



Comunicación asertiva

2016

A nombre de Experticia Mendi SC es un placer saludarle y agradecemos su interés y confianza en nuestra empresa sobre los productos que ofrecemos a través de nuestras diferentes marcas. A través de este medio nos permitimos presentarnos y mostrarle así los beneficios que encontrará con nosotros.

Nuestra época se caracteriza por profundas transformaciones sociales, económicas, políticas y culturales. Los cambios en estos órdenes se han manifestado de forma exigente en la primera década del milenio y sus alcances los empezamos a vislumbrar. Debido a lo anterior nos enfrentamos de forma inmediata a innumerables desafíos para los que tenemos que estar preparados.

Frente a este panorama consideramos que sólo mediante el flujo adecuado e innovador de desarrollo de bienes y servicios se podrá mantener pero, sobre todo, llegar a nuevos mercados con lo que potencializaremos nuestras habilidades, capacidades y competencias que nos fortalecerán como empresa y así superar todos los retos y mantenernos preparados para el entorno de cambio.

En Experticia vivimos plenamente todo lo que hacemos y creemos firmemente que para enfrentar dichos retos no debemos anclarnos a cosas, eventos o situaciones y, es por ello, que las dejamos ir y aceptamos nuevas ideas y las adaptamos para ofrecer verdaderas soluciones a nuestros clientes. Por eso, nuestros productos están completamente diseñados en el mencionado sentido para darles soluciones reales a los clientes.

Seguros de proporcionar el servicio que necesitan con la mejor relación de Inversión-Solución y de ser el principio de una excelente relación quedo de ustedes.

Marisol D. Saucedo
Directora.

Nuestro plan para el curso.....	4
Módulo 1. Proceso de la comunicación	5
1. Elementos.	
2. Pensamiento, lenguaje y cultura.	
3. Comunicación verbal y no verbal.	
4. Barreras de la comunicación.	
Módulo 2. Comunicación asertiva.....	10
1. Características y elementos.	
2. Estilos básicos de la comunicación asertiva.	
3. Características de una persona asertiva.	
4. Pasividad o falta de asertividad.	
Módulo 3. Agresividad.....	14
1. Características y aspectos observables.	
2. Saber escuchar y aprovechamiento.	
3. Autodominio y seguridad personal.	
4. Clima de confianza.	
Módulo 4. La asertividad y el comportamiento.	19
1. Elección del comportamiento.	
2. Derechos asertivos.	
3. La asertividad y la negociación en el ámbito laboral.	
4. Personas asertivas en la negociación.	
5. Marco del bien común.	
Módulo 5. Actuación.	25
1. Técnicas verbales asertivas.	
2. Situaciones de asertividad en el ámbito laboral.	
3. Calidad en el servicio.	
4. Conflictos y soluciones.	
5. Método ganar-ganar.	
6. Ética.	
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografía.....	32

Nuestro plan para el curso.

Información del curso.

Comunicación Asertiva



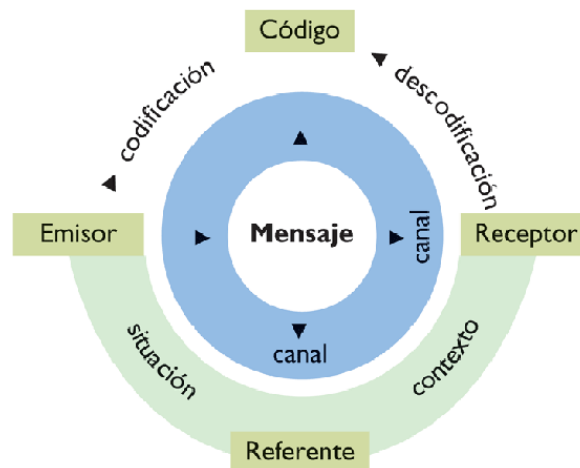
Módulo 1. Proceso de la comunicación.

1. Elementos, codificación y entendimiento en la comunicación.

Un primer acercamiento a la definición de comunicación puede realizarse desde su etimología, deriva del latín *communicare*, que significa “compartir algo, poner en común”. Por lo tanto, la comunicación es un fenómeno inherente a la relación que los seres vivos mantienen cuando se encuentran en grupo. A través de la comunicación, las personas o animales obtienen información respecto a su entorno y pueden compartirla con el resto.

Para que la comunicación sea exitosa, el receptor debe contar con las habilidades que le permitan decodificar el mensaje e interpretarlo. El proceso luego se revierte cuando el receptor responde y se transforma en emisor (con lo que el emisor original pasa a ser el receptor del acto comunicativo).

Entre los elementos que pueden distinguirse en el proceso comunicativo, se encuentra el código (un sistema de signos y reglas que se combinan con la intención de dar a conocer algo), el canal (el medio físico a través del cual se transmite la información), el emisor (quien desea enviar el mensaje) y el receptor (a quien va dirigido).



- **Emisor.** Persona que transmite algo a los demás.
- **Mensaje.** Información que el emisor envía al receptor.
- **Canal.** Elemento físico que establece la conexión entre el emisor y el receptor.
- **Receptor.** Persona que recibe el mensaje a través del canal y lo interpreta.
- **Código.** Es un conjunto de signos sistematizado junto con unas reglas que permiten utilizarlos. El código permite al emisor elaborar el mensaje y al receptor interpretarlo. El emisor y el receptor deben utilizar el mismo código. La lengua es uno de los códigos más utilizados para establecer la comunicación entre los seres humanos.
- **Contexto.** Relación que se establece entre las palabras de un mensaje y que nos aclaran y facilitan la comprensión de lo que se quiere expresar.
- **Situación.** A veces hay situaciones extralingüísticas que nos ayudan a interpretar el mensaje.

2. Pensamiento, lenguaje y cultura.

Para comunicarnos no basta escribir o hablar. Es pertinente considerar los aspectos culturales de los pueblos y sociedades, las características personales de los individuos, hasta el lugar donde viven y su naturaleza étnica, sin olvidar la estratificación social. Podemos decir que la vivencia de los individuos se produce y realiza en un ambiente comunicativo, donde los mensajes fluyen constantemente en múltiples direcciones, enmarcados en un contexto social y cultural que les da sentido y valor. De esta manera, para aproximarnos a los procesos comunicativos necesitamos aclarar qué entendemos por sociedad y cultura, sobre todo cuando se trata de una comunicación desarrollada con el propósito de transmitir un saber, tanto en ambientes cotidianos como en ambientes laborales o de estudio.

En el caso de los seres humanos, la comunicación es un acto propio de la **actividad psíquica**, que deriva del **pensamiento**, el **lenguaje** y del desarrollo de las **capacidades psicosociales de relación**. El intercambio de mensajes (que puede ser **verbal** o **no verbal**) permite al individuo influir en los demás y a su vez ser influido.

Cuando pensamos en la comunicación debemos primero entender cuáles son las relaciones entre la lengua, la cultura y el pensamiento. Cuando se pone en contacto un hablante y un receptor se comunican entre ellos preposiciones, textos o discursos con significado para ambos. También en ese mismo contacto se toma en cuenta el mundo que nos rodea, tanto si se trata del mundo físico, el medio ambiente, el mundo íntimo o el social.

La lengua conforma el pensamiento y expresa perfectamente el espíritu nacional de un pueblo, su ideología, su forma de ser y su visión del mundo.

Lenguaje y pensamiento tienen diferentes raíces genéticas: Filogenia y Ontogenia. La Filogenia dice que el lenguaje y pensamiento se desarrollan independientemente. La Ontogenia dice que el lenguaje y pensamiento surgen del pensamiento verbal y lenguaje intelectual.

De acuerdo con el determinismo lingüístico la lengua determina el pensamiento. Es decir que la lengua influye en nuestro modo de percibir y recordar las cosas materiales y también podría afectar a la facilidad de hacer determinados trabajos mentales

No cabe lugar a dudas que el lenguaje constituye un hecho cultural en sí mismo. Prueba de ello es que en cada uno de los idiomas del mundo no solo basta con saber expresar gramaticalmente o lingüísticamente una determinada oración, sino que debemos tener en cuenta a la hora de expresarla otros aspectos, tales como el estatus de las personas que intervienen en el proceso de comunicación, el propósito de esa conversación en sí misma, esto es, el resultado que deseamos obtener del proceso comunicativo, las diferentes convenciones sociales, el papel de cada uno de los participantes en el proceso comunicativo, etc. Todo ello podríamos resumirlo como el contexto en sí donde se desarrolla un determinado proceso comunicativo. Los profesores de idiomas, cuando nos planteamos el enseñarle una lengua a nuestros alumnos, no solo debemos de proveerlos con el conocimiento gramatical o semántico para que sean capaces de expresar algo; si queremos que el proceso comunicativo se lleve a cabo de una manera satisfactoria, también debemos enseñarles los distintos factores culturales que influyen en el proceso de comunicación. Por tanto, la importancia de la cultura en el lenguaje es fundamental.

3. Comunicación verbal y no verbal.

Los humanos somos seres sociales por naturaleza y, por lo tanto, tenemos la necesidad de relacionarnos con los demás y dejar constancia de nuestra existencia.

En términos individuales, el hombre se comunica con sus actitudes, con los movimientos de su cuerpo, de sus manos o movimientos de los ojos, la expresión de su cara.

Lo anterior nos lleva a concluir que, aunque la comunicación adopta múltiples formas, las más importantes son la comunicación verbal y la comunicación no verbal.

Comunicación verbal.

La comunicación verbal puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas o escrita: por medio de la representación gráfica de signos.

Características del Código Verbal

El código verbal se compone de unidades discretas y separables

- El lenguaje nos permite crear realidades nuevas
- El código verbal es auto-reflexivo

Estructura del lenguaje: Tres niveles de comunicación

Lenguaje: Significado semántico

- Significado denotativo
- Significado público y convencional
- Significado connotativo
- Significado privado, cargado emocionalmente

Significado semántico y abstracción

Abstracción

Un mismo fenómeno (problema, objetivo, apreciación, petición) puede describirse a diferentes niveles de abstracción o especificidad

Escala de Abstracción



Lenguaje: Significado pragmático

El uso del lenguaje-actos de habla para conseguir nuestros objetivos

Reglas pragmáticas: nos ayudan a decidir cómo interpretar los mensajes en un contexto dado

Comunicación: juego cooperativo; hay que conocer las “reglas del juego”

Funciones del lenguaje

Nos permite expresar y controlar emociones

El lenguaje puede revelar o camuflar nuestros pensamientos y motivos

Nos permite hacer y evitar contactos

Nos permite afirmar la identidad social e individual

La comunicación no verbal

Es el proceso de comunicación mediante el envío y recepción de mensajes sin palabras. Estos mensajes pueden ser comunicados a través de gestos, lenguaje corporal o postura, expresión facial y el contacto visual, la comunicación de objetos tales como ropa, peinados o incluso la arquitectura, o símbolos y la infografía, así como a través de un agregado de lo anterior, tales como la comunicación de la conducta. La comunicación no verbal juega un papel clave en el día a día de toda persona.

Tres son las partes que podemos distinguir claramente en este tipo de comunicación:

1. La formada por **los gestos, las manos, posturas, miradas**, etc.
2. El **tono** de voz, **velocidad** al hablar, etc.
3. **Distancia personal** que necesitamos para sentirnos seguros. Dependerá de los interlocutores y las circunstancias en las que nos movamos.

Los actos no verbales

Los signos o señales que forman la comunicación no verbal varían según el contexto en el que nos movamos existen 3 variables que influyen en los actos no verbales:

- el origen. Las impone nuestro sistema nervioso o ser fruto de nuestro entorno: la cultura, las creencias o los hábitos sociales
- los usos. Los actos no verbales se pueden emplear para realzar, repetir o ilustrar un mensaje verbal.
- la codificación. Relación entre el signo y su significado

4. Barreras de la comunicación.

La comunicación es necesaria y esencial para el ser humano, y aunque es parte cotidiana de nuestras vidas, la realidad es que nos cuesta mucho trabajo comunicarnos bien, el hombre moderno está cada vez más aislado y tiene mayores problemas para entrar en verdadero contacto con sus semejantes, en forma profunda, abierta y sincera; muchas veces porque antepone obstáculos que entorpecen la comunicación.

1. Temor al riesgo.
2. Barreras personales.
3. Barreras físicas.
4. Barreras semánticas.
5. Mecanismos de defensa.
6. El Filtrado.
7. La percepción selectiva.
8. Las emociones.
9. Código.
10. Receptor.

Módulo 2. Comunicación asertiva.

1. Características y elementos.

La comunicación asertiva es aquella comunicación en la que está presente un adecuado equilibrio entre la agresividad en un extremo y la no afirmatividad en el otro. En la comunicación asertiva se integra el respeto por sí mismo y por los demás.

La comunicación, puede confundirse afirmativa o asertiva con comunicación agresiva, dándole así, equivocadamente a la agresividad en las relaciones interpersonales una connotación positiva.

El objetivo de la conducta asertiva o afirmativa es comunicarse honesta y directamente con los demás. Emplear la asertividad es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere; respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara. La asertividad consiste también en hacer y recibir cumplidos, y en hacer y aceptar quejas. Respetar y expresar aquello que necesitas, sientes y piensas y obrar en consecuencia, sin pasividad o agresividad.

Es el proceso mediante el cual se expresan las ideas y sentimientos de forma:

- Consciente
- Congruente
- Clara
- Directa
- Equilibrada
- Respetuosa

Sin la intención de herir o perjudicar actuando desde un estado de autoconfianza.

Características de la comunicación asertiva

- Volumen
- Velocidad
- Tono
- Ritmo
- Entonación

Elementos de la comunicación asertiva

- Ser directo con lo que se requiere expresar.
- Enfrentarse al problema no a la persona.
- Tratar lo específico, no lo general.
- No dar excesivas explicaciones.
- No disculparse más de lo necesario.

2. Estilos básicos de la comunicación asertiva.

- Pasividad o no asertividad.

Es aquel estilo de comunicación propio de personas que evitan mostrar sus sentimientos o pensamientos por temor a ofender, ser rechazados o incomprendidos. Infravaloran sus propias opiniones y necesidades y dan un valor superior a las de los demás.

- **Agresiva.**
Este estilo de comunicación se sitúa en un plano opuesto a la pasividad. Se caracteriza por la sobrevaloración de las opiniones y sentimientos personales, obviando o incluso despreciando los de los demás.
- **Asertiva.**
Es aquel estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos sin por ello dejar de expresar lo que se quiere de forma directa, abierta y honesta.

En nuestras relaciones interpersonales siempre existen tres maneras de enfrentar la situación:

EN LA RESPUESTA PASIVA, LAS PERSONAS:	EN LA RESPUESTA ASERTIVA, LAS PERSONAS:	EN LA RESPUESTA AGRESIVA, LAS PERSONAS:
Permiten que violen sus derechos Que los demás se aprovechen de ellos No logran sus objetivos Se sienten frustrados, infelices heridos y ansiosos Se muestran inhibidos y retraídos; y Permiten que los demás decidan por ellos	Protegen sus propios derechos y respetan los de los demás Logran sus objetivos sin detrimentos de los otros Se sienten bien consigo mismos y tienen confianza Se muestran sociables y emocionalmente expresivos Deciden por sí mismos.	Violan los derechos de los demás Logran sus objetivos a costa de los demás Son beligerantes, humillan y desprecian a los demás Son explosivos de reacción imprevisible, hostil e iracunda Se meten en las decisiones de los demás.



3. Características de una persona asertiva.

La asertividad es un proceso de comunicación continuo, positivo, constructivo y estimulante. Durante el día interaccionara con muchas personas, y en cada caso será útil el proceso de comunicación establecer un tipo de relación con cada una de ellas no importa cuán duradera pueda ser.

Aprenda rápidamente a identificar el tipo de lenguaje que las otras personas prefieren usar: elija el tipo de palabras y frases que resulten más cercanas a sus interlocutores, evite palabras técnicas, contradicciones y juego de palabras.

Se caracteriza por:

- Manifestación de sus ideas y sentimientos, sin hacer menos los de los demás.
- Respeto a los demás como así mismo.
- Receptivo a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias.
- Expresar de forma directa, abierta y honesta sus ideas ante los demás.
- Evita conflictos aceptando que no todas las ideas se comparten pero que tiene un valor para quien las expresa.

4. Pasividad o falta de Asertividad.

Se caracteriza por:

- La falta de manifestar sentimientos o pensamientos.
- Infravalorar sus propias opiniones.
- Temor a ser rechazados.
- Dar un valor superior a las opiniones de los demás.
- En general se caracteriza por tener una baja autoestima.

Módulo 3. Agresividad.

1. Características y aspectos observables.

- Saber escuchar.
- Manejo y aprovechamiento.
- Autodominio y seguridad personal.
- Clima de confianza.

Aspectos observables de la comunicación agresiva.

1. músculos de la cara se tensan. La zona alrededor de la boca aparece rígida y a menudo produce una sonrisa ambigua.
2. El movimiento será tenso y agitado. Puede haber signos de impaciencia, como frotar los músculos o golpear ligeramente los pies.
3. El tono de voz será probablemente más alto o más rudo de lo usual, o algunas veces amenazadoramente calmado. También puede haber una amenaza implícita o comentarios sarcásticos.

2. Saber escuchar y aprovechamiento.

"Se necesita coraje para pararse y hablar. Pero mucho más para sentarse y escuchar". Winston Churchill.

Realmente, pasamos más tiempo escuchando que hablando. Según investigaciones, del tiempo total que dedicamos a la comunicación, el 22% se emplea en leer y escribir, el 23% en hablar, y el 55% en escuchar. Esto no quiere decir, que estemos más dispuestos a escuchar que hablar, sino que estamos más expuestos a estar recibiendo información que a transmitirla.

Beneficios de saber escuchar.

Son diversos los beneficios de saber escuchar. Entre los principales se encuentran los siguientes:

- Eleva la autoestima del que habla, pues le permite sentir que lo que dice es importante para el que lo escucha y, con esto, la comunicación y la interrelación se hacen más fluidas, respetuosas y agradables.
- Le permite al que escucha identificar intereses y sentimientos del que habla y, de esta forma, puede ser más efectivo en la comunicación con su interlocutor.
- Se reducen las potencialidades de conflictos por malas interpretaciones en las comunicaciones.
- Se aprende de los conocimientos y percepciones del otro.
- Amplia el marco de referencia, cultura e intereses del que escucha.
- El que escucha con atención, proyecta una imagen de respeto e inteligencia. Seguramente todos hemos escuchado la expresión "que inteligente es él o ella, con qué atención te escucha cuando le hablas".

Lo que dice una persona es importante para ella, aunque no lo sea para usted. Al escucharla con atención, usted le está manifestando que valora lo que está diciendo. Con esto, al mismo tiempo que genera un clima positivo para la comunicación y las relaciones interpersonales, está contribuyendo a que la otra persona lo trate con idéntico respeto y consideración.

Los que saben escuchar con atención, aprenden de forma indirecta. Todos somos expertos o conocedores en algún área en la que los demás pueden no ser tan conocedores. Quien sabe escuchar atentamente, descubre y se beneficia no sólo del estilo de los demás, sino también del contenido de sus mensajes.

Los individuos que han alcanzado el máximo nivel en su profesión son típicamente los que saben escuchar mejor, según las investigaciones de Goleman sobre el Coeficiente de Inteligencia y el de Inteligencia Emocional. La razón principal que parece explicar esto es que, las personas que saben escuchar poseen una gama de intereses mucho más amplia que los que no tienen esta habilidad, lo que les permite, entre otras cosas, comprender mejor a los demás y, con esto, poder ejercer una mayor influencia sobre otros.

Otras ventajas de saber escuchar son:

- reducir situaciones potenciales de conflicto, al lograr una mayor comprensión en las relaciones
- interpersonales;
- ahorro de tiempo y de energías, al evitar aclaraciones por “malos entendidos”;
- mayores niveles de productividad, al lograr un clima laboral de mayor satisfacción.

3. Autodominio y seguridad personal.

Autoestima.

Experimentamos impulsos que se oponen a lo que realmente queremos. Porque vienen impuestas por la genética, por el entorno, por las contradicciones y características de nuestra personalidad. Controlarlos, orientarlos y sobre todo aprovecharlos facilita el logro de metas, permite que acciones consecuentes con nuestros planes, y posibilita a que seamos individuos originales y auténticos, seres humanos íntegros.

Este encauzamiento de las pulsiones vitales que todos experimentamos corresponde específicamente a la virtud del autodominio. El autodominio significa la capacidad para controlar mis inclinaciones: único modo de no ser controlado por ellas. El acceso a cualquier otra virtud presupone esta aptitud para tomar las riendas de la propia vida.

Por la misma razón, el autodominio es una de las virtudes más difíciles de conseguir. De hecho, todos, independientemente del grado de autodisciplina al que hayamos accedido, deseáramos, en alguna faceta de nuestra personalidad, contar con más autodominio. Los impulsos que experimenta un ser humano no son armónicos: a menudo tiran en direcciones contrarias, y no es fácil identificar cuál de ellos resulta más importante en la consecución de la vida lograda.

Vivimos estas complejidades del yo como una lucha interna. En ella, frente a otro tipo de pulsiones, la razón ha de predominar, no para eliminar, pero sí para encauzar los apetitos con vistas a una personalidad bien integrada y al logro de los fines propuestos. Esta orientación a menudo consiste en la moderación y en el refinamiento de ciertos matices de la personalidad. Algunos de ellos:

- La cortesía.
- La ecuanimidad.
- La serenidad.
- La responsabilidad.
- Orden.
- Limpieza.
- Puntualidad.
- Servicio.
- Profesionalismo.
- Veracidad.

Este autodomio cobra un sentido destacado ante el tema de la autoestima. La autoestima se experimenta como una percepción positiva sobre uno mismo. Ello no quiere decir que consista en cegarse ante los propios defectos y limitaciones. Por el contrario, una autoestima sana es aquella que valora objetivamente lo que uno es y lo que uno puede llegar a ser, tanto en lo corporal como en lo intelectual, lo afectivo, etc.

En la concepción que cada individuo tiene de sí mismo intervienen factores diversos y de difícil control: desde trastornos hasta zonas débiles de la personalidad, e incluso tienen su peso específico las variantes externas del entorno, que a menudo fabrica e impone modelos frente a los cuales los individuos se sienten incómodos consigo mismos.

Seguridad personal.

Una autoestima sana es condición irrenunciable para la seguridad personal y para una buena convivencia con los demás y para motivar y estructurar la adquisición de virtudes. Aunque es complejo, existen algunos síntomas de una baja autoestima:

- tendencia injustificada a generalizar lo negativo (“yo nunca hago nada bien”),
- establecimiento de condiciones injustas (“si no hago esto bien, debo despreciarme por el resto de mi vida”),
- la percepción exclusiva del lado negativo de las cosas (“dicen que lo hice bien, pero en mi opinión sólo hice el ridículo”),
- la personalización de la crítica (“dijo que había personas desagradables, por tanto, se refería a mí”) y
- la autoacusación infundada (“si alguien se equivocó, seguro fui yo”).

Todas estas reacciones son fundamentalmente emotivas; el análisis racional haría ver al interesado la inconsecuencia de estos pensamientos. Una autoestima sana, además, implica cierta tolerancia con uno mismo, actitud crítica para no dejarse imponer modelos postizos, el esfuerzo por superar las propias limitaciones mediante la adquisición de virtudes, y la habilidad de interpretar la opinión ajena y los hechos de modo racional y maduro. A menudo la baja autoestima surge de comparaciones superficiales, que generan en el individuo fuertes sentimientos de inferioridad. El conocimiento de la propia valía es incompatible con estas comparaciones apresuradas e injustas. En lo físico y en lo psíquico de todos los individuos existen valores que merecen reconocimiento. A partir de ellos la construcción de la propia personalidad nos conduce a la planificación de nuestras aptitudes y capacidades.

La virtud del autodomio está íntimamente ligada con la autoestima y por ende a la seguridad personal. Cada una de las personas es valiosa, única, y por eso se debe orientar y controlar los impulsos hacia fines dignos de cada uno.

4. Clima de confianza.

Una de las más importantes responsabilidades de un directivo frente a su grupo de empleados o de una persona frente a su personal a cargo o hasta de los padres frente a sus familias es generar un clima de confianza que posibilite el intercambio de información al cuantificar las alternativas que se han identificado como pertinentes con relación a la un problema o situación complejo por resolver.

Es recomendable centrarse en los siguientes puntos para lograr un clima de confianza con su equipo o grupo de trabajo:

- Actitud igualitaria. “Estamos juntos en esto”. Esto quiere decir que es preciso ponerse en el mismo nivel del resto del equipo.
- Momento de apertura. Principalmente los directivos, jefes o responsables deben tener la capacidad de escuchar ideas de los demás.

- Orientación hacia los problemas. Es lo opuesto a controlar. Implica una disposición de ánimo para evaluar las diferentes alternativas de solución, con un enfoque constructivo.
- Evitar lanzar juicios. Esto es centrarse en las conductas y no emitir juicios de valor u opiniones subjetivas.
- Intención positiva. Implica evitar la manipulación. Es una conducta espontánea y libre de engaño.
- Empatía. Esta se manifiesta en una actitud de comprensión y respeto hacia el valor de la otra persona; posibilidad de identificarse con el otro.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que existen una serie de factores durante todo el proceso de toma de decisiones en equipo pero especialmente en la fase de evaluación de alternativas de decisión.

Estos factores se ponen más de manifiesto, ya que al interior de los equipos siempre existirán desigualdades, causadas entre otras situaciones por: el nivel educativo, poder, edad, antigüedad, capacidad de convicción, etc., los cuales los llevan a ocupar diferentes posiciones dentro, o por la posición jerárquica fuera del equipo.

Entonces, para que usted pueda manejar el impacto del nivel de prestigio, se recomienda:

- Evitar las diferencias extremas de prestigio, al elegir a los miembros del equipo que van a intervenir en la elección de las alternativas.
- Hacer que los de más antigüedad y los jefes guarden sus opiniones, hasta que los demás hayan hablado.
- Pedir que los miembros más nuevos o de menos estatus hablen primero.
- Solicitar sus opiniones a los pasivos de manera periódica.
- Demostrar respaldo a los miembros más nuevos, inseguros o que demuestren baja autoestima.
- Desarrollar el hábito de hacer preguntas y estimular las respuestas.

Otro aspecto a tener en cuenta, es aquel que tiene que ver con las normas, ya que estas se implementan para evaluar alternativas de decisión. Ellas determinan la conducta, con respecto a las cosas que son importantes para el equipo.

El hecho de pertenecer a un equipo les exige a los individuos repetir y adaptarse a las normas. Aunque es conveniente cierto grado de conformismo, este se vuelve problemático cuando se sacrifica la posibilidad de disentir, o cuando las normas afectan la productividad del equipo, ya que, se puede bloquear y eliminar la creatividad y la voluntad de aceptar los retos y los cambios.

Por ello, para manejar la conformidad a las normas se sugieren:

- Mantener el equipo pequeño o hacer subgrupos.
- Asignar las personas, a los proyectos de forma individual.
- Solicitar, en privado, las opiniones de los miembros.
- Observar el comportamiento dentro y fuera del equipo.
- Realizar sesiones, para revisar las normas y los procedimientos.
- Tenga en cuenta además que usted debe entender cómo funciona el pensamiento del equipo a la hora de evaluar alternativas de decisión.

En muchas ocasiones, el pensamiento crítico o la actitud que demuestra desacuerdo se reprimen porque las personas no quieren perturbar la atmósfera cálida y amistosa del equipo. Esto en atención a que asumen que serían las únicas que piensan diferente, y no desean ir en contra los demás.

Esto no puede pasar. Esta tendencia conduce a la toma de decisiones mediocres, debido a que se realiza un análisis superficial del problema; la búsqueda de información es insuficiente; la discusión se limita a pocas alternativas, y se descuida la evaluación de las opciones.

Conocer y aprender a manejar el pensamiento del equipo es importante para buscar y lograr un clima de confianza por ello:

- Como directivo debe asegurarse que los planteamientos tengan solidez.
- De otro lado, debe estimular la participación y, en lo posible, excluirse de la discusión, para hacerla más objetiva.
- Lo recomendable es organizar subgrupos que discutan sobre el mismo problema y luego, comparar sus evaluaciones.
- Es propio introducir observadores externos que no estén involucrados en las decisiones y que hagan ver las fallas del trabajo. Pueden ser asesores organizacionales.
- Debe buscar que aquellos que tengan conocimientos técnicos, participen y den a conocer sus opiniones, aunque no sean miembros del equipo.
- Subdividir el problema y asignar sus partes a diferentes subgrupos y luego comentar las soluciones.
- Prever en conjunto las consecuencias de llevar a cabo las diferentes propuestas.
- Tratar las decisiones iniciales como tentativas puesto que un problema se puede ver desde una óptica más objetiva, cuando ha pasado cierto tiempo.
- Generar desajustes del equipo, mediante el cambio de los miembros, cuando se note que el pensamiento del equipo se está apoderando del funcionamiento de este. Esto se observa cuando el equipo “está funcionando demasiado bien”.

Con seguridad al seguir estos consejos se podrá tomar en forma conjunta para generar un clima de confianza y así tener mejores tomas de decisiones que logren acciones para la mejora de la empresa.

Módulo 4. La asertividad y el comportamiento.

1. Elección del comportamiento.

Hay que puntualizar que los comportamientos agresivos y pasivos no son necesariamente negativos: hay circunstancias en las que pueden resultar apropiados por ejemplo la indignación ante injusticias sociales: la opción asertiva puede que no sea siempre el mejor comportamiento elegido.

Etapas de la conducta asertiva



2. Derechos asertivos.

- Algunas veces ser el primero.
- Cometer errores.
- Ser el juez de sus sentimientos y aceptarlos como válidos.
- Tener sus propias opiniones y convencimientos.
- Criticar y protestar por un trato injusto.
- Interrumpir para pedir una aclaración.
- Intentar un cambio.
- Pedir ayuda o apoyo emocional.
- Expresar y sentir dolor.
- Ignorar a los demás.
- Recibir el reconocimiento formal por un trabajo bien hecho.
- Decir “no”.
- Estar solo, aun cuando los demás deseen su compañía.
- No justificarse ante los demás.
- No responsabilizarse de los problemas de los demás.
- No anticiparse a las necesidades y deseos de los demás.
- No estar pendiente de la buena voluntad de los demás.
- Responder o no hacerlo.

3. La asertividad y la negociación en el ámbito laboral.

Las personas asertivas se distinguen en situaciones de negociación por:

- Saber lo que quieren.
- Tratan de asegurarse de ser justos.
- Solicitan lo que desean con claridad.
- Se mantienen calmados.
- Aceptan la crítica y el elogio con ecuanimidad.
- Expresan elogios y afecto abiertamente.
- Expresan constructivamente sus emociones negativas.

Negociación asertiva en el ámbito laboral elementos:

- Contacto visual.
- Expresar puntos de vista.

4. Personas asertivas en la negociación.

Se caracterizan por:

- Ser flexibles.
- Atender a todas las personas.

Ante ciertas demandas, peticiones o situaciones durante el proceso de negociación nos vemos obligados a tener que decirle “no”, pero sin crear un conflicto.

La asertividad es la habilidad para decir las palabras adecuadas, en el momento adecuado y de la forma adecuada. La asertividad es la virtud de saber decir "no" sin ser agresivo, es decir, la capacidad de decir "no" a la otra parte sin crear un conflicto. La asertividad se define como el hecho de defender los derechos personales y expresar los pensamientos y creencias de forma directa, honesta y apropiada, sin violar los derechos de otras personas. El objetivo de la asertividad es llegar a una situación en la cual todas las partes ganan.

Considerando lo ya visto, en las negociaciones podemos encontrar con tres tipos de negociadores:

- Los negociadores asertivos. Aquellos que ante los conflictos se comportan asertivamente de una forma natural, preocupándose por lograr sus objetivos y mantener la relación con la otra parte.
- Los negociadores pasivos. Aquellos que ante los conflictos tienen serios problemas para decir “no”, dejando que su oponente se aproveche de las circunstancias. Se centran en mantener la relación con su interlocutor, aunque no logren sus objetivos en la negociación.
- Los negociadores agresivos. Aquellos que ante los conflictos presentan un comportamiento agresivo, alimentando la espiral del conflicto. Su misión es lograr sus objetivos, sin tener en cuenta la relación con su oponente.

A continuación algunos consejos para comportarse de forma asertiva en la negociación y alcanzar el éxito:

- Escucharemos activamente a nuestro interlocutor.

- Evitaremos dejarnos llevar por las emociones negativas y las reacciones incontroladas. Pensaremos lo que vamos a decir y cómo lo vamos a decir.
- Separaremos las personas del problema. En ocasiones, la relación tiende a entremezclarse con el problema. Por ello, segregaremos la relación del problema. Atacaremos directamente el problema. Seremos duros con el problema y blando con las personas. Reconoceremos el punto de vista y las emociones de la otra parte.
- Adoptaremos el lenguaje corporal correcto. Respetaremos la distancia con nuestro interlocutor. Mostraremos una posición relajada, erguida y con los hombros rectos.
- Mantendremos el contacto visual directo. Miraremos siempre a los ojos cuando realcemos una observación asertiva.
- Exhibiremos un tono de voz cálido. Hablaremos de forma lenta y clara. Enfatizaremos las palabras más relevantes de nuestro mensaje con el gesto de las manos abiertas hacia arriba.
- Manifestaremos claramente cuál es nuestra opinión y nuestro punto de vista del problema. Propondremos soluciones y alternativas para resolver el problema, buscando siempre el beneficio mutuo.
- Podemos utilizar la técnica del disco rayado, la cual consiste en repetir la negativa de manera insistente. Podemos emplear frases tales como:
 - “Me gustaría, pero con los medios actuales es imposible afrontar tu petición...”.
 - “Entiendo que quiere conseguir esta petición, pero me es totalmente imposible...”.
 - “Aun así, no podemos...”.
 - “A pesar de todo no podemos hacer frente a esas exigencias...”.
- También podemos emplear la técnica de neblina, la cual reside en aceptar el argumento de nuestro oponente y replicar con nuestro argumento. Cuando una persona ejerce presión sobre nosotros empleando sus argumentos, la respuesta que menos espera oír es “sí”. Si aceptamos su argumento o parte de él, nuestro interlocutor experimentará un cambio que le llevará a escuchar nuestro argumento más receptivamente.

5. Marco del bien común.

El concepto de “bien” está en el mismo fundamento de la ciencia económica. Habitualmente se refiere a los bienes, naturales o producidos, útiles y escasos y, por tanto, con valor económico o un valor fundamental, que las personas utilizan para satisfacer sus necesidades. También la filosofía moral de Aristóteles y Tomás de Aquino toma como punto de partida el concepto de “bien”, que Aristóteles describe en el arranque de su «Ética a Nicómaco» como «aquello que todas las cosas (o que todos) buscan»¹.

Las personas que entran a formar parte de una organización como propietarios, directivos o empleados lo hacen porque buscan ciertos bienes:

- Extrínsecos (beneficios, sueldos, salarios),
- Intrínsecos (satisfacción,
- Oportunidades de carrera profesional, relaciones sociales, aprendizaje de conocimientos, desarrollo de capacidades) y
- Trascendentes (desarrollo de virtudes).

La teoría del bien común añade a las teorías económicas de la organización esa mayor variedad de bienes y, en consecuencia, procesos más complejos de decisión y aprendizaje, y nuevas condiciones para el correcto desarrollo de la organización y de las personas que la forman o que colaboran en ella.

¹ Aristóteles, 2000, pág. 29

La organización utiliza bienes privados, colectivos y comunes: extrínsecos (capital físico, instalaciones, medios financieros, trabajo), intrínsecos (conocimientos, cultura, tecnología, organización) y trascendentes (virtudes de sus miembros). Con ellos obtiene otros bienes privados y comunes: extrínsecos (los bienes y servicios producidos), intrínsecos (nuevos conocimientos, capacidades, cultura, tecnología, etc.) y trascendentes (otro nivel de virtud en sus miembros).

Y emplea estos bienes para satisfacer necesidades. Primero, las necesidades extrínsecas de sus clientes, a los que proporciona los bienes y servicios producidos, a cambio de los recursos financieros necesarios, que utiliza, en segundo lugar, para satisfacer las necesidades extrínsecas de sus propietarios, directivos y empleados (beneficios, sueldos, salarios...), una vez pagados los costos contractuales (primeras materias, intereses, alquileres...) y no contractuales (impuestos).

En el cumplimiento de esta función, la empresa debe generar un flujo de ingresos suficientemente elevado como para permitir atender suficientemente los costos contractuales y no contractuales y las necesidades extrínsecas de sus partícipes, al menos en las mismas condiciones que el mercado.

En segundo lugar, la empresa utiliza todos aquellos recursos para satisfacer también las necesidades intrínsecas de sus miembros: debe proporcionarles un mínimo de satisfacción por el trabajo, aprendizajes operativos, etc., de modo que todos estén interesados en seguir colaborando en la organización, procurando, al mismo tiempo, que esos miembros desarrollen su capacidad para hacer siempre mejor lo que la empresa hace, es decir, mejoren sus capacidades distintivas.

La organización debe motivar a su personal para que aprendan a actuar siempre tratando de satisfacer las necesidades de los demás: de los clientes, primero, pero también de los propietarios, directivos y empleados, de los proveedores, de la comunidad local, etc. De este modo, pueden conseguir en la organización los bienes trascendentes (el desarrollo de virtudes morales) que permitirán su florecimiento como personas, que es condición también para el desarrollo de la empresa como institución.

El concepto de bien común tiene también una dimensión normativa, que implica el compromiso o deber de los miembros de una organización de promover «todos los bienes necesarios para el desarrollo humano integral en la organización». Pero esa promoción no consiste en un listado de acciones que deben cumplirse como condición necesaria y/o suficiente para alcanzar el bien común en una organización, entre otras razones, porque las personas, en cada una de sus acciones, desarrollan nuevos conocimientos, capacidades, actitudes, valores y virtudes, de modo que sus posibilidades de acción futuras serán distintas de las que estaban vigentes en el pasado y de las que ahora podemos prever con la información disponible. La creación de aquellas condiciones en una organización consiste, pues, en la creación de capacidades operativas (desarrollo de las competencias específicas de la organización) y evaluativas (desarrollo de las virtudes morales de sus miembros).

“El” bien común de la empresa.

Antes hemos tratado de los bienes comunes que las organizaciones humanas crean, bienes que, en una empresa, que es una organización contingente y limitada, serán también contingentes, y limitados a lo que es capaz de alcanzar ese grupo humano en sus circunstancias concretas, porque su consecución dependerá, en cada momento, de los recursos disponibles, principalmente de la calidad intelectual, moral y afectiva de sus miembros y, por tanto, esas personas tendrán la posibilidad de conseguir más o menos bienes, y bienes de mayor o menor alcance, en función de su desarrollo, como fruto de los aprendizajes que hayan conseguido por sus acciones en la empresa. Además, nunca se podrán dar por definitivamente adquiridos: al menos, habrá que mantenerlos, y siempre será posible que se deterioren o se pierdan.

El bien común de la empresa existe y no puede identificarse con el bien común de la sociedad es decir, con la promoción de las condiciones que hacen posible a las personas el logro más pleno y más fácil de su propia perfección, porque su naturaleza es distinta. La empresa es una comunidad voluntaria y especializada, creada para alcanzar determinados bienes humanos legítimos. Como comunidad humana genérica, debe contribuir al desarrollo humano pleno de sus miembros: no impidiéndolo, por lo menos, y promoviéndolo, en la medida de lo posible. Y como comunidad específica, deberá ser juzgada de acuerdo con la calidad y relevancia de los bienes que proporciona, a saber, la atención de algunas necesidades de sus propietarios, empleados y directivos mediante la producción de bienes y servicios útiles para satisfacer necesidades de sus clientes, en condiciones de eficiencia económica y continuidad de su actividad). Por tanto, el bien común de la empresa no consiste en su contribución directa al bien común de la sociedad, aunque los bienes humanos que pretende contribuyen indirectamente a ese bien común.

Pero, en todo caso, la actividad de la empresa debe ser compatible con el bien común de la sociedad, porque «aunque la empresa no es responsable del bien común, es, como todas las comunidades, responsable ante el bien común» no debe impedirlo y, en lo posible, debe contribuir a él aunque esa no es sólo una función indirecta.

A la vista de todo lo anterior, el bien común de la empresa:

1. Debe ser un bien o un conjunto de bienes finales y, concretamente, trascendentes e inmanentes, es decir, cualidades intrínsecas a la persona o perfecciones que tienen lugar en ella: conocimientos, capacidades y/o virtudes.
2. Siendo bienes finales, no se orientan directamente a la satisfacción de necesidades (en el sentido estricto de la ciencia económica), sino al cumplimiento del objetivo de la actividad de que se trate; facilitan, pues, las acciones de las personas en el ejercicio de esa actividad.
3. Deben ser bienes comunes por su uso o participación, es decir, compartibles o participables. No pueden ser, pues, bienes materiales.
4. Deben ser accesibles a todos los que colaboran en la actividad: todos deben beneficiarse de ellos, al menos potencialmente.
5. Su producción debe ser comunitaria: se generan en interacciones humanas en la organización o a propósito de ella (por ejemplo, en la interacción con sus clientes).
6. Por tanto, tomar parte en su creación es un deber y un derecho de todos en la organización.
7. Los que participan en la producción de ese bien aportan bienes personales o comunes, extrínsecos, intrínsecos y trascendentes. Hay, pues, un proceso de donación o, al menos, de intercambio en la generación del bien común de una empresa.
8. Ese bien se genera mediante actividades humanas, manuales o intelectuales, directivas u operativas.
9. Esas actividades forman parte de la actividad principal de la empresa; no son, pues, periféricas (por ejemplo, filantropía o beneficencia).
10. Y siendo la de la empresa una actividad económica, su bien común debe generarse en esas mismas actividades de naturaleza económica.
11. Siendo bienes comunes por su participación y comunitarios por su producción, se producen y usan en la misma acción. Por ejemplo, la persona que adquiere un conocimiento o una virtud mientras trabaja, “produce” ese bien al mismo tiempo que se lo aplica a sí mismo, “invierte” en él o lo “consume”.
12. Pero, si son perfecciones de la persona, quedan en ella de modo duradero, si no los pierde. De este modo, el agente que adquiere un conocimiento o una virtud puede usarlos en otros momentos.
13. Es, pues, un bien orientado directa y principalmente a las personas, y sólo indirectamente a la organización.

14. Y siendo bienes comunes, producen también efectos en otras personas dentro de la organización: los conocimientos adquiridos por uno pueden ser compartidos por otros, y las capacidades o habilidades y las virtudes adquiridas por uno benefician a los demás.

Módulo 5. Actuación.

1. Técnicas verbales asertivas.

Técnica del disco rayado o disco roto.

Es la repetición ecuánime de una frase que exprese claramente lo que deseamos de la otra persona. Nos permite insistir en nuestros legítimos deseos sin caer en trampas verbales o artimañas manipuladoras del interlocutor y sin dejarnos desviar del tema que nos importa, hasta lograr nuestro objetivo.

Ejemplo:

Repita su punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes.

Técnica del banco de niebla.

Consiste en encontrar algún punto limitado de verdad en el que puedes estar de acuerdo con lo que tu antagonista está diciendo.

Reconocer que se está de acuerdo en que la otra persona tiene motivos para mantener su postura pero sin dejar de expresar que mantendremos la nuestra, puesto que también tenemos motivos.

Ejemplo:

Muéstrase de acuerdo con el argumento de la otra persona pero no consienta en cambiar de postura.

Técnica de la pregunta asertiva.

Consiste en incitar a la crítica para obtener información que podrá utilizar en su argumentación. (Entiendo que no te gustó el modo en que actué la otra noche en la reunión. ¿Qué fue lo que te molestó de él?, ¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste?, ¿Qué hay en mi forma de hablar que te desagrada?)

Otras las vemos en la siguiente tabla.

Disco rayado - la repetición de una frase que exprese claramente lo que deseamos de la otra persona

Banco de niebla - puedes estar de acuerdo "en parte" o de acuerdo "en principio"

Asertividad positiva - (expresar auténtico afecto y aprecio por otras personas).

La aserción negativa - (expresar acuerdo con la crítica recibida).

Asertividad empática - (permite entender, comprender y actuar por las necesidades del interlocutor).

Asertividad progresiva - (uno insiste con mayor firmeza y sin agresividad).

Asertividad confrontativa - (cuando percibimos contradicción entre las palabras y los hechos de nuestro interlocutor)

Enunciados en primera persona - (técnica de resolución o evitación de conflictos)

Interrogación negativa - (técnica dirigida a suscitar las críticas sinceras por parte de los demás)

2. Situaciones de asertividad en el ámbito laboral.

Comunicación agresiva considerada como asertiva:

"Si me sucede algo que no me gusta, al momento lo digo de cualquier manera, no me quedo con nada guardado".

Comunicación planteada asertivamente:

"Raúl, no me gustó que llegaras tarde sin que me avisaras. Te pido que cada vez que te atrases me avises".

Respuesta asertiva ante un caso de impuntualidad:

La persona que recibe una amonestación por impuntualidad debería, responder de la siguiente forma: Sí, llegué tarde hoy, pero generalmente soy bastante puntual.

Discusiones:

- σ Reconocer las posiciones de las personas, pero ignorar las cuestiones irrelevantes que nos desvían del objetivo.
- σ Concluya la interacción reiterando su afirmación asertiva y así se confirma el acuerdo. Todo esto debe llevarse con un tono de voz calmado y agradable pero firme.

3. Calidad en el servicio.

Las tres "C" de la calidad (Compromiso, Capacidad y Comunicación) son la base intangible para sus objetivos de calidad, tanto personal como organizacional.



4. Conflictos y soluciones.

Un conflicto es cuando se atenta contra nuestros derechos o cuando se atenta contra nuestra integridad física.

Como resolver un conflicto

- Realiza tratos.
- Llega a acuerdos viables.
- Olvídate de los acuerdos justos; buscar solo que sean viables para las dos partes.
- Si responden a tu petición con un chiste: Ignora el chiste, centra tu discusión sobre el tema, e insiste en tu petición.
- Si te tratan de culpabilizar: Claudica de manera simulada y luego insiste en lo que tu quieres o simplemente no te muestres de acuerdo.
- Si realizan un ataque personal: Utiliza la ironía asertiva, ignora la crítica, insiste en lo que tu deseas o aplaza la discusión para más tarde.
- Si deseas retrasar la discusión: Insiste en que deseas hablar o fijar una hora para platicar.
- Si tus afirmaciones son cuestionadas: No respondas las preguntas, centra la discusión en el tema e insiste en lo que tú deseas.

Cuestionario de Asertividad.

PREGUNTAS	Respuesta
1. En el momento en que una persona es abiertamente injusta, ¿tienes a no decirle nada al respecto?	
2. ¿Haces lo posible por evitar problemas con otras personas?	
3. ¿Evitas contactos sociales por miedo a hacer o decir algo inadecuado?	
4. Cuando una persona revela algo que le confiaste y te sientes defraudado y traicionado, ¿le dices lo que piensa realmente?	
5. Si compartieras la casa, departamento o habitación con otra persona, ¿insistirías en que esta otra persona haga parte de la limpieza?	
6. Si un empleado en una tienda comercial atiende antes a una persona que llegó después de ti, ¿Le haces notar esto para que te atienda?	
7. ¿Son pocas personas con las que te puede sentirse relajado y pasarlo bien con ellas?	
8. ¿Dudarías antes de pedirle dinero a un amigo?	
9. Si prestaste una suma importante de dinero a una persona y ésta parece haberlo olvidado y no te ha pagado, ¿se lo recordarías?	

10. Si una persona se burla de usted constantemente, ¿tiene dificultad para expresarle su irritación o desagrado?	
11. ¿En un salón de un evento social prefieres quedarte de pie o sentado al fondo con tal de no buscar un lugar al frente?	
12. Vas al cine y la persona detrás de ti constantemente patea tu butaca, ¿le pedirías que dejara de hacerlo?	
13. Tienes una buen@ amig@ y te llama a altas horas de la noche para trivialidades y a veces por verdaderas necesidades, ¿le pedirías que no te marcara después de cierta hora?	
14. Estas hablando con otra persona y de pronto interrumpe la conversación contigo para dirigirse a una tercera persona, ¿Le expresaría tu molestia?	
15. Estas en un restaurante y el alimento de tu platillo está muy crudo, ¿Le indicas al mesero que te retire el plato y le diga al responsable de la cocina que lo deje más tiempo?	
16. Estas rentando un departamento o casa y el propietario no ha hecho los arreglos que le corresponden ¿Le insistirías en que los hiciera?	
17. En una tienda departamental compraste una prenda pero ciertos días después te das cuenta de que tiene un defecto mínimo. ¿La devolverías?	
18. Una persona de rango superior con quien laboras en la empresa expresara opiniones contrarias a las tuyas, ¿te atreverías a exponer tu propio punto de vista?	
19. Cuando te piden algo poco razonable, ¿Puedes decir "no"?	
20. ¿Crees que cada persona debe de defender sus propios derechos?	

5. Método Ganar-Ganar.

Si queremos establecer relaciones duraderas, debemos negociar bajo la premisa “ganar-ganar”. Yo gano, pero el otro también gana. No es aconsejable el juego suma cero, donde yo debo ganar todo y el otro perder. No es un partido de fútbol donde si es necesario jugar a ganar. Aquí si el otro siente que perdió, en algún momento va a intentar tomarse la revancha.

PREPARATE: Antes de iniciar una negociación, hay que planificar las acciones e informarse.

- ¿Quién es mi contraparte y cuáles son sus necesidades? Implica averiguar que quiere de nosotros, que necesita, que cosas de valor puedo aportarle. Eso es nuestro capital negociador. Pensemos cuánto puede “valer” y si a cambio podemos obtener lo que necesitamos.
- Definamos nuestros objetivos. ¿Qué es lo que esperamos obtener de esta negociación? ¿Hasta dónde puedo estar dispuesto a ceder lo que me pidan? En función de lo mínimo que aspiramos.
- Preparar opciones de intercambio: Pensemos diferentes alternativas donde combinemos lo que necesitamos nosotros con lo que debemos dar a cambio según lo que sabemos que necesita nuestra contraparte.

NEGOCIANDO: Estando ya en la “mesa de negociaciones”, hay varios puntos a tener en cuenta, que nos permiten mejorar nuestra capacidad negociadora.

- Crear un buen clima. Sonreír, invitar a la distensión, dejar de lado miradas hostiles o desconfiadas
- Prometer solo lo que podemos cumplir. Saber claramente hasta donde podemos llegar.
- Estudiar el “lenguaje corporal” de nuestra contraparte: Hay varias señales (ej. brazos cruzados implica resistencia, mostrar la palma de las manos comunica confiabilidad, tocarse la nariz implica algo sospechoso, etc.)
- No dejarnos presionar. Manejar nuestros tiempos y posibilidades
- Ceder. En lo que es menos importante y resguardar lo que más nos interesa
- En ocasiones, posibilitar mediaciones de terceros. Cuando es una negociación compleja o si conocemos en común a un tercero confiable

AL FINAL: Cerca de llegar a un acuerdo, hay que conservar la cabeza fría y estar muy atento:

- Ser asertivo. Ni sumiso ni agresivo. Mostrar firmeza.
- Dejar asentado por escrito. Las palabras se las lleva el viento. Dejar todo asentado por escrito en el momento y firmarlo. O bien redactar una minuta de reunión y distribuirla para la firma.

6. Ética.

La cuestión ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito de las organizaciones. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. Trátese de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

Los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos.

Actualmente, cuando existen más organizaciones que pugnan por la transparencia y con el internet como herramienta de democratización y movilización social, las empresas tienen como uno de sus cimientos a la ética corporativa, “Sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre. Con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados”.

Pero sin duda, hay quienes ponen por encima de la ética y los valores a los resultados financieros, estas personas no se dan cuenta que la ética corporativa puede ser una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella se pueden atraer clientes y personal de primer nivel.

A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valor y dañan la economía y la sociedad, si ponderamos más la cultura organizacional, con valores comunes (más que códigos o reglas) que sirvan como sendero de los individuos que conforman las organizaciones, podríamos dar mayores componentes éticos a una empresa. Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia que estas personas valen por sí mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las organizaciones.

Una organización que viva según los cinco valores fundamentales:

- igualdad,
- libertad,

- dialogo,
- respeto y
- solidaridad

estará mejor preparada para el futuro.

Los componentes de una empresa ética

Aunque pueden ser innumerables, los siguientes dan lugar a las bases de una ética organizacional:

- Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales.
- Una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros.
- Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes.
- Asumir la responsabilidad social de sus actuaciones.
- Pesa más el contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal.

Cuando se logran incorporar estos componentes básicos se llega a generar mayor valor económico, ya que las relaciones, no sólo laborales, sino entre proveedor y empresa, cliente y empresa, etc., mejorarán y el tiempo y los recursos que se invertían en mejorar las ineficiencias que se presentaban en dichas relaciones, podrán ser invertidos en aquellos aspectos que verdaderamente creen valor. La ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías:

- Reduce los conflictos de los miembros que la forman.
- Mejora la imagen exterior de sí misma.
- Implica un componente esencial en la calidad total.

Conclusiones y recomendaciones

La importancia de una Comunicación Asertiva es fundamental dentro de una organización ya que dará un empoderamiento a la misma para avanzar y lograr soluciones a diversas situaciones en todos los niveles de mejor manera y forma.

Contar con lo visto en el curso da a los participantes y a la empresa una visión de actuación en sus actividades laborales y procesos internos para integrarse, aumentar su comunicación en todos los canales para lograr los objetivos de la empresa.

Concientizar a los participantes de esto y a través de este curso se brindan bases sólidas para que inicien su implementación. Al ver estos temas de curso de forma vivencial tenemos una apreciación para su adecuado uso.

Es recomendable llevarlo a cabo lo más pronto posible para que se aprecien posibles adecuaciones a las formas en las que se debe implantar en la empresa y que todos la usen.

Así mismo recomendamos las lecturas complementarias.

Bibliografía y ligas.

Principios básicos de comunicación.
Editorial Trillas.
Carlos González Alonso.

Proceso de la comunicación.
Editorial Trillas.
Jaime A. Grados Espinosa.

Asertividad en el trabajo.
Editorial Conecta.
Olga Castanyer.

El arte de comunicarnos.
Editorial Lea.
Oscar R. Anzorena.

El arte de conversar.
Editorial Herder.
Friedemann Schulz

Asertividad y escucha activa.
Editorial Trillas.
Magdalena Elizondo Torres.

Asertividad práctica.
Editorial Smashwords.
Noemi Bejarle Palacios.

Los cinco pasos de la asertividad.
Editorial Smashwords
Steven T. Griggs.

Desarrolle su asertividad.
Editorial Nuevos emprendedores.
Sue Bishop.

Relaciones interpersonales adecuadas mediante una comunicación y conducta asertiva.

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44780111>

Perspectiva sobre la comunicación.

<http://www.redalyc.org/pdf/447/44750218.pdf>

La comunicación y la asertividad del discurso.

<http://www.scielo.br/pdf/pusf/v14n1/a05v14n1.pdf>

Ética en los negocios.

<http://www.ur.mx/LinkClick.aspx?fileticket=%2BhqX1J7cJ5A%3D&tabid=2636&mid=10849>