

Unidad 4

Las relaciones y el liderazgo



El líder y las relaciones interpersonales



Goleman define la inteligencia interpersonal como la capacidad de comprender a otras personas, lo que las motiva y trabajar cooperativamente con ellas.



El liderazgo interpersonal es un modo de autoexpresión que marca la diferencia y que tiene el potencial de enriquecer la vida de los demás. Pero el núcleo de las relaciones efectivas es la autenticidad. La autenticidad forma el núcleo alrededor del cual crece la sinergia y la confianza.

Una de las prioridades que debe tener en cuenta un gran líder, es la construcción de relaciones rápidas pero sobre todo duraderas con todas las personas que tengan un vínculo cercano a los proyectos en los que estás trabajando, esto te hace ver como un ejemplo a seguir, generas confianza y cercanía en los demás.



Es fundamental mantener una actitud positiva y respetuosa, las opiniones de los demás siempre van a ser importantes ya que estas pueden ayudarte indirectamente a mejorar el rumbo de tus proyectos, una mirada distinta no está demás.

Ten presente que es muy importante que mantengas una comunicación cordial y fluida con las personas que están en tu entorno, este es uno de los pasos básicos para construir una red de relaciones genuinas y productivas.

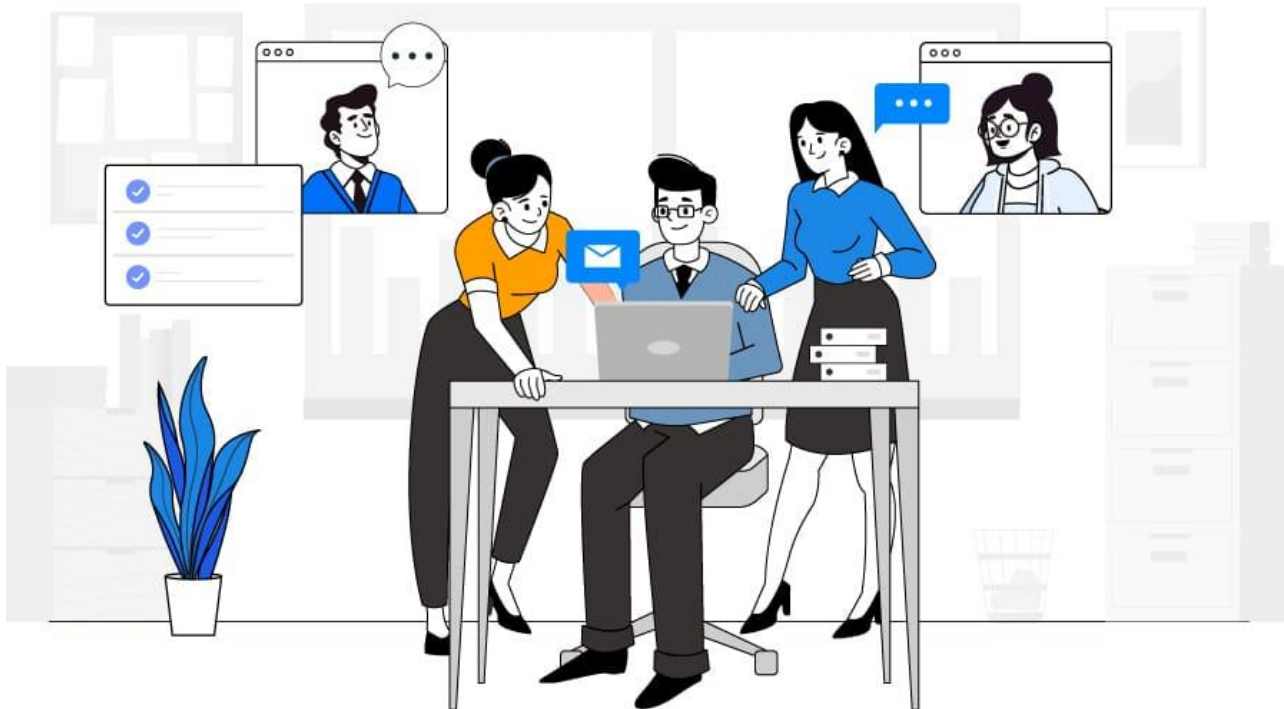


La importancia de la comunicación es la base de cualquier relación, el éxito o fracaso depende de ella, siempre trata de ser claro con lo que piensas, pero ¡ojo! el **ser claro o directo no se debe traducir en ser grosero e irrespetuoso**, hay una gran línea de diferencia entre estos dos términos. Siempre sé amable y honesto con los demás, trata a las personas cómo te gustaría que te trataran a ti.



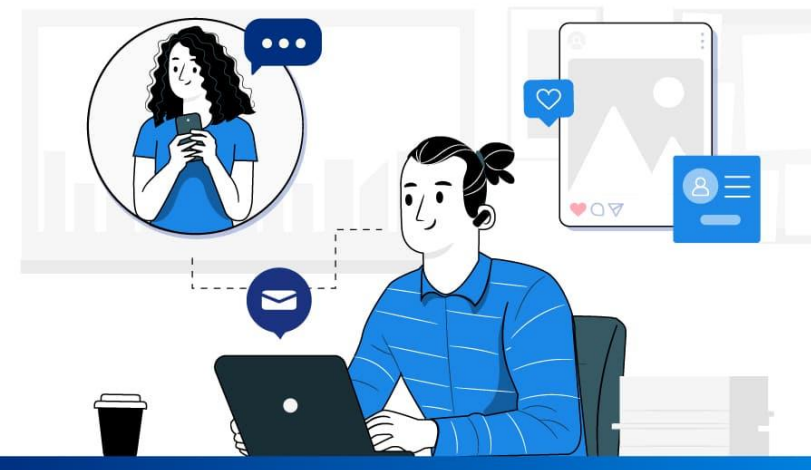
Liderazgo interpersonal

- ✓ Ofrecer reconocimiento
- ✓ Mostrar tolerancia y flexibilidad
- ✓ Tratar a los colegas con respeto
- ✓ Involucrarse y no solo apegarse al rol asignado a uno
- ✓ Siempre buscar formas de facilitar las cosas a aquellos a quienes se sirve
- ✓ Escuchar atentamente las necesidades de quienes son atendidos



Quienes quieren ir más allá de la pura gestión y enfocarse en el liderazgo interpersonal, deberían buscar perfeccionar estas habilidades:

Comunicación. En la parte superior de la lista está la capacidad de comunicarse bien. Hay que ser específico con las directivas y expectativas, también claro y conciso. Es necesario tener cuidado con lo que no se dice. La comunicación no verbal puede transmitir tanto, si no más, que la oratoria. Las expresiones faciales, gestos con las manos y lenguaje corporal pueden decir mucho durante las negociaciones, entrevistas, capacitaciones y reuniones de equipo.



Escucha activa. Es preciso escuchar para comprender, no solo para responder. Para ello, es necesario prestar atención a cada persona con la que se conversa y preguntarse qué se puede aprender de esa conversación. Hacer saber a los miembros del equipo que son escuchados les ayudará a mantenerse comprometidos y los hará estar más dispuestos a brindar retroalimentación.

Confianza y honestidad. Ser lo más honesto y transparente posible con los empleados es siempre una buena práctica, especialmente en tiempos de crisis. Todos acuden al líder en busca de orientación, por lo que depende de este darles motivos para confiar en lo que se dice.

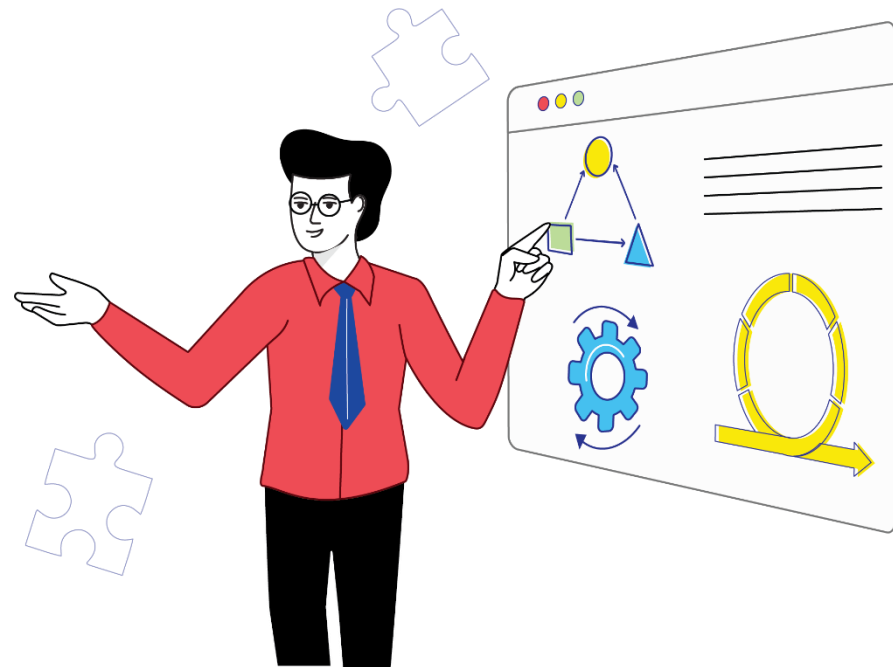


Desinterés personal, interés grupal. Es más probable que el equipo confíe en un líder si creen que busca los mejores intereses de la empresa y no los mejores intereses para su propia carrera. Para demostrarlo, hay que hacer ver a los empleados que son una prioridad y son miembros valiosos de la empresa. Puede conseguirse a través de incentivos e inversiones en su desarrollo profesional.

El líder como agente de cambio



Un agente de cambio define, gestiona, estimula, propulsa, motiva y orienta. Es el que toma decisiones, actúa en consecuencia y afronta el presente con una visión de futuro. Y no solo promueve el cambio, sino que es el primero en aplicarlo.



Es la persona que puede promover los cambios dentro de su entorno laboral, manteniendo la búsqueda permanente de la eficacia organizacional; es la responsable de crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo, de manera que las personas no sólo sean actores sino protagonistas y colaboradores.

Los líderes deben dirigir el cambio a través de cuatro fases.

Descubrir. El cambio comienza con la comprensión. ¿Qué necesidad de cambio hay? ¿Cuál es el nivel de compromiso?

Decidir. Se dibuja la visión, se delimita el terreno de cambio y se elaboran los planes. El equipo principal y los pioneros comienzan a implicar a los empleados en las decisiones de cambio.

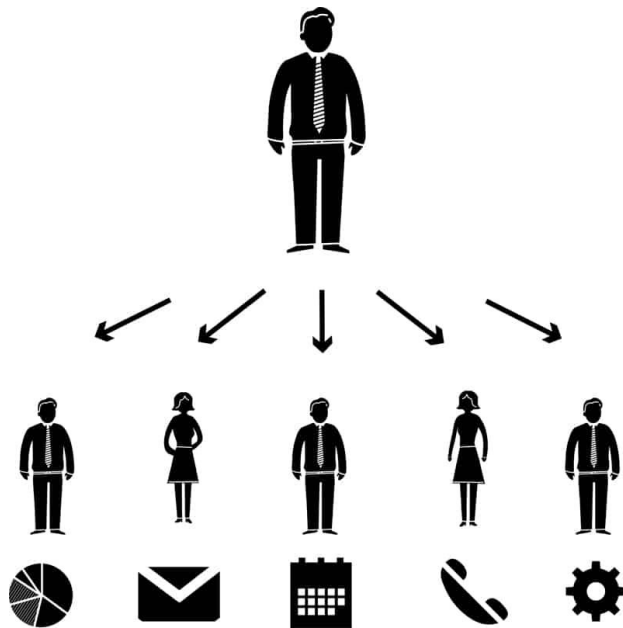
Desarrollar. Comienza el proceso de comunicación y se dan los primeros pasos para impulsar el cambio. La implantación puede ser lenta o rápida, pero los líderes deben ser conscientes de que por muy rápido que decidan avanzar, todo el mundo necesita tiempo para adaptarse a los cambios.

Discernir. El cambio puede continuar y consolidarse... o fracasar o no arraigar. Los líderes del cambio deben ser capaces de distinguir lo que funciona y lo que no para mantener la atención, la energía, los recursos y el apoyo necesarios para asegurarse de que el cambio sea duradero

El líder y la delegación



Delegar ahorra tiempo, desarrolla y motiva a las personas, y hace a la organización más productiva. Por lo tanto, es justo decir que esta es una de las habilidades más importantes que debe adquirir cualquier líder o gerente.



La delegación es una de las tareas más importantes de un líder. Cuando se hace correctamente, desarrolla la sucesión del liderazgo, aumenta su productividad personal, y motiva a su gente. Muchos gerentes desarrollan excusas para no delegar, que incluyen: piensan que pueden hacer las cosas más rápido, que lo pueden hacer mejor, que su gente no esta preparada. Estas excusas y otras tienen beneficios a corto plazo a largo plazo las consecuencias serán muy negativas.

Porque es importante delegar

- Un líder no puede hacer todas las tareas por él mismo. Tener la capacidad para delegar tareas le ayudará a enfocarse en las tareas más prioritarias y avanzar.
- Para los integrantes del equipo de trabajo, les permite empoderarlos y ayudarlos en su desarrollo. Los prepara para adquirir mayor responsabilidad en el futuro.
- Una ventaja de ir asignando tareas es que el líder podrá identificar habilidades en las personas, quienes son los adecuados para un tipo de tarea o proyecto. Por otro lado, permite identificar cómo apoyar a las personas en el desarrollo de habilidades.
- El desarrollo de las personas es un aspecto importante que se puede dar al delegar tareas ya que no se trata sólo de dar órdenes y esperar que los plazos se cumplan. Se trata de guiarlos para obtener lo mejor de ellos, mejorar la productividad, retar a las personas para crecer.

Los 6 beneficios de saber delegar responsabilidades de forma adecuada



Cómo delegar tareas de forma eficaz



Blog de Ignacio Martínez

@i_mtza

Puchol propone seguir cinco pasos en la delegación efectiva. Ellos son:

Paso 1: Decidir que y que no delegar. Ya lo hemos dicho antes, se deben delegar aquellas tareas que pueden ser abarcadas adecuadamente por los trabajadores.

Paso 2: Decidir en quien delegar. Esto dependerá de las habilidades de los empleados, sus intereses y la carga de trabajo.

Paso 3: Comunicar la decisión. Describirle a la persona que se le delega qué es lo que se le delega, darle indicaciones precisas para que pueda asumir la tarea.

Paso 4: Administrar y evaluar. Establecer en que tiempo el líder se reunirá con la persona para revisar su desempeño, dejando en claro métodos de control. Si es necesario establecer un cronograma, informes periódicos, puntos de control, etc.

Paso 5: Reconocimiento. Al concluir la delegación realizar acciones de reconocimiento y valoración.

10 pasos para delegar con efectividad



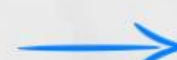
1. Define que delegar



2. Busca en quien delegar



3. Comunica la tarea



4. Explica el contexto



7. Mantén comunicación abierta



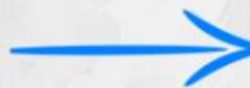
6. Define recursos y prioridades



5. Establece responsabilidades



8. Logra compromiso



9. Monitorea el trabajo

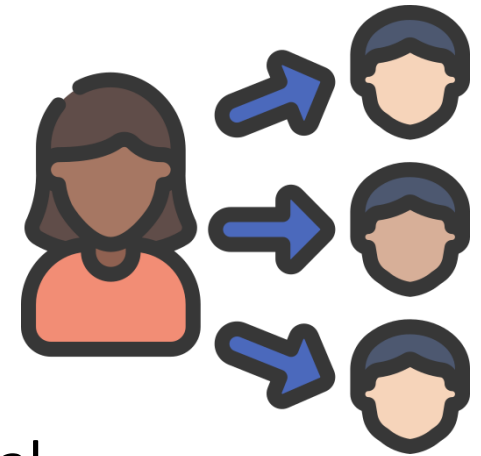


10. Reconocimiento

Ventajas y desventajas de delegar en la empresa

Entre las ventajas:

- Ahorro de tiempo.
- Diversificación de los riesgos.
- Fomento de la motivación y la participación.
- Fomento de la empatía y el buen clima laboral.
- Genera una transmisión de conocimiento entre los miembros del equipo.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Fomenta la competitividad y la productividad.



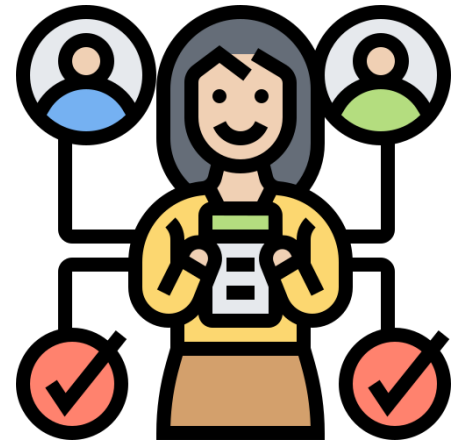
Entre las desventajas:

- Puede ocasionar un retraso en la entrega.
- Puede deteriorarse la calidad.
- Podría existir una falta de compromiso.
- Puede erosionar la relación entre empleados.
- Podría fomentar tensiones entre miembros.
- Ante una falta de comunicación, podrían producirse pérdidas.



¿Cómo empezar a delegar?

- En primer lugar, define aquellas tareas que quieres delegar.
- Derriba las barreras mentales que impiden la delegación de estas.
- Define las metas y los resultados que se esperan del candidato.
- Define las funciones que integran dichas tareas.
- Selecciona aquellos perfiles que mejor pueden cubrir estas funciones.
- Selecciona al mejor candidato, estudiando sus perfiles, además del currículum.
- Gestiona y fomenta la buena comunicación con el responsable delegado.
- Realiza un seguimiento periódico de las tareas, y el grado de consecución.
- Por último, y si el delegado los acepta, le daremos consejos sobre cómo mejorar



Cuestionario

1. ¿Qué es delegar?
2. ¿Qué características debe poseer la persona a quien se le delega una actividad?
3. ¿Cuáles son las ventajas de delegar una actividad?
4. ¿Cuáles son las desventajas de delegar una actividad?
5. ¿Cómo debemos hacer para empezar a delegar actividades?

ACTIVIDAD EN EQUIPOS

“Exposición”

- **El papel del líder en la resolución de conflictos.**
- **Competitividad y liderazgo**
- **Liderazgo y ética profesional**

El papel del líder en el manejo y resolución de conflictos



¿Qué es un conflicto?

Un conflicto es una pelea, disputa o discrepancia que se da cuando dos o más personas tienen intereses u opiniones que no pueden desarrollarse al mismo tiempo, es decir, que se contradicen.

Puede manifestarse a través de una discusión, malentendido, disputa, pelea y hasta guerra, pero no debe asociarse siempre el término “conflicto” con la violencia, ya que puede involucrarla o no.

Para la resolución de un conflicto, las partes en disputa tienen que llegar a algún acuerdo o negociación y, en algunos casos, aceptar que ninguno de los dos objetivos podrá satisfacerse completamente.



Causas del conflicto

Entre las más representativas están:

Falta o falla en la comunicación. Surge un conflicto entre las partes debido a un malentendido o a una falta de información. Por ejemplo: Una mujer se pelea con su pareja porque no le comunicó que habían modificado el horario de la reunión.

Discordancia de intereses. Surge un conflicto entre las partes porque cada una de ellas busca su propio beneficio o cubrir su necesidad y esto va en contra de la otra parte involucrada. Por ejemplo: Un país quiere obtener la soberanía de un territorio que tiene otro país.



Discordancia de valores. Surge un conflicto porque las partes involucradas difieren en cuanto a creencias, costumbres o valores. Por ejemplo: Dos personas de religiones diferentes entran en discusión porque cada una defiende su propia tradición.



Discordancia de roles. Surge un conflicto entre las partes involucradas, ya que una de ellas reclama o denuncia un avasallamiento en sus derechos en beneficio de la otra parte. Por ejemplo: Un empleado le pide a su jefe que respete su horario de descanso.

Si bien el conflicto es una parte normal de cualquier entorno social y organizacional, el desafío que conlleva radica en cómo se elige enfrentarlo. Un líder eficaz debe resolver diariamente conflictos dentro de la empresa, actuando responsablemente para el bien de su equipo de trabajo y de la compañía.

El liderazgo y el conflicto van de la mano. Si un líder no se ocupa de los conflictos - de prevenirlos, manejarlos y resolverlos de manera adecuada- paulatinamente, verá salir por la puerta a sus buenos talentos en busca de ambientes de trabajo más saludables.



¿Cómo actuar frente a un conflicto?

La construcción de un modelo de negocio sostenible se apoya en el desarrollo de un conjunto de habilidades para la resolución de conflictos. Un líder efectivo es aquel que sabe cómo enfrentar el problema y cuándo aprovechar la oportunidad que se presenta antes de que la tensión saludable se convierta en un caos. Para ello, debe seguir los siguientes pasos:



1. Intervenir en el tiempo correcto.

Muchas veces, dentro de la empresa se crean problemas o inconvenientes innecesarios. No obstante, cuando el líder detecta algún posible conflicto dentro de la compañía y tiene evidencias del mismo, debe actuar a tiempo para revertirlo. Así podrá evitar que este impacte negativamente en el desempeño de los demás trabajadores.



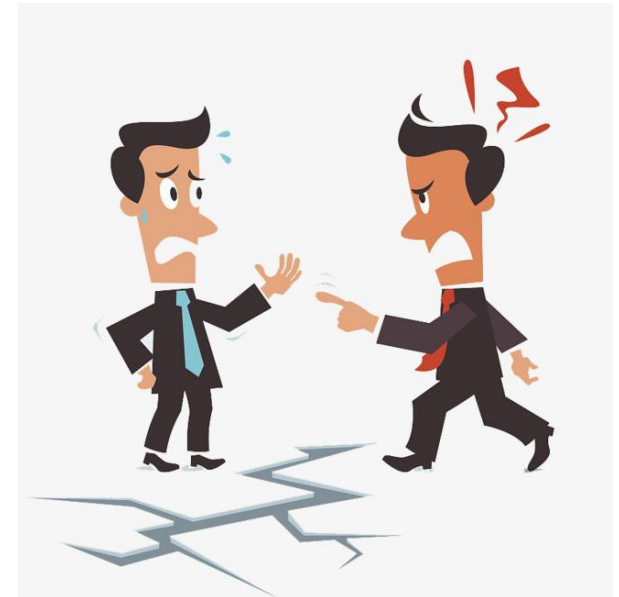
2. Conocer los límites.

El conflicto puede convertirse en algo mucho más complicado e inmanejable si no se conoce las limitaciones y límites de los empleados. Todos manejan las dificultades de manera diferente, pero un líder eficaz debe conocer los riesgos y las recompensas de su resolución dentro de los límites de cada uno de sus colaboradores.



3. Respetar las diferencias.

A medida que el lugar de trabajo se vuelve más generacional y culturalmente diverso que nunca, este paso es esencial. En lugar de imponer su influencia, jerarquía o rango, el líder debe respetar las diferencias únicas en las personas y analizar la situación desde distintos puntos de vista. Así podrá comprender mejor cómo evitar los conflictos en el futuro.



4. Ver el conflicto como una oportunidad.

El líder debe tomar conciencia de que dentro de cada problema hay una inmensa oportunidad de enseñanza y aprendizaje. En los desacuerdos surge un potencial inherente para el crecimiento y el desarrollo. Los conflictos son una ocasión para formar equipos de alto desempeño y desarrollar liderazgos excepcionales.

Ser un líder es ser capaz de anticipar lo inesperado. Muy a menudo, el liderazgo comprende la toma de acciones que a la mayoría de las personas no les gusta hacer. Uno de estos casos es la resolución de conflictos. Los líderes más efectivos tienen la autoconciencia y la sabiduría para confrontar y diluir la tensión. El conflicto puede ser un habilitador saludable de crecimiento para el negocio y un progreso profesional para todos los involucrados.



El líder y la delegación

Delegar es la acción que realiza una persona mediante la cual esta cede la responsabilidad de acometer una tarea, o tomar una decisión para la que está facultada, a otra persona que la debe llevar a cabo. En otras palabras, es la acción de encomendar una tarea que corresponde a una persona facultada a otra persona.

Delegar, por tanto, es una acción que se acomete en muchos campos, como la política, la empresa, la educación, entre otros. A través de esta acción, una persona, que está facultada para acometer una serie de tareas, cede una, o todas las tareas, a otra persona que debe acometerlas. En este sentido, un responsable de realizar una serie de tareas encomienda esta relación, total o parcialmente, a otra persona que debe acometer dichas tareas en su nombre, o en nombre propio.

Como decíamos, la acción de delegar es muy frecuente en el mundo de la empresa, cuando un responsable delega parte de sus funciones a otra persona, que debe acometerlas. No obstante, la figura del delegado es muy frecuente en otros ámbitos como la economía en general, la educación, la política, así como otros escenarios.

El delegado

A la persona a la que se le delega una facultad, es decir, que se le encomienda abordar una determinada tarea, o tomar una decisión, se le conoce como «delegado». Este, por tanto, debe acometer las tareas que se le delegan, así como hacerlas correctamente.

El delegado, por tanto, es la persona que representa a un responsable, o a la propia organización, de forma permanente o circunstancial, ante una determinada tarea, un suceso o un evento. Y es que el delegado también puede estar designado de forma permanente para realizar una serie de tareas y gestiones. Este es el caso del delegado sindical en una empresa, que debe representar los intereses del sindicato y los trabajadores ante los directivos. De igual modo, el delegado de clase, que tiene que representar los intereses de los alumnos ante los profesores y el consejo directivo de la institución educativa durante todo su mandato.

El delegado puede ser elegido democráticamente, como en el mundo de la educación, o también puede ser designado por una determinada persona que cuenta con la capacidad de delegar.

Características del delegado

Dado que el delegado debe ser una persona que ostente unas funciones que conllevan responsabilidad, este debe poseer una serie de características y capacidades. Entre estas, destacan las siguientes:

- Tener capacidad de comunicarse con facilidad.
- Buena relación con el equipo.
- Capacidad de gestionar equipos.
- Debe mostrar empatía.
- Debe ser responsable y cumplir con las tareas.
- Debe mostrar una actitud dialogante.
- Debe ser respetuoso, y contar con el respeto del equipo.
- Debe ser un ejemplo, y defender los intereses de aquel que le delegó la facultad de acometer una tarea.

La delegación en la organización

Las estructuras jerárquicas, donde el jefe es el que toma todas las decisiones, están cada vez más extinguidas en el mundo de la empresa. Para fomentar la productividad y el entusiasmo de la plantilla, muchos directivos han comenzado a encomendar tareas al resto de su plantilla, con el fin de fomentar el buen clima laboral, así como la participación, y la motivación, de los empleados.

En este sentido, son cada vez más los directivos que delegan tareas en su personal, con el fin de fomentar su participación y, con ello, se motiven en el trabajo. Estos resultados que tanto buscaban se han materializado en el mundo de la empresa. Por ello, los consultores de management han encontrado que esta serie de tareas funcionan, y que mejoran la motivación de los empleados. Es por ello que la acción de delegar es cada vez más frecuente en las empresas.

A su vez, a través de la acción de delegar, la gestión de la empresa es más rigurosa, y los directivos cuentan con la capacidad de encargarse de la dirección, pudiendo encomendar otras tareas a responsables que, en su nombre, lleven a cabo dichas tareas.

Ventajas y desventajas de delegar en la empresa

Entre las ventajas y desventajas que presenta delegar en el mundo de la empresa, cabría destacar las siguientes.

Entre las ventajas:

- Ahorro de tiempo.
- Diversificación de los riesgos.
- Fomento de la motivación y la participación.
- Fomento de la empatía y el buen clima laboral.
- Genera una transmisión de conocimiento entre los miembros del equipo.
- Fomento del trabajo en equipo.
- Fomenta la competitividad y la productividad.

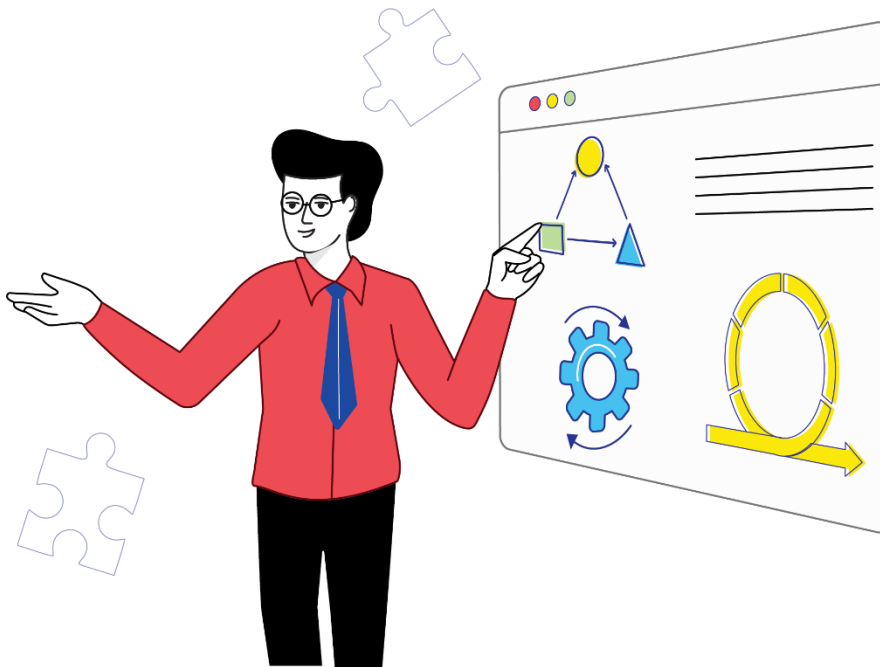
Entre las desventajas:

- Puede ocasionar un retraso en la entrega.
- Puede deteriorarse la calidad.
- Podría existir una falta de compromiso.
- Puede erosionar la relación entre empleados.
- Podría fomentar tensiones entre miembros.
- Ante una falta de comunicación, podrían producirse pérdidas.

¿Cómo empezar a delegar?

Ahora que sabemos qué es delegar, así como sus ventajas y desventajas, ¿Te animas a hacerlo? Si la respuesta es un sí, veamos cómo podríamos empezar a delegar tareas a nuestro equipo:

- En primer lugar, define aquellas tareas que quieres delegar.
- Derriba las barreras mentales que impiden la delegación de estas.
- Define las metas y los resultados que se esperan del candidato.
- Define las funciones que integran dichas tareas.
- Selecciona aquellos perfiles que mejor pueden cubrir estas funciones.
- Selecciona al mejor candidato, estudiando sus perfiles, además del currículum.
- Gestiona y fomenta la buena comunicación con el responsable delegado.
- Realiza un seguimiento periódico de las tareas, y el grado de consecución.
- Por último, y si el delegado los acepta, le daremos consejos sobre cómo mejorar.



4.1 Negociación

Definición técnica

La negociación es un proceso de intercambio de información y compromisos en el cuál dos o más partes, que tienen intereses comunes y otros divergentes, intentan llegar a un acuerdo.

La negociación es un proceso en donde los agentes interesados en llegar a un acuerdo sobre un asunto en particular, intercambian información, promesas y aceptan compromisos formales.

En este sentido, la negociación se suele dar en forma de diálogo entre las partes, en donde cada uno tiene interés en lo que la otra parte tiene o puede ofrecer, pero no está dispuesto a aceptar todas sus condiciones. De esta forma, cada parte busca que la otra ceda en algo su postura para poder llegar a un punto de acuerdo aceptable por ambos.

Características básicas de la negociación

La negociación, independientemente del contexto en el que se realice, tiene las siguientes características básicas:

- Existen dos o más interesadas en negociar (partes negociadoras)
- Las partes negociadoras están interrelacionadas. Esto es, cada una de ellas tienen algo de interés para la otra parte, lo que determina en gran parte su poder de negociación. Si no hay nada que se pueda ofrecer, no se puede negociar.
- Existe un proceso dinámico en donde las partes se comunican, informan de sus posiciones y discuten cuanto está cada uno dispuesto a ceder a cambio de algo que el otro le puede otorgar.
- Cada una de las partes negociadoras tendrá una determinada estrategia negociadora cuyo objetivo será que la mayor parte de sus condiciones sea aceptada. La estrategia puede ser exitosa o no.
- Si la negociación es exitosa se llegará a un acuerdo formal en donde las partes se comprometen con lo pactado.

Etapas de la negociación

A continuación, describimos cada una de las etapas de la negociación:

- **Preparación:** En términos generales consiste en identificar el conflicto entre las partes (qué se negocia), la posición y estrategia de cada uno. Entre las actividades que se realizan son las siguientes:
 - Diagnóstico de la situación: Cuáles son las partes y cuál es el conflicto
 - Determinar los propios objetivos y posibles concesiones: Determinar cuál es el punto más favorable y cuál es la zona de resistencia (hasta que límite se está dispuesto a ceder)
 - Definir la estrategia negociadora a seguir

- **Antagonismo:** Se trata de exponer a la contraparte lo que quiere obtener de la negociación. Esta etapa es determinante para definir el poder de negociación de cada parte. De acuerdo a la firmeza de su posición y argumentos se verá cuál de las partes estará más o menos dispuesta a ceder parte de sus condiciones.
- **Aceptación del marco común:** Una vez que las partes ya se han presentado deben decidir si están dispuestas a acercar sus posiciones y qué tipo de postura elegirán: competitiva, colaborativa o de cesión unilateral.
- **Presentación de alternativas:** En esta etapa las partes van ofreciendo alternativas de acuerdo (con más o menos concesiones) que puedan acercar sus posiciones.
- **Cierre:** Las partes aceptan una determinada alternativa de acuerdo y se comprometen a cumplirla.

Cabe destacar que los nombres de las etapas de la negociación que hemos descrito pueden variar entre unos autores y otros. Sin embargo, sea cual sea el nombre de cada una de las etapas, la esencia es la misma.

Tipos de negociación

Existen diversos tipos de negociación de acuerdo a la actitud que adopta el negociador. A continuación, presentamos cinco de las más relevantes:

- **Acomodativa:** El negociador acepta todas las condiciones de la contraparte con el fin de establecer una relación a futuro. Probablemente en una futura negociación su poder aumentará y exigirá que se cumpla alguna de sus condiciones.
- **Competitiva o distributiva:** Se trata de lograr que el mayor número de condiciones propias sea aceptada en la negociación. Se compete con la contraparte tratando de imponer su posición. A este tipo de negociación también se le llama ganar-perder.
- **Colaborativa o integrativa:** Los negociadores están dispuestos a ceder en gran parte de sus condiciones con el fin de llegar a un acuerdo favorable para ambas partes. En este caso el negociador es más empático con el punto de vista de su contraparte y busca que la relación sea de beneficio mutuo. A este tipo de negociación también se le llama ganar-ganar.
- **Compromiso:** Se trata de negociar de forma superficial para poder continuar la relación, pero sin resolver todos los puntos en conflicto. En otras palabras, es un acuerdo “parche” para poder avanzar, pero que posterga la solución del conflicto.
- **Evitativa:** Intenta adoptar una posición de inacción. Evita la negociación porque se cree que por el momento no traerá beneficios.

Elementos importantes de la negociación

Los elementos más importantes que se deben considerar al negociar son:

- Separar a las personas de los problemas que se negocian.
- Centrar la atención en los intereses de las partes y no en las posiciones que ocupan.
- Generar soluciones creativas que produzcan beneficios mutuos.
- Utilizar criterios objetivos.

Características y beneficios de las técnicas de negociación

Las características principales y los beneficios de las técnicas de negociación son:

- Los negociadores tienen que utilizar modelos de conducta que ayuden para poder influenciar a otros. De esa forma se logran soluciones beneficiosas y satisfactorias.
- Las técnicas de negociación ayudan a resolver problemas, responder a objeciones y manejar eficientemente los conflictos. Además, permite cerrar acuerdos entre las partes y mantener buenas relaciones en el largo plazo.
- El uso correcto de las técnicas permite encontrar las mejores soluciones que favorezcan los intereses de las partes involucradas. Favorece todo el proceso de la negociación desde el inicio hasta el cumplimiento de los acuerdos.
- El conocimiento y la aplicación eficiente de las técnicas de negociación, puede determinar el éxito o el fracaso obtenido. Puesto que bien aplicadas contribuyen a que la solución alcanzada satisfaga los intereses de todas las partes.
- El negociador debe tener la habilidad de saber escuchar, saber preguntar y manejar siempre una conducta asertiva. Esto favorece el desarrollo apropiado del proceso de negociación.

A modo de conclusión, podemos afirmar que un adecuado conocimiento y aplicación de las técnicas de negociación resulta determinante para llegar a un acuerdo exitoso. Estas técnicas son herramientas poderosas que permiten que en una discusión bilateral se lleguen a alcanzar soluciones de beneficio mutuo. Esto si se considera que ambas partes tienen unos intereses comunes y otros en conflicto.

Referencia bibliográfica

<https://economipedia.com/definiciones/negociacion.html>

<https://economipedia.com/definiciones/tecnicas-de-negociacion.html>