

**(C-144)**

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE  
COMPETENCIAS NEGOCIADORAS A TRAVÉS DE  
EXPERIMENTOS.**

*Carmen Pérez Saussol*

*Pedro Juan Martín*

*César Nebot Monferrer*



## **(C-144) PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS NEGOCIADORAS A TRAVÉS DE EXPERIMENTOS.**

*Carmen Pérez Saussol, Pedro Juan Martín y César Nebot Monferrer .*

**Afiliación Institucional:** Universidad de Murcia.

**Indique uno o varios de los siete Temas de Interés Didáctico:** (Poner x entre los [ ])

- Metodologías didácticas, elaboraciones de guías, planificaciones y materiales adaptados al EEES.
- Actividades para el desarrollo de trabajo en grupos, seguimiento del aprendizaje colaborativo y experiencias en tutorías.
- Desarrollo de contenidos multimedia, espacios virtuales de enseñanza- aprendizaje y redes sociales.
- Planificación e implantación de docencia en otros idiomas.
- Sistemas de coordinación y estrategias de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollo de las competencias profesionales mediante la experiencia en el aula y la investigación científica.
- Evaluación de competencias.

### **Resumen.**

La propuesta que presentamos está motivada por la búsqueda de estrategias alternativas para la formación de competencias de los estudiantes en los procesos de negociación. Para ello, hemos diseñado un sistema de evaluación, diagnóstico e intervención del perfil de competencias en el proceso negociador buscando el aprendizaje significativo y activo por parte del estudiante. Incluimos metodología basada en el desarrollo de casos y, en especial, experimentos de mercado que facilitan la detección de debilidades en el perfil negociador de los estudiantes.

Esperamos que con la implementación de esta metodología en una experiencia piloto en el curso 2011/12 podamos obtener unos resultados significativos en el avance del perfil de competencias del proceso negociador.

**Keywords:** EEES, Competencias, Negociación.

### **Abstract.**

Our proposal is motivated by research for alternative strategies for training students' skills in negotiating processes. So we've designed a system of assessment, diagnosis and intervention on skills profile in the negotiating process looking for meaningful and active learning. It includes methodology based on cases and, in particular, market experiments that facilitate detection of weaknesses in the student negotiating profile.

We hope the implementation of this methodology during 2011/12 can give us significant results in advancing the skills profile of the negotiating process.

### **Texto.**

#### **1. Introducción**

La propuesta que presentamos está motivada por la búsqueda de estrategias alternativas para la formación de los estudiantes en aquellas asignaturas de grado y postgrado que se centren en el proceso negociador. Estas estrategias deben, por una parte, permitir un aprendizaje centrado en el alumno y ser más eficaces conectando la teoría con el mundo real y, por otro lado, ser útiles para la adaptación de la enseñanza de contenidos al nuevo marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

La aplicación de experimentos en el ámbito de la economía y de la empresa es cada vez más utilizada en el aula, como

técnica para mejorar el aprendizaje. Aunque no es mucha la evidencia empírica sobre si la utilización de experimentos en el aula mejora o no el aprendizaje de los estudiantes, algunos autores concluyen que la utilización de experimentos incrementa el aprendizaje y ofrece un mayor beneficio para los estudiantes (Dickie 2006; o Emerson y Taylor 2004).

A lo largo de varios años, en los que hemos ejecutado experimentos económicos de mercado de forma didáctica para poner en práctica principios de economía, hemos podido constatar una grave deficiencia que no esperábamos. Los participantes suelen tener serias dificultades a la hora de afrontar una negociación por simple que sea. Hemos ido constatando que en términos generales las habilidades negociadoras, que se les presupone a los estudiantes, en gran parte son relativamente limitadas.

A este bagaje escaso en la capacidad de negociación se le añade que en los planes de estudio de Grados y Licenciaturas relacionadas con el mundo empresarial no se suele contemplar el desarrollo de estas competencias. En consecuencia, el perfil del egresado no muestra avances significativos en este tipo de competencias y luego el mercado laboral lo suele penalizar.

Entendemos que esta es una carencia que debe ser suplida ya que en el espíritu del marco del Espacio Europeo de Educación Superior se encuentra el objetivo de acercar la universidad al mercado laboral y a las necesidades que la sociedad demanda en consonancia con la Declaración Mundial de la UNESCO sobre la Educación Superior en el siglo XXI<sup>1</sup>

Actualmente y cada vez más, las empresas demandan que los trabajadores cualificados dispongan de habilidades directivas con un perfil en competencias de negociación más desarrolladas (Ortega, 2008). Los directivos son conscientes de que en el mundo empresarial se dan situaciones de conflicto permanente entre la necesidad de alcanzar resultados en entornos de alta competitividad y con intensas restricciones en recursos. Empleados, directivos y ejecutivos están sujetos, por lo tanto, a una presión que aumenta en la medida que la empresa va creciendo y los mercados se van globalizando. En marcos de creciente de presión, un perfil bajo en competencias de negociación puede poner de relieve reacciones no adecuadas, precipitaciones e indecisiones tanto en la negociación como en la planificación de proyectos, llegando a provocar pérdidas importantes y minorando la rentabilidad.

Tal como exponíamos, el propósito de este trabajo es diseñar una propuesta de actuación para suplir esta carencia en el perfil de competencias de negociación de los egresados en el marco de la EEES. En la sección 2 exponemos la necesaria vinculación entre la negociación y el desarrollo adecuado de competencias personales y técnicas. En la sección 3 proponemos una metodología de actuación y en la sección 4 presentamos su estructura. La sección 5 presenta las conclusiones y en la sección 6, la bibliografía. En el anexo se puede encontrar el material utilizado para la evaluación del perfil de competencias en el proceso negociador.

## **2. La negociación y las competencias personales y técnicas.**

Los agentes económicos, para conseguir satisfacer los deseos e intereses, no dependen únicamente de si mismos. La necesaria interacción con los demás plantea situaciones de cooperación y/o de conflicto que debemos afrontar día a día (Kotler y Armstrong, 2009). La resolución se podrá alcanzar o bien de forma exógena mediante la intervención de un tercero: procesos de arbitraje, mediación, juicio,...; o bien de forma endógena, que conocemos como negociación o proceso negociador.

Así pues, la negociación se constituye como la necesaria relación que establecen dos o más personas en torno a un asunto determinado con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos en virtud de sus intereses (Gutiérrez, 2008).

---

<sup>1</sup> DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: VISIÓN Y ACCIÓN. UNESCO 9 octubre 1998. Artículo 7. Reforzar la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad

Desde ir al supermercado a comprar un cartón de leche hasta la negociación del convenio colectivo del sector de las ambulancias a nivel estatal, los procesos negociadores requieren de dos pilares básicos en tanto que suponen una relación entre personas: el respeto y la confianza.

El respeto es primordial para facilitar el entendimiento y para que el proceso negociador llegue a buen puerto. El estereotipo de negociador que depreda y “fagocita” a la otra parte negociadora, aunque exitoso en las pantallas, no suele ser el rol más común ni más deseable para llegar a una resolución satisfactoria sostenida en el tiempo.

El respeto da el marco de actuación básico y necesario para llevar a cabo la negociación. Es el marco en el que se pueden mover los participantes y la propia relación negociadora. De acuerdo con estos elementos, el respeto debe tener tres facetas: el respeto a uno mismo, el respeto a la otra parte en la negociación y el respeto a la negociación en si misma.

El respeto a uno mismo requiere que conociendo los propios límites y disponiendo de un buen posicionamiento, el negociador no acabe realizando concesiones que no pueda permitirse.

El respeto a la otra parte consiste en tomar en consideración al otro en sus intereses, sus posiciones de negociación y objetivos desde una escucha activa.

Si bien estas dos facetas del respeto suelen estar claras, el respeto a la propia negociación suele pasar desapercibido. No se puede negociar en cualquier sitio, de cualquier manera, en cualquier momento ni a cualquier precio por alcanzar un acuerdo. No tomar en consideración el respeto al propio proceso negociador, en ocasiones, es tan contraproducente como la falta de respeto para una de las partes negociadoras.

El respeto a los tiempos de la negociación, por ejemplo, permite buscar nuevas formas de acuerdo superiores a las previstas inicialmente. El respeto a las formas y a las reglas preestablecidas para llegar a un acuerdo permite la asentar la confianza en el acuerdo.

La sociedad ofrece una aproximación generalmente superficial del valor del respeto que además se presupone conocido y desarrollado; nada más lejos de la realidad.

En el ámbito de la negociación, es necesario desarrollar competencias personales relacionadas con el respeto en las tres facetas expuestas. Esto mejorará el marco de la negociación y facilitará alcanzar mejores acuerdos.

El otro pilar básico se corresponde con la confianza. Normalmente, la información que disponen los participantes en los procesos de negociación no es compartida y en ocasiones hay información del propio proceso que resulta incompleta o sujeta a incertidumbre.

De hecho todo proceso negociador, por muy objetivo que sean los parámetros del mismo, estará sujeto a la capacidad de los participantes de inspirar y mantener la confianza. Ofrecer garantías, cuidar las formas y la imagen, saber escuchar y comunicar adecuadamente las propias estrategias permitirá su desarrollo.

Desde un punto de vista de análisis económico consideraríamos la confianza como aquella estrategia que permite a los agentes minimizar el coste de procesar toda la información de la negociación. Los agentes económicos, al decidir sus acciones económicas, desde ahorrar en activos de inversión como adquirir el pan en la panadería de la esquina, evalúan la utilidad que le permite cada una de las acciones económicas posibles y eligen la mejor. Para evaluar las acciones precisan de toda la información necesaria y disponible en la negociación. No obstante, procesar este conjunto de información puede resultar muy complejo. El más simple producto de alimentación puede ser catalogado en diversas dimensiones: precio, calidad, porcentaje de materia grasa, carbohidratos, imagen de marca, etc... La teoría económica establecería que con información perfecta y sin costes para procesarla lo racional sería que el individuo fuera analizando toda esta información para adquirir al final aquella cuantía de productos que le reportara mayor utilidad dado un presupuesto limitativo. No obstante, en la práctica, realizar la compra diaria observando cada una de las posibles variables resulta no sólo engorroso sino del todo ineficiente. Es necesario resumir la información en el mínimo de dimensiones posibles que nos permita procesarla y tomar decisiones eficientes. Procesar la información

requiere tiempo y esfuerzo y ambos comportan un coste.

Por lo tanto, este proceso de resumen de información es tremendamente importante para ahorrar costes. Un seguidor de un partido político es posible que no conozca el programa pero tiene más o menos confianza en la forma de hacer de su partido, de esa manera minimiza estos costes. El que adquiere una bebida refrescante no se detiene a observar cada una de las cualidades de todas las bebidas refrescantes que su presupuesto le permite elegir, simplemente se fía de una marca. Si alguien compra un potito infantil, si bien al principio puede pararse a analizar las diferentes propiedades útiles para la alimentación de su bebé, al cabo confía en la marca. La marca es el instrumento visible de mercado que induce la confianza.

Pero esto no sucede solamente en la adquisición de productos, también en la negociación de servicios como el de la revisión de un vehículo. La confianza que puede inspirar un mecánico competente que no abusa de su posición privilegiada por disponer conocimientos especializados simplifica los costes de búsqueda de servicio y aprendizaje de conocimientos técnicos.

En un mercado competitivo con información perfecta, completa y compartida por todos, el precio de las transacciones acaba resumiendo toda esta información. Pero si la información no es simétrica, es decir, que unos disponen y pueden ocultar información sobre el producto que le es ajena a la otra parte, el precio de equilibrio no puede resumir toda la información. (Akerlof, 1970) Así sucede lo que denominamos fallos de mercado. Si se quiebra la confianza, los mercados acaban por no funcionar y los procesos negociadores quedan comprometidos.

A finales del siglo XX, la enfermedad Kreutzer-Jakob, más conocida como “la enfermedad de las vacas locas”, afectó a un gran número de reses en Europa. A pesar de que sólo un pequeño porcentaje de la producción de carne de vacuno estaba contaminada, las sospechas de que pudiera afectar a los humanos y que el producto final pudiera llevar mezclada ese tipo de carne hicieron que varios Gobiernos cerrasen los mercados de carne de vacuno durante unos meses. La pérdida de confianza condicionó las negociaciones de carne al por mayor. Poco a poco se fue restableciendo la confianza sobretodo mediante procesos de garantía de origen.

En la crisis actual, la confianza en la negociación de activos de inversión se quebró al descubrirse que aquellos que poseían mayor información sobre los productos financieros estadounidenses habían ocultado, en su composición, activos tóxicos, sin suficiente garantía y, por lo tanto, con alto índice de impago. La crisis financiera pasó de ser una crisis por un alto índice de posibles impagos a una crisis de confianza, nadie se podría fiar que un activo estuviera limpio. Los agentes que desearan ahorrar deberían dedicar muchos recursos a investigar la salud de aquello se le ofreciese. Restablecer la confianza financiera va a ser un proceso costoso.

Quebrar la confianza en una negociación obliga a los participantes a asumir costes de proceso de información, en ocasiones demasiado elevados, que pueden comprometer el propio proceso negociador. Por lo tanto, fomentar y cuidar la confianza en el proceso negociador, sobretodo en ámbitos de gran incertidumbre, se puede constituir como una ventaja competitiva tan valida como la ventaja en costes o por diferenciación.

Si en la economía la información es un bien económico, en los procesos negociadores la confianza es crucial para generar valor añadido (Futrell, 2006). Cuanto mayor sea el tiempo que se va a sostener el proceso negociador o una relación de negociaciones encadenadas, mayor importancia tendrá la confianza que se pueda crear en el proceso.

En consecuencia, los participantes en los procesos de negociación deben desarrollar competencias de tipo personal orientadas a fomentar la confianza y el respeto, y competencias de orden técnico sobre los procesos negociadores que le permitan desarrollar estrategias adecuadas con las necesidades e intereses que pretende.

### **3. Metodología de la propuesta**

Una propuesta ambiciosa que pretenda dar respuesta a esta carencia, entendemos que debe regirse por los siguientes elementos:

- Principio de aprendizaje significativo en la que el estudiante experimente y tome conciencia de las dimensiones existentes en las situaciones de conflicto.
- Sistema de diagnóstico de las carencias y riquezas en el ámbito de las competencias negociadoras de cada estudiante al experimentar las situaciones de conflicto.
- Sistema de intervención en el que, a partir del diagnóstico se diseñe intervenciones adecuadas a las problemáticas de cada caso para poder mejorar el perfil de competencias negociadoras.
- Sistema de aprendizaje activo en el que el estudiante toma parte activa en el análisis y en la reflexión de los elementos que han surgido en la experimentación.
- Sistema de evaluación que permita comprobar los avances en el perfil de las competencias negociadoras.

#### *Fases*

De acuerdo con estos elementos, la propuesta que realizamos se compone de tres fases.

#### *Fase I. Evaluación inicial.*

En primer lugar, en esta fase evaluamos el perfil de competencias negociadoras de cada uno de los estudiantes. Para ello se dispondrá de una situación de conflicto en la que los estudiantes por parejas deberán negociar la solución más adecuada. Esta sesión será grabada en vídeo para la posterior evaluación del Perfil de Competencias Negociadoras inicial. Hemos desarrollado un material que permite una forma analítica y simple de evaluar y obtener el perfil inicial del estudiante.

#### *Fase II. Diagnóstico- Intervención.*

**Diagnóstico.** En esta fase, se desarrollarán y grabarán en vídeo experimentos de mercado con negociaciones multilaterales y multiparamétricas en las que se pondrán a prueba diferentes aspectos asociados a las competencias del negociador. Se persigue no solamente observar las habilidades técnicas en la negociación si no también las habilidades personales ya que las reacciones del sujeto en ámbitos de mercado nos permite una valiosa información acerca de aquello que precisa mejorar.

**Intervención.** Tras la fase de diagnóstico, se procede a un nivel orientativo de intervención en el que realiza la formación de cada una de las competencias que se han detectado como susceptibles de ser mejoradas. De esta manera, el estudiante toma parte activa en la formación y aprendizaje huyendo de lecciones magistrales sobre teoría de la negociación.

Estamos convencidos de que una de las aportaciones más valiosas de nuestra propuesta es que, en esta fase, apostamos por la realización de experimentos de mercado con negociaciones multilaterales como herramienta que nos permite extraer información de mayor calidad para un adecuado diagnóstico integral del perfil de las competencias negociadoras del estudiante. Generalmente, los cursos de técnicas de negociación, si bien emplean casos que pueden resultar muy eficaces para detectar un tipo específico de carencia, la complejidad de las reacciones del sujeto excede el tamiz específico con el que se pretenden encontrar. En consecuencia, es posible que la formación en este tipo de cursos sean o bien lecciones magistrales demasiado generalistas o bien intervenciones específicas pero no lo necesariamente personalizadas para que el sujeto aborde los cotidianos conflictos multidimensionales. La cantidad de respuestas emitidas por los participantes en una negociación puede ser tan elevada que la intervención puede quedar restringida a parcelas demasiado acotadas.

En nuestra propuesta perseguimos que los experimentos de mercado generen espacios para negociaciones con un nivel de complejidad más cercano a la realidad.

#### *Fase III. Evaluación final.*

Finalmente, evaluamos de nuevo el perfil de competencias negociadoras de cada uno de los estudiantes mediante un conflicto a negociar en parejas que será de nuevo grabado en vídeo para la posterior evaluación del Perfil de Competencias Negociadoras final.

A partir de este nuevo perfil se estudiará los avances de cada caso y se analizará si los cambios son significativos.

#### **4. Estructuración de contenidos**

##### Fase I. Evaluación Inicial

###### **Objetivo**

Recabar datos acerca de las habilidades y competencias para el proceso negociador

###### **Instrumento**

Negociaciones *vis-a-vis* multiparamétricas.

Sistema de evaluación de competencias.

##### Fase II. Diagnóstico - Intervención.

###### **1. Experimentación**

###### **Experimento 1. Mercado en Competencia Perfecta**

###### **Objetivo**

Obtener las reacciones y observar las habilidades de los participantes ante negociaciones competitivas de un solo parámetro.

###### **Planteamiento**

Análisis de los elementos de una negociación. Elementos económicos y personales.

###### **Desarrollo del experimento**

El mercado de Manzanas - La Negociación Competitiva

###### **Conclusiones**

Elementos personales y cómo abordar una negociación

###### **Experimento 2. Comportamientos estratégicos**

###### **Objetivo**

Obtener las reacciones y observar habilidades de los participantes en ámbitos de negociación estratégica en el que las acciones están condicionadas.

###### **Planteamiento**

Análisis del pensamiento estratégico

###### **Desarrollo del experimento**

Juego Competitivo, Juego Cooperativo y acuerdos

Negociación estratégica.

###### **Conclusiones**

Análisis de los elementos estratégicos

La capacidad de tomar distancia

Efectos colaterales

Creatividad

###### **Experimento 3. Mercados con fallos de información.**

###### **Objetivo**

Recabar las reacciones y observar las habilidades de los participantes en negociaciones con información no perfecta.

###### **Planteamiento**

Análisis de las señales.

###### **Desarrollo del experimento**

El mercado de coches usados. Negociación con información imperfecta

###### **Conclusiones**

El posicionamiento personal.

La confianza y las garantías.

#### **Experimento 4. Mercados con intervención pública y rigidez.**

##### **Objetivo**

Obtener las reacciones y observar las habilidades en las negociaciones con un parámetro condicionado exógenamente.

##### **Planteamiento**

El planteamiento de restricciones inexistentes y su condicionamiento en la negociación.

##### **Desarrollo del experimento**

El mercado laboral. Negociación con intervención de señal con situación de restricción saturada y no saturada.

##### **Conclusiones**

Análisis de las intervenciones

Bloqueos no existentes en las negociaciones.

#### **Experimento 5. Negociación multiparamétrica.**

##### **Objetivo**

Obtener las reacciones y observar las habilidades en las negociaciones que disponen de varios puntos de conflicto.

##### **Planteamiento**

Se plantea la apertura de alternativas de acuerdo con las diferentes variables que deben ser negociadas.

##### **Desarrollo del experimento**

El mercado internacional del café. Negociación de precios, volúmenes y tiempos.

##### **Conclusiones**

Análisis de los elementos estratégicos.

La creatividad en las alternativas en la negociación.

## **2. Intervención**

Análisis de competencias y niveles de intervención.

Desarrollo de las competencias del proceso negociador con carencias.

El proceso consiste en una formación basada en competencias. Se trabaja la primera competencia técnica en la que debe intervenir y, a su vez, se trabajan las competencias personales asociadas a esa primera competencia.

Acabada la primera competencia se puede pasar a la siguiente y así sucesivamente. Huímos pues de una formación basada en lecciones magistrales acerca de cuestiones técnicas de negociación.

### Fase III. Evaluación final

#### **Objetivo**

Recabar datos acerca de las habilidades y competencias en el proceso negociador desarrolladas tras el curso.

#### **Instrumento**

Negociaciones vis-a-vis multiparamétricas cruzadas.

Sistema de evaluación de competencias.

## **5. Conclusiones**

La propuesta que presentamos está motivada por la búsqueda de estrategias alternativas para la formación de competencias de los estudiantes en los procesos de negociación que cada vez son más demandadas en el mercado laboral.

Hemos diseñado un sistema de evaluación, diagnóstico e intervención del perfil de competencias en el proceso negociador buscando el aprendizaje significativo y activo por parte del estudiante. Incluimos metodología basada en el

desarrollo de casos y en especial experimentos de mercado que facilitan la detección de debilidades en el perfil negociador de los estudiantes.

Esperamos que con la implementación de esta metodología en una experiencia piloto en el curso 2011/12 podamos obtener unos resultados significativos en el avance del perfil de competencias del proceso negociador.

## 6. Bibliografía.

Akerlof, G. (1970). The Market for lemons: quantitative uncertainty and the market mechanism. *Quarterly Journal of Economics*. 84(3), pp. 488-500.

Bergstrom, Theodore C.; Miller, John H. (1997). Experimentos con los principios económicos. Barcelona. Antoni Bosch Ed., 2000.

Dickie, Mark (2006). Do classroom experiments increase learning in introductory microeconomics. *Journal of Economic Education*, 37, pp. 267-288.

Emerson, Tisha L.N.; Taylor, Beck A. (2004). Comparing student achievement across experimental and lecture-oriented sections of a principles of microeconomics course. *Sothern Economic Journal*, 70 (3), pp. 672-693.

Futrell, C. M. (2006). *Fundamentals of Selling: Customers For Life Through Service*. Editorial McGraw-Hill Irwin; 9ª Edición

Gutierrez, J. (2008). *Talento negociador: Poderes y Comportamientos de Éxito*. Madrid. Editorial Pirámide.

Holt, Charles A.; Sherman, Roger (1999). Classroom games. A market for lemons. *Journal of Economic Perspectives*, 13 (1), pp. 205-214.

Kotler, P.; Armstrong G. (2009). *Principios de Marketing*. Madrid. Editorial Pearson Educación S.A.

Llinares Císcar, Juan Vicente y Nebot Monferrer, César (2010). Implementación de un experimento de selección adversa en clase de microeconomía. *@tic. revista d'innovació educativa*. (nº 4).

Ortega, Carlos A. (2008). *Toma de decisiones y resolución creativa de conflictos*. JAEN. Editorial Formación Alcalá.

## 7. Anexo

Competencias Técnicas
-----------------------

### Ser capaz de planificar la negociación

#### Analíticas

- Distinguir entre los intereses y las posiciones.
- Conocer y analizar los propios intereses.
- Conocer y analizar las propias posiciones.
- Conocer el grado de influencia sobre la otra parte y viceversa.
- Distinguir y conocer entre los tipos de negociación.

#### De iniciativa

- Saber establecer las reglas de juego.
- Saber pactar los tiempos de la negociación.
- Saber proponer los espacios para la negociación.
- Saber proponer un programa de puntos de negociación.

### Ser capaz de analizar las posiciones estratégicas

- Saber calcular los márgenes de negociación.
- Saber los límites de la negociación.
- Conocer diferentes tácticas.
- Saber discernir la iniciativa en la negociación en función de la información.

Ser creativo en el planteamiento de estrategias.

Ser previsor.

### **Ser capaz de desarrollar adecuadamente la negociación**

Ser capaz de proponer y concertar puntos en común.

Ser capaces de analizar los valores y los costes de cada parámetro en la negociación.

Ser capaz de evitar soluciones débiles (Competición, Concesión, Evasión Compromiso)

Ser creativo en el planteamiento de alternativas.

Saber cerrar los acuerdos.

Ser capaz de argumentar de forma eficaz.

## Competencias Personales

### **Comunicación no verbal**

#### **Kinesia**

Disponer de una apariencia correcta

Saber mantener una mirada adecuada (Contacto ocular asertivo)

Saber mantener una postura corporal y la expresión facial receptivas.

Ser capaz de comunicarse con gestos relajados

Ser capaz de mantener un ritmo conversacional adecuado

#### **Paralingüística**

Ser capaz de vocalizar de forma adecuada

Tener fluidez en la conversación

Ser capaz de mantener un correcto volumen de voz.

#### **Proxémica**

Ser capaz de gestionar un espacio interpersonal- (Ambiente confidencial)

### **Comunicación verbal**

#### **Utilización del lenguaje**

Ser capaz de mantener un registro del lenguaje adecuado

Ser capaz de construir oraciones adecuadamente y usar la concordancia.

#### **Mensaje**

Evitar el uso de la queja o la negatividad

Evitar la prepotencia y los "faroles"

Saber manejar la persistencia

### **Características de autoridad**

#### **Conservación**

Disponer de seguridad física, relacional e intelectual.

Tener respeto con el otro, consigo mismo y con la negociación

Tener autocontrol (Paciencia, capacidad de espera, serenidad, manejo de la crítica)

Ser observador

Ser responsable

Ser capaz de mostrar accesibilidad (registro)

#### **Consecución**

Ser capaz de mostrarse firme en lo no negociable

Ser capaz de mantener el compromiso (tener palabra)  
Saber utilizar la escucha activa (Capacidad de escucha)  
Mostrar valoración y reconocimiento a la otra persona.

**Ejemplo gráfico de un perfil**



