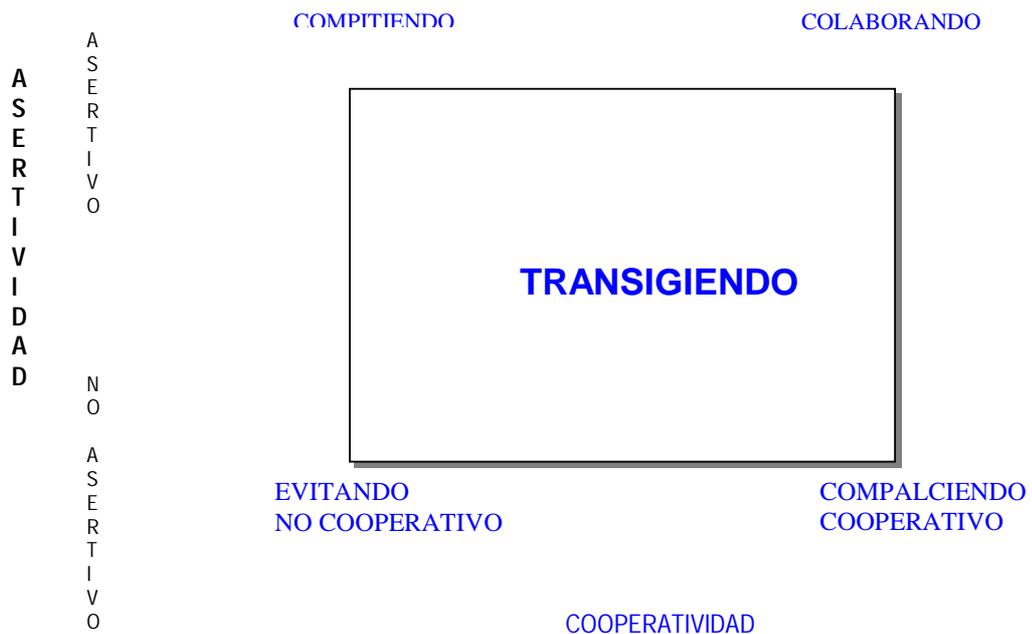
	COMPITIENDO (FORZANDO)	COLABORANDO (RESOLVIENDO PROBLEMAS)	TRANSIGIENDO (COMPARTIENDO)	EVADIENDO (RETIRO)	COMPLACIENDO (CALMADO)
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A
25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

INTERPRETACIÓN DE SU PUNTUACIÓN EN EL INSTRUMENTO DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS THOMAS-KILMANN

Los cinco estilos para Manejo de Conflictos.

El instrumento de estilos de manejo de conflictos de Thomas-Kilmann está diseñado para evaluar el comportamiento de un individuo en situaciones de conflicto.

Las "Situaciones de Conflicto" son situaciones en las cuales los intereses de dos personas parecen ser incompatibles, en tales situaciones, podemos describir el comportamiento de una persona ayudándonos de dos dimensiones básicas: (1) Asertividad, el grado hasta el cual el individuo trata de satisfacer sus propios intereses, y (2) Cooperatividad, el grado hasta el cual el individuo trata de satisfacer los intereses de la otra persona. Estas dos dimensiones básicas de comportamiento pueden ser usadas para definir cinco estilos específicos para tratar conflictos, enseguida se muestra estos cinco estilos de manejo de conflictos.



EL COMPETIR es asertivo y no cooperativo, un individuo persigue sus propios intereses a costa de la otra persona. Este es un estilo orientado al poder, en el que la persona usa cualquier poder que le parezca apropiado para ganar su posición su habilidad para argüir, su rango, sanciones económicas. El competir podría significar "defender sus derechos", defendiendo una posición que usted cree es la correcta, o simplemente el tratar de ganar.

COMPLACIENTE Es no asertivo y cooperativo lo opuesto de competir. Al ser complaciente, un individuo descuida sus propios intereses para satisfacer los intereses de la otra persona; hay un elemento de sacrificio propio en este estilo. Lo complaciente podría tomar la forma de generosidad desinteresada o caridad, obedeciendo la orden de otra persona cuando uno no preferiría hacerlo, o cediendo ante el punto de vista de otro.

EVADIENDO Es no asertivo y no cooperativo, el individuo no persigue inmediatamente sus propios intereses ni los de la otra persona. No se enfoca al conflicto. El evitar la situación podría tomar la forma de evadirla diplomáticamente, posponiéndola para una mejor ocasión, o simplemente retirándose de una situación amenazante.

COLABORANDO Es tanto asertivo como cooperativo lo opuesto de evadiendo. El colaborador involucra un esfuerzo para trabajar con la otra persona para encontrar alguna solución que satisfaga ampliamente los intereses de ambas.

Significa investigar una situación para identificar los intereses que son fundamentales para los dos individuos y encontrar una alternativa idónea para éstas. El colaborador entre dos personas podría tomar la forma de explorar un desacuerdo para aprender de sus mutuas percepciones, concluyendo resolver alguna condición que de otra manera los tendría compitiendo entre sí. Para obtener recursos o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa para un problema interpersonal.

TRANSIGIR Es intermedio entre asertividad y cooperatividad. El objetivo es encontrar una solución conveniente. Mutuamente aceptable que parcialmente satisfaga a ambas partes. Cae dentro de un terreno medio entre competir y complacer. Transigir es ceder más que competir pero menos que complacer. Así mismo se enfrenta a una situación más directamente en lugar de evitarla, pero no la explora con tanta profundidad como colaborando. El transigir podría significar partir la diferencia, intercambiar concesiones, o procurar una posición rápida intermedia.

INTERPRETACIÓN DE SUS PUNTUACIONES

Usualmente, al revisar los resultados de cualquier prueba, primero queremos saber: "cuales son las contestaciones correctas". Cuando se trata de comportamiento para manejar conflictos no hay contestaciones correctas universales. Los cinco estilos son útiles en algunas situaciones: cada uno representa un conjunto de habilidades sociales útiles. Nuestra sabiduría convencional reconoce, por ejemplo, que con frecuencia "dos cabezas piensan mejor que una" (colaborando). Pero también se dice "abruma a tus enemigos con bondad" (complaciente). "Para la diferencia" (transigir), "deja las cosas como están" (evadir), "el derecho de la fuerza" (compitiendo). La efectividad de un estilo de conflicto depende de los requisitos de una situación de conflicto específica y de la habilidad con la que el estilo sea usado.

Todos nosotros somos capaces de usar los cinco estilos para manejo de conflicto: ninguno de nosotros podemos caracterizarnos por un solo estilo rígido para mediar en un conflicto. Sin embargo, un individuo usa algunos estilos mejor que otros y por lo mismo, tiende a confiar mayormente en esos estilos que en otros, ya sea debido a su temperamento o la práctica.

Los comportamientos de conflicto que un individuo usa son, por lo tanto, un resultado tanto de sus predisposiciones personales y los requisitos de las situaciones en las que se encuentre.

El instrumento de estilos para manejo de conflicto **Thomas-Kilmann** está diseñado para evaluar esta mezcla de estilos para manejo de conflicto.

Para ayudarle a usted a juzgar qué tan apropiada resulta su utilización de los cinco estilos hemos listado un número de usos para cada uno de ellos, basados en listas emitidas por presidentes de empresas.

Su puntuación, alta o baja, indica su utilidad en su situación personal. Sin embargo, existe la posibilidad de que sus habilidades sociales le guíen a depender más o menos de lo necesario de algunos comportamientos de conflicto. Para ayudarle a determinar esto, también hemos listado algunas preguntas de diagnóstico referentes a señales de advertencia para el uso o abuso de cada estilo.

A. Competiendo

Usos:

1. Cuando es vital una acción rápida y decisiva E.G. emergencias.
2. En SITUACIONES de importancia, cuando necesitan implementarse cursos de acción impopulares E.G. abatir costos, hacer reglamentos impopulares obligatorios, disciplina,
3. ¿Se le dificulta a usted ser firme, aún cuando ve que es necesario?

(Algunas veces el interesarnos por los sentimientos o ansiedades de los demás sobre el uso del poder nos hace vacilar, lo cual podría significar el posponer una decisión y de esta manera aumentar el sufrimiento y/o resentimiento de otros.

B. Colaborando

Usos:

1. Para encontrar una solución integrativa cuando ambos conjuntos de intereses son demasiado importantes para que alguna ceda.
2. Cuando su objetivo sea el de aprender E.G., probando sus propios supuestos, entendiendo los puntos de vista de otros.
3. Mezcle las percepciones de personal con diferentes perspectivas del problema.
4. Para obtener, compromiso al incorporar los intereses de otros en una decisión de consenso.
5. Para disipar resentimientos que han estado interfiriendo en su relación interpersonal.

Si sus puntuaciones fueron altas:

1. ¿Emplea usted tiempo en discutir situaciones a fondo que no parecen merecerlo?

(El colaborador consume tiempo y energías y posiblemente sean estos los recursos organizacionales más escasos. Problemas triviales no requieren soluciones óptimas, y no necesitan aclararse

todas las diferencias personales. El abuso de la colaboración y del tomar decisiones de consenso algunas veces representan un deseo de minimizar el riesgo ya que se hace difusa la responsabilidad de una decisión o se pospone la acción).

2. ¿Su comportamiento de colaboración no puede inspirar respuestas colaborativas de otros?

La naturaleza exploratoria y tentativa de cierto comportamiento colaborativo puede facilitarle a otros el ignorar los intentos de colaboración o se puede abusar de la confianza y de la apertura. (Puede ser que usted no se diera cuenta de algunas indicaciones que le hicieran ver la presencia de una actitud defensiva, de sentimientos fuertes, de impaciencia, de competitividad, o de intereses conflictivos).

Si su puntuación fue baja:

1. ¿Le es difícil a usted ver las diferencias como oportunidades para ganancia mutua o como oportunidades para aprender o resolver problemas? (Aunque con frecuencia hay aspectos amenazantes o improductivos de conflicto, un pesimismo indiscriminado puede impedirle ver posibilidades colaborativas y de esta manera privarle a usted de ganancias y satisfacciones mutuas, mismas que acompañan una colaboración exitosa).
2. ¿Les falta a los subordinados un mayor compromiso a sus decisiones o políticas?

(Posiblemente no se están incorporando los intereses de ellos en esas decisiones o políticas).

C. Transigiendo

Usos:

1. Cuando las metas son moderadamente importantes, pero no merecen el esfuerzo ni la posible perturbación que causarían estilos de liderazgo más asertivos.
2. Cuando son opositores con igual poder están fuertemente comprometidos a metas mutuamente excluyentes por ejemplo: convenios-obrero-patronales.
3. Para obtener acuerdos temporales de situaciones complejas.

4. Llegar a soluciones rápidas cuando usted está bajo presión de tiempo.
5. Como estilo de apoyo cuando la colaboración o la competencia no tiene éxito.

Si su puntuación fue alta:

1. ¿Se concentra usted tanto en las posibilidades y tácticas de transigir que algunas veces pierde de vista situaciones más importantes como principios, valores, objetivos a largo plazo, bienestar de la empresa?
2. ¿Se crea un ambiente cínico de "juego" al poner énfasis en negociaciones y concesiones?

(Tal ambiente podría dañar la confianza interpersonal y desviar la atención a los méritos de las situaciones que se discuten.)

Si su puntuación fue baja:

1. ¿Se encuentra usted muy sensitivo o desconcertado para ser efectivo en la negociación de situaciones?
2. ¿Le es difícil a usted hacer concesiones?

(Sin esta válvula de seguridad, podría usted tener problemas al retirarse diplomáticamente de discusiones mutuamente destructivas, de luchas por el poder, etc).

D. Evadiendo

Usos:

1. Cuando una situación es trivial, sólo de importancia pasajera, o cuando nos apremian situaciones de más importancia.
2. Cuando usted percibe que no hay oportunidad de satisfacer sus intereses E.G, cuando usted tiene poco poder o se encuentra frustrado por algo que sería difícil cambiar (política nacional, la estructura de la personalidad de alguien, etc.)
3. Cuando el daño potencial al enfrentar un conflicto sobrepasa los beneficios de su solución.

4. Para permitir que las personas se calmen, reducir tensiones hasta un nivel productivo y para establecer la perspectiva y la compostura.
5. Cuando la necesidad de obtener más información sobrepasa las ventajas de una decisión inmediata.
6. Cuando la situación parece ser tangente o sintomática de otra situación más básica.
7. Cuando otros pueden resolver el conflicto con más efectividad.

Si su puntuación fue alta:

1. ¿Sufre su coordinación porque la gente tiene dificultad en obtener su contribución a los problemas?
2. ¿Con frecuencia parece que la gente está "caminando sobre cascarones de huevo"?

Algunas veces se puede dedicar una cantidad anormal de energías a tener precaución y a evitar problemas, indicando con esto que las situaciones necesitan ser encaradas y resueltas.)

3. ¿Se decide sobre situaciones importantes por omisión?

Si su puntuación fue baja:

1. ¿Está usted lastimando los sentimientos de la gente o creando hostilidad?

(Deberá usted ejercitar mayor discreción al enfrentar conflictos o más tacto en presentar situaciones de modos menos amenazante. El tacto es parcialmente el arte de evitar aspectos potencialmente perturbadores de una situación).

2. ¿Se siente usted cansado o abrumado por un número de situaciones?

(Deberá usted dedicar más tiempo en establecer prioridades decidir cuales situaciones son relativamente no importantes y posiblemente delegarlas a otros.)

E. Complaciente

Usos:

1. Cuando usted comprende que está en un error para permitir que se escuche una mejor posición, para aprender de otros, y para mostrar que usted es razonable.
2. Cuando la situación es mucho más importante para la otra persona que para usted –para satisfacer las necesidades de otros, y como gesto de buena voluntad para ayudar a mantener una relación de cooperación.
3. Para reforzar su reputación social para futuras situaciones importantes.
4. Cuando él continuar compitiendo sólo le dañaría su causa— cuando usted está en desventaja y perdiendo.
5. Cuando es especialmente importante el preservar la armonía y evitar el desorden.
6. Para ayudar en el desarrollo gerencial de subordinado, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.

Si su puntuación fue alta:

1. ¿Siente usted que sus propias ideas e intereses no están recibiendo la atención que merecen?

(El tener demasiada diferencia por los intereses de otros puede privarlo a usted de influencia, respeto y reconocimiento. También priva a la organización de sus contribuciones potenciales.)

2. ¿Está la disciplina relajada?

(Aunque la disciplina por sí misma pueda ser de poco valor, con frecuencia hay reglas, procedimientos, y asignaturas cuyas implementaciones son cruciales para usted o para la organización.)

Si su puntuación fue baja:

- ¿Tiene usted dificultad de cimentar buena voluntad con otros?

(El ser complaciente en situaciones menores que son importantes para otros es un gesto de buena voluntad.)

¿Suelen otros, con frecuencia, considerarlo a usted poco razonable?

¿Tiene usted dificultad en admitir que está equivocado?

¿Reconoce usted excepciones legítimas a las reglas?

SUS PUNTUACIONES EN EL INSTRUMENTO DE ESTILO DE MANEJO DE CONFLICTO THOMAS-KILMANN

<i>Estilos</i>							
		%	COMPITIENDO	COLABORANDO	TRANSIGIENDO	EVADIENDO	COMPLACIENDO
ALTO	100%		12 11 10	12 11	12 11 10	12 11 10 9	12 11 10 9 8
	90%		9 8	10	9	8	7
	80%						
MEDIO	70%		7	9	8	7	6
	60%		6	8	7	6	5
	50%		5	7			
	40%		4		6	5	4
	30%			6	5		
BAJO	20%		3			4	3
	10%		2	5	4	3	
	0%			4 3 2 1 0	3 2 1 0	2 1 0	2 1 0
			1 0				

DISCUSIÓN DE ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTO

- 1. Basado en su discusión al nivel de grupo pequeño, registre los costos y beneficios de cada estilo de manejo de conflicto. En otras palabras cuándo cada estilo es beneficioso y apropiado, y cuándo es inadecuado.

ESTILO	COSTOS	BENEFICIOS
A. COMPETENCIA		
B. COLABORANDO		
C. TRANSIGIENDO		
D. EVADIENDO		
E. COMPLACIENDO		

Ejercicio: Inventario de comunicación

Este ejercicio ofrece la oportunidad de reflexionar sobre la manera en que cada uno se comunica actualmente.

Las preguntas se refieren a personas que son miembros de tu equipo de trabajo.

Por favor contesta cada pregunta tan rápido como puedas de acuerdo a cómo te sientes en este momento.

No consultes ni comentes tus respuestas con nadie durante el desarrollo del ejercicio. El valor del inventario se pierde si cambias las respuestas durante o después de una discusión con alguien.

NOTA:

El SI debe usarse cuando la pregunta acontece la mayoría de las veces o usualmente.

La columna del NO debe usarse cuando la situación expuesta ocurre raras veces o nunca.

La columna A VECES debe usarse sólo cuando definitivamente no puedes responder SI o NO. Usa esta columna lo menos posible.

Lee cada pregunta cuidadosamente. Si no puedes dar la respuesta exacta a la pregunta, responde de la manera que más se acerque a cómo te sientes. Debes estar seguro al responder cada pregunta.

No existen respuestas correctas o equivocadas. Contesta de acuerdo a cómo te sientes en el momento presente.

	SI	NO	A VECES
1. ¿En la conversación tus palabras surgen como tú quisieras?			
2. ¿Cuando tratas de explicar algo que no está claro, pides a tu interlocutor que explique lo que quisiste decir?			
3. ¿Cuando tratas de explicar algo las otras personas tienden a “poner palabras en tu boca”, es decir, a explicar lo que dijiste?			
4. ¿Asumes simplemente que las otras personas saben lo que quisiste decir sin que tú expliques lo que realmente quisiste decir?			
5. ¿Pides siempre a la otra persona que te diga cómo se siente o qué piensa del asunto que tú tratas de exponerle?			
6. ¿Te es difícil hablar con otras personas?			
7. En una conversación, ¿hablas de las cosas que son de interés para ambos (la otra persona y tú)?			

8. ¿Encuentras difícil expresar tus ideas cuando difieren de las que tienen quienes te rodean?			
9. En la conversación ¿tratas de “ponerte en los zapatos” de la otra persona?			
10. En una conversación ¿tienes la tendencia a hablar más que la otra persona?			
11. ¿Estás consciente de cómo tu tono de voz puede afectar a los demás?			
12. ¿Te reprimes de decir algo que sabes que sólo herirá a otros o empeorará el asunto?			
13. ¿Te es difícil aceptar críticas constructivas de los demás?			
14. ¿Cuando alguien ha herido tus sentimientos discutes el asunto con él o ella?			
15. ¿Pides excusas a la otra persona cuando pudieras haber herido sus sentimientos?			
16. ¿Te incomoda mucho que alguien no esté de acuerdo contigo?			
17. ¿Te es difícil pensar lúcidamente cuando estás enojado con alguien?			
18. ¿Fracasas en mostrar tu desacuerdo con otros porque te sientes temeroso de que se enojen?			
19. Cuando surge un problema entre tú y otra persona, ¿puedes discutirlo sin enojarte?			
20. ¿Estás satisfecho con la manera como arreglas tus diferencias con los otros?			
21. ¿Te enfurruñas y pones mala cara por largo tiempo cuando alguien te molesta?			
	SI	NO	A VECES
22. ¿Te sientes incómodo cuando alguien te hace un cumplido?			
23. Pregúntate: ¿Generalmente, puedo confiar en las personas?			
24. ¿Te es difícil dar cumplidos y alabanzas a los demás?			
25. ¿Tratas deliberadamente de ocultar, callar, disimular, reservar tus propias fallas a los demás?			
26. ¿Ayudas a los otros para que te comprendan, diciéndoles cómo piensas, sientes y crees?			
27. ¿Te es difícil confiarte de los demás?			
28. ¿Tienes tendencia a cambiar la conversación cuando tus sentimientos se mezclan en una discusión?			
29. En una conversación, ¿dejas que la otra persona termine de hablar antes de que tú intervengas en lo que está diciendo ella?			
30. ¿Notas que no pones atención cuando estás conversando con otros?			

31. ¿Tratas siempre de captar el significado de lo que se dice, cuando alguien está hablando?			
32. ¿Cuando tú hablas los otros muestran que están escuchando?			
33. En una discusión, ¿te es difícil ver las cosas desde el punto de vista de la otra persona?			
34. En una conversación, ¿puedes notar la diferencia entre lo que una persona está diciendo y lo que puede estar sintiendo?			
35. ¿Pretendes que estás escuchando a los otros cuando realmente no lo estás?			
36. Cuando hablas, ¿te das cuenta de cómo reaccionan los demás a lo que estás diciendo?			
37. ¿Sientes que los demás quisieran que fueras un tipo de persona diferente del que eres?			
38. ¿Comprenden los demás tus sentimientos?			
39. ¿Te hacen comentarios los demás acerca de que siempre pretendes estar en lo correcto?			
40. ¿Admites que te equivocas cuando sabes que estás mal en algo?			

NORMAS Y CLAVES DE PUNTUACIÓN

En la tabla que se muestra a continuación, marca con el número que corresponde a la opción que seleccionaste para cada pregunta.

Por ejemplo, si contestaste "Sí" a la pregunta 1, encontrarás que le corresponde un valor de 3 puntos; marca este número con un círculo y haz lo mismo con las demás preguntas hasta terminar de calificar las 40 del test.

	LETRA	SÍ	NO	ALGUNAS VECES		LETRA	SÍ	NO	ALGUNAS VECES
1.	C	3	0	2	21.	D	0	3	1
2.	E	3	0	2	22.	A	0	3	1
3.	C	0	3	1	23.	E	3	0	2
4.	C	0	3	1	24.	E	0	3	1
5.	C	3	0	2	25.	E	0	3	1
6.	C	0	3	1	26.	E	3	0	2
7.	B	3	0	2	27.	E	0	3	1
8.	E	0	3	1	28.	D	0	3	1
9.	B	3	0	2	29.	B	3	0	2
10.	B	0	3	1	30.	B	0	3	1
11.	A	3	0	2	31.	B	3	0	2
12.	D	3	0	2	32.	C	3	0	2
13.	A	0	3	1	33.	A	0	3	1
14.	D	3	0	2	34.	B	3	0	2
15.	D	3	0	2	35.	B	0	3	1
16.	D	0	3	1	36.	C	3	0	2
17.	D	0	3	1	37.	A	0	3	1
18.	E	0	3	1	38.	A	3	0	2
19.	D	3	0	2	39.	A	0	3	1
20.	C	3	0	2	40.	A	3	0	2

