

Persona colaboradora



DIRECCIÓN
DE GESTIÓN
HUMANA



Ambiente
LABORAL

Estrategias para mejorar la comunicación y la gestión de conflictos

#GanarGanar

La única manera de ganar – ganar es juntos



MAYOR INFORMACIÓN
<http://intranet/ganarganar>



Introducción

Resolver los conflictos de manera saludable depende en gran medida de nuestros recursos internos. Es decir, aquellas experiencias, herramientas, actitudes, etc., que movilizamos en la búsqueda de soluciones y que hemos ido adquiriendo a lo largo de nuestra vida.

Cada vez que afrontamos un conflicto ponemos a prueba estos recursos para darnos cuenta que, en muchos casos, resultan insuficientes o están obsoletos. Trabajar en ellos y mantenerlos fortalecidos es nuestra responsabilidad.

En este manual ponemos a tu disposición una serie de ejercicios que te ayudarán a entrenar diferentes habilidades para afrontar conflictos desde la gestión personal. Prácticalos en forma consciente y regular para lograr un mayor dominio. Así, cuando se presente una situación crítica contarás con recursos renovados para hacerle frente.

Los ejercicios aquí presentados han sido extraídos de diferentes fuentes las cuales se identifican en cada caso.

Subproceso Ambiente Laboral.

Ejercicio 1.

Presencia la respiración

Fuente: Collard, Patricia (2014). El pequeño libro del Mindfulness. 10 minutos al día para reencontrarse con la vida. España: Gaia Editores.



Duración:
10 minutos

Encuentra un lugar tranquilo. Te puedes sentar en una silla o en el suelo, o apoyarte en una pared para sostener la columna. Si tienes frío envuélvete en un chal o una manta. Puedes encender una vela si lo deseas.



Céntrate en las sensaciones de las partes de tu cuerpo que están en contacto con el suelo o la silla. Explora esas sensaciones; simplemente “siente” el cuerpo y deja que respire por sí mismo.



Respira lenta y tranquilamente tomando el aire por la nariz y exhalando por la boca.



Dirige tu atención al pecho y el vientre, y nota como se elevan suavemente en la inspiración y bajan en la espiración.



Presencia cada respiración de principio a fin. Es posible que notes una pequeña pausa después de inspirar o espirar, y que sientas que cada respiración tiene vida propia.



Tal vez tu mente se ponga a divagar – pensando, soñando despierta o recordando – y pierdas el contacto con la respiración, pero eso está bien. Simplemente observa que es lo que te está haciendo alejarte y luego redirige la atención al vientre y a la sensación de respirar.



Es tan valioso tomar conciencia de que tu mente se ha puesto a divagar y llevarla de nuevo a la respiración como permanecer consiente de ella. Después de todo, solo una persona que esté presente y consciente podrá reconocer la naturaleza divagadora de la mente.



Cuando acabes la práctica, por favor, apaga la vela.

Consejo:



Intenta presenciar la respiración en diferentes momentos del día; puede que algunas horas te resulten mejor que otras.



Ejercicio 2.

“Háblale” a la ira y déjala salir

Fuente: Collard, Patricia (2014). El pequeño libro del Mindfulness. 10 minutos al día para reencontrarse con la vida. España: Gaia Editores

Duración:
10 minutos

Encuentra un lugar tranquilo y siéntate cómodamente. Abrígate con una manta para evitar el frío y si quieres, enciende una vela.



Siente los pies firmemente enraizados en el suelo, las nalgas, la parte baja de la espalda sustentándote y los brazos reposando en tu regazo. Relaja los músculos de la cara.



Nota la respiración y deja que el cuerpo respire por sí mismo. Sentado, saborea cada respiración cuando entre en tu cuerpo y observa cómo se va.



Cuando estés listo, prueba con acercarte mentalmente a tu ira. Puede que sea un aluvión de palabras o una sensación; tal vez tenga color, forma o aspecto. Puede que, al permitir que surjan los pensamientos incluso sientas agitación, pero esto es completamente normal.



Ahora “háblale” a tu ira, diciéndole algo así: Quiero comprenderte. Deja que te sienta. Muéstrate por entero. Yo simplemente me voy a sentar aquí para observar. No voy a reaccionar ni a hacer lo que habría hecho en el pasado.



Sigue centrado en la respiración y “bailando” por así decirlo, con tu ira.



Continúa con esto un rato y observa cómo experimentas el hecho de estar con una sensación incómoda. Acaba el ejercicio cuando sientas que ha llegado el momento apropiado.



Ejercicio 3.

Escritura expresiva

Fuente: adaptado de diferentes fuentes.



El doctor James Pennebaker ha concluido tras una serie de estudios que escribir acerca de nuestros problemas puede ser muy similar y tan útil, como hablar de ellos.

La escritura expresiva, tal como se le ha llamado a esta técnica, contribuye a desarrollar la autoconciencia, facilita la descarga emocional, nos ayuda a ver nuestro mundo interno desde una perspectiva más neutral y nos ayuda a dar sentido a nuestra experiencia. “Cuando a la gente se le da la oportunidad de escribir sobre sus conmociones emocionales, frecuentemente experimentan una mejora en su salud” señala Pennebaker.



Para iniciar con esta práctica, sigue estos sencillos pasos:

1

Busca un espacio tranquilo donde no te vayan a molestar o interrumpir. La mayoría de personas que utilizan la escritura expresiva suelen hacerlo al final del día.

2

Escribe durante 20 minutos por 4 días acerca de tus emociones, preocupaciones, ideas, etc., en torno a una situación que estés pasando.

3

Escribe solo para ti. No te preocupes por la ortografía, puntuación o escribir bien. Se trata de que expreses tus reacciones y tus emociones ante algo que te preocupa o te duele. No estás escribiendo un relato para que lo lean otros.

4

Escribe sobre acontecimientos o eventos que puedas afrontar ahora. Deja de escribir si te sientes desbordado por las emociones, tomate tú tiempo para asimilar y expresar lo que sientes e inténtalo de nuevo al día siguiente con más tranquilidad.

5

Cuando termines cada escrito, deshazte de él. No lo guardes ni recurras a él para leerlo recurrentemente.



Toma en cuenta que es normal que te sientas un poco abrumado los primeros días, generalmente este sentimiento se va a ir disipando después de unas horas.

Ejercicio 4.

Desarrollar la empatía

(Adaptado de Verni, Kean A. (2015). Mindfulness práctico. Guía paso a paso. España: Penguin Random House)



La empatía es el ingrediente esencial de la comunicación significativa. Contribuye al logro de relaciones más positivas y gratificantes. Pon en práctica los siguientes consejos para fortalecerla:

1

Haz algo diferente:

Prueba hacer algo que hayas visto hacer a otra persona y que no hayas experimentado nunca y ponte en la piel del otro durante un rato.

2

**Ten
apertura:**

Antes de relacionarte con una persona, examina las ideas preconcebidas que tienes sobre ella y déjalas de lado. Céntrate en el momento, los prejuicios obstaculizan la comprensión.

3

Escucha:

Cuando escuches a otras personas, trata de identificar su estado emocional y sus necesidades.

4

**Desarrolla
la curiosidad:**

Habla a otras personas aunque no tengas la necesidad de hacerlo e interésate sincera y amablemente en sus vidas.

5

Haz el bien:

Comprométete a ayudar a alguien que lo necesite y llévalo a cabo.

Ejercicio 5.

Mirada sistémica (enfoque en soluciones)

Fuente: adaptación de varias fuentes



Una mirada sistémica es una forma de ver holísticamente. Es decir, de contemplar el todo y sus partes así como las conexiones entre éstas.



Para qué?

Mirar de esta manera nos permite integrar todas las partes de una situación, ampliar nuestra conciencia y obtener una comprensión distinta de lo que nos está sucediendo. Es un punto de partida no una solución, aunque muchas veces al cambiar la forma de ver y comprender el sistema, este también cambia, se amplía, se completa, se organiza.

Para empezar a mirar sistémicamente, selecciona primero la situación que te molesta.

A continuación, identifica todos los elementos que intervienen en esta situación y escríbelos en hojas distintas indicando su nombre o su rol (tú , hermana, compañero, jefatura, amigo, pareja, etc.)

Ahora, toma cada hoja o tarjeta y posicionándote en este rol, pregúntate:

¿Qué me molesta?

**¿Cómo se ve el conflicto
o la situación desde aquí?**

¿Cómo me siento?

¿Qué me gustaría?



Inicia con la tarjeta que te representa y vuelve a ella al finalizar el ejercicio y repasa las preguntas. Ahora reflexiona ¿Cambió algo en tu forma de ver la situación? ¿Qué puedes hacer con esta nueva comprensión?

Ejercicio 6.

Entrena la escucha atenta

Fuente: Aprendedores tv. Mejorar la empatía a través de la escucha activa – Elsa Punset. Video publicado en 2016 en el portal de internet Youtube.

Cuando nos sentimos escuchados, nos sentimos también respetados y menos presionados por eso la escucha ayuda a mejorar las relaciones y a solucionar conflictos.

¿Qué necesitas para aprender a escuchar en forma atenta?

Con este ejercicio vamos a practicar una forma de escucha especial, más atenta, porque de forma consciente y deliberada vamos a prestar toda nuestra atención a la persona que está hablando.

Pues lo único es un lugar tranquilo; una persona con la que tengas algún tipo de relación (pareja, amigos, pariente, hijos); las ganas de practicar juntos y un temporizador o un reloj para calcular el tiempo de cada ejercicio.

Ahora ve a un lugar tranquilo.

Elimina todo tipo de distracción, que no suenen los teléfonos, que no te interrumpan. Siéntate frente a la otra persona a una distancia cómoda y en posición relajada. Uno de los dos va a hablar durante 10 minutos y el otro va a escuchar. Luego se cambia el rol.

Empiezas tú; tú eres la persona que habla.

Durante 10 minutos cuenta todo lo que se te pase por la cabeza. Cualquier reflexión está bien, no hay temas buenos o malos. Si se te acaban las ideas antes de que terminen los 10 minutos, no importa, quédate en silencio.

Y la persona que escucha ¿Qué debe hacer?

Escucha en total silencio, presentando mucha atención al otro para captar sus sentimientos, sus necesidades, para conectar con esa persona.

Cuando estés escuchando es normal que empieces a distraerte o que juzgues sin querer a la persona que está hablando.

No pasa nada, respira hondo y vuelve a dirigir tu escucha atenta al otro sin juzgarle.

Vigila también tu lenguaje no verbal, que sea lo más relajado y neutro posible.

Cuando hayan transcurrido los primeros 10 minutos cambian roles. Posteriormente, ambas personas pueden comentar la experiencia por un plazo de cinco minutos. También pueden hacerlo en un espacio al aire libre o caminando juntos. Prácticalo al menos una vez a la semana.

Ejercicio 7.

Practica la asertividad

(Adaptado de Punset, Elsa. (2016). El manual de las pequeñas revoluciones. España.



¿Cómo resuelves tus conflictos con los demás?

Imagina que el mundo es un escenario:



Si tienes un estilo de comunicación pasiva, actúas como si todo el mundo pudiese subir a ese escenario menos tú. Tu papel parece ser el de actuar como público y apoyar al resto del mundo.



Si tienes un estilo de comunicación agresiva, subes al escenario pero te pasas mucho tiempo echando a los demás de allí. Haces un papel de guerrero.



Si tienes un estilo de comunicación asertiva, piensas que todos son bienvenidos al escenario, incluido tú. Las personas asertivas logran hacerse escuchar sin agredir y sin menospreciarse.



Para mejorar esta capacidad haz el siguiente ejercicio:

Práctica deliberadamente un estilo de comunicación asertivo en situaciones sencillas pero que te estresen un poco (como pedir que te cambien de mesa en un restaurante). Practica la misma situación hasta que sepas gestionar mejor el estrés que supone tener que expresar tus necesidades a los demás.

Piensa en una situación que te genere un poco de estrés, en la que te cueste encontrar el tono justo entre la pasividad y la agresividad.



Ejercicio 8.

El mensaje del yo

(Fuente: Punset, Elsa. (2016). El manual de las pequeñas revoluciones. España.

Practica y utiliza formas eficaces de comunicarte, como el uso de los mensajes que empiezan con la palabra YO. Estos tienden a ser menos provocadores que los mensajes que empezamos con la palabra TÚ: “Tú has roto tu promesa”, “tú no me escuchas”, “tú siempre llegas tarde”..., de los que posiblemente recibirás respuestas hostiles y a la defensiva. Esto complica mucho la resolución de un conflicto.

Con el mensaje del YO, el foco lo pones en cómo te sientes tú frente a una situación o comportamiento. Expones una situación de forma objetiva y hablas del efecto de esta situación sobre ti, sin crítica ni agresividad. Las investigaciones nos muestran que esto es mucho más eficaz a la hora de resolver conflictos.

El mensaje del YO tiene cuatro pasos:

1**Yo me siento**

(expresa tu emoción o sentimiento)

2**Cuando tú...**

(describe la acción que te afecta)

3**Porque...**

(explica cómo te afecta esa acción)

4**Y me gustaría...**

(sugiere cómo te sentirías mejor)



Un mensaje del YO tiene muchas más posibilidades de cambiar el comportamiento de la otra persona porque protege su autoestima, protege la relación y les ayuda a ambos a comprender más claramente lo que está fallando.

Ejercicio 9.

Mejora tu estado emocional a través de tu cuerpo

Fuente: "Cómo mejorar tu estado emocional a través de tu cuerpo – Nuria Andreu – Video publicado en 2017 en el portal de internet Youtube "Todo empieza en ti".

Nuestra postura corporal, los gestos faciales, la forma de mirar, la respiración, la forma de andar, en síntesis, nuestro lenguaje corporal, envía constantemente información a los demás acerca de nosotros; e influye en cómo nos ven y cómo nos responden esas personas.

El lenguaje corporal también envía información sobre nosotros a nuestra mente y puede provocar cambios en nuestro estado emocional dependiendo del mensaje que le estemos transmitiendo.

Para comprobarlo, levántate un momento e imagina cómo sería la postura de una persona apática, sin ganas de hacer nada, insatisfecha y adóptala. Si alguien del exterior te viera en este momento, ¿qué diría? – continua con esa postura – ¿Cómo te sientes? ¿Qué pensamientos te vienen a la cabeza? ¿Qué te dan ganas de hacer ahora mismo, nada, acostarte, qué cosas?

A continuación, adopta la postura de una persona segura de sí misma, con confianza. Seguramente sea una postura erguida, los hombros hacia atrás, la mirada hacia el frente, respirando lenta y profundamente. ¿Qué sientes en esta postura? ¿Qué cosas te vienen a la mente? Un iyo puedo! quizá.

¿Con cuál postura te sientes mejor?

Bien, ahora tienes dos tareas:



Toma conciencia de tu postura, de tu respiración, los gestos de tu cara, etc.



Como en una especie de actuación adopta el lenguaje corporal de una persona con recursos, de una persona positiva y permite que las sensaciones que suelen acompañar esta expresión, te llenen durante el día.



Al principio puede requerir algún esfuerzo y te puedes sentir fuera de lugar porque no estás acorde con tu estado emocional pero con la práctica te sentirás cada vez más a gusto y verás los cambios tras enviarle un mensaje distinto a tu cerebro.



Ejercicio 10.

10 cosas favoritas (entrenando el pensamiento positivo)

Fuente: Adaptado de “Cómo entrenar el pensamiento positivo” – Mónica Villamarín – Video publicado en el 2011 en el portal de internet Youtube.

Quando pensamos en positivo despertamos en las otras personas o en las circunstancias reacciones diferentes, más favorables. Este favorece, además, nuestra actitud frente a la vida y nos ayuda a tomar conciencia de nuestros recursos internos para accionar ante situaciones difíciles. Las personas que tienden al pensamiento negativo en cambio, suelen hacer montañas de pequeños problemas y verse paralizadas o desgastadas con más facilidad.

La buena noticia es que podemos entrenar el pensamiento positivo con este sencillo ejercicio que consiste en contar las 10 cosas favoritas de determinados momentos del día o bien, de las situaciones o personas con las que nos relacionamos.

Por ejemplo, imagine que hoy tiene una reunión con una persona con la que suele tener dificultades para comunicarse y con facilidad le exaspera. Bien, antes de la reunión dese a la tarea de enlistar 10 cosas favoritas de esta persona. Su forma de verle cambiará y también su disposición hacia ella.

Podemos hacer este mismo experimento con las situaciones que nos suceden y nombrar 10 cosas favoritas de ellas, como por ejemplo: los aprendizajes que obtuvimos, el manejo que hicimos, la participación de alguien, las ideas nuevas que surgieron, etc.

Para que este tipo de pensamiento nos resulte más fácil, conviene practicarlo intencionalmente varias veces al día en diferentes segmentos o etapas de este como por ejemplo cuando conducimos de regreso a casa, después de almorzar, mientras cepillamos nuestros dientes por la noche, etc. Podemos incluso colocar pequeños mensajes que nos ayuden a recordar nuestra tarea en sitios clave.

Este ejercicio no está diseñado para eliminar las situaciones que nos generan conflicto o malestar. Simplemente nos ayuda a gestionar la carga emocional asociada con estas.



cosas favoritas

Ejercicio 11.

Principios para una Solución Integrativa



"Aunque se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estandarizadas para negociar, con frecuencia dejan a las personas insatisfechas, cansadas o alienadas, y a menudo las tres cosas a la vez". Roger Fisher y William Ury

El método de la negociación según principios fue desarrollado por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard y principalmente ha sido expuesto en diversos trabajos de Roger Fisher, William Ury y otros. Consiste básicamente en decidir los problemas según sus méritos en lugar de gestionarlos exclusivamente mediante un proceso de regateo en el cual las partes intentan imponer a la otra sus propias exigencias.

La negociación en términos ganar-ganar es un proceso dirigido a encontrar una alternativa de solución que beneficie a cada una de las partes y cuide la relación, para ello tome en cuenta los siguientes principios:

1. Separar la personas del problema

- El objetivo por atacar es el conflicto, no a las personas.
- La solución es posible mediante la acción de ambas partes.
- Ser amables y considerados con la persona, pero firmes con el problema.
- Procurar una solución y mantener o no deteriorar la relación.

2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones

- No se trata sólo de equilibrar las pretensiones, lo que las partes manifiestan sino, fundamentalmente, los reales intereses, las necesidades de las partes, el "por qué" y el "para qué" las partes exigen lo que están exigiendo.

3. Generar opciones satisfactorias para todas las partes

- Enfocarse en los intereses y no las posiciones generará múltiples opciones y a mayor alternativas, mayor posibilidades de acuerdo y menor riesgo de estancamiento o de llegar a una solución impuesta.

4. Discutir sobre la base de criterios objetivos

- Negociar sobre la base de alguna pauta o criterio que sea independiente de la voluntad de las partes, que sea legítimo, práctico y aplicable a todas.
- Mientras más criterios de equidad, eficiencia o respaldo científico se puedan utilizar, más probable será que se logre un acuerdo final mutuamente satisfactorio y equitativo.

Ejercicio 12.

Herramientas para negociar y vencer obstáculos durante los conflictos



La negociación se concibe como un proceso de mutua comunicación encaminado a lograr un acuerdo con otros, cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos. Aunque la mayoría de las veces se ha considerado al método de la negociación como un enfrentamiento estresante, existe una alternativa a esta visión: la solución conjunta de problemas.

El dilema usual de todo negociador es ser duro y ganar aun dañando la relación o ser blando y ceder para mantener el vínculo, situación que puede ser superada: siendo amables y considerados con la persona, pero firmes con el problema. Si bien esta afirmación es de sentido común, es habitual perder esta perspectiva y embarcarse en orientaciones adversariales.

Recordemos que en un conflicto, las personas involucradas tienen emociones, temores, dudas, insatisfacciones y posiciones e intereses percibidos como contrapuestos. Sin embargo, estos sentimientos y percepciones, legítimos aunque puedan ser erróneos, no deben obstaculizar la apreciación objetiva del conflicto y su eficiente gestión.

La solución conjunta de problemas ofrece la oportunidad de que las partes ataquen conjuntamente el problema en lugar de atacarse el uno al otro, permitiendo “ser blando con la gente y duro con el problema”. Este tipo de negociación facilita que los involucrados se centren en sus intereses y no en sus posiciones, luego de identificar los intereses de cada quien es posible explorar diferentes opciones para satisfacerlos, la meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, de manera eficaz y amistosa, ofreciéndoles mejores resultados y ahorro de tiempo y energía.

Durante los conflictos se reconoce la existencia de cierta carga psicológica, la que se manifiesta en tres aspectos básicos: - percepción, - emoción, y -comunicación, tales elementos nos sugieren que resolver los conflictos con otras personas requiere de mucho esfuerzo, tiempo y comprensión por parte de cada uno de los involucrados. Si esta disposición no existe, difícilmente se alcanzará una solución que beneficie a todos.

Por otro lado, si usted es quien está interesado en que el problema se resuelva de la mejor manera posible pero se enfrenta a una persona con una actitud muy negativa, entonces tome en cuentas las siguientes herramientas que le permitirán vencer obstáculos y lograr negociar:

Obstáculos

Reacción de Usted

“Usted hizo...usted
dijo...”

Herramientas

Suba al Balcón: No reaccione

Para romper el ciclo acción-reacción (el otro hace y yo respondo) imagine que está en un balcón observando el conflicto, esto le permitirá comprender mejor lo que está sucediendo, controlar emociones naturales, recuperar el equilibrio emocional y mantener su concentración.

- Identifique sus debilidades, con ello podrá controlar sus reacciones.
- Haga una pausa y calle, frene sus impulsos y suba al balcón.
- Use la cinta magnetofónica “veamos si comprendí lo que usted dijo”, esto permite más tiempo para pensar, clarificar el argumento del otro y muestra empatía.
- Que la tensión y presión del conflicto no le lleve acceder cualquier acuerdo, no se apresure cuando se trata de decisiones importantes.

Obstáculos

La posición de los otros

Posición atrincherada en la que no se piensa en ceder

Herramientas

- No rechace: Replantee

Acepte lo que dice la otra parte y replantéelo, esto genera la posibilidad de que ambos puedan verse como socios interesados en resolver el conflicto.

- Para cambiar de juego, cambie de planteamiento.
- Formule preguntas encaminadas a solucionar el problema:

“¿Porqué desea eso?”

(Se invita a expresarse más sobre el problema)

“¿Por qué no?” / “¿Qué tal si?”

(Se invita a considerar alternativas)

“¿Qué sugiere que se haga?”

(Solicitar consejo a la otra parte hace que se le reconozca su idoneidad)

“¿Porqué eso es justo?” (Genera un punto de partida sobre normas de equidad)

- Aproveche el poder del silencio para meditar en sus respuestas y surjan alternativas.
- Replantee los errores del pasado y conviértalos en beneficios (Ejemplo:¿Qué podemos hacer para asegurarnos que no vuelva a suceder?).
- No hable de “usted” y “yo”, sino nosotros (posición de compañeros que enfocan atención en sus intereses comunes).

Obstáculos

El descontento; de los otros

Cuando la otra parte no tiene el mismo interés en lograr un acuerdo

Herramientas

No presione: Tienda un puente de oro

Cuando el otro se muestre descontento, indague los motivos de su negativa revisando sus obstáculos, no presione, particípelo, trate de identificar sus intereses y hágale ver que el resultado es una victoria para ambos, dele confianza.

- Tienda un puente de oro, inclúyalo en el proceso de encontrar una solución que le ayudará a quedar bien.
- Solicítele ideas y críticas constructivas. (“¿Cómo mejorarías ésta propuesta?”).
- Ofrézcale una lista de alternativas para que escoja.
- No dé por sentado que la otra parte no es razonable; para vencer esta percepción pregúntese: “Si yo fuera él/ella ¿aceptaría? o ¿Y por qué no aceptaría?”.
- No olvide las necesidades básicas del Ser Humano (seguridad, reconocimiento, otras).
- No se apresure a llegar a la meta. Dele tiempo a la otra parte para pensar.

Obstáculos

El poder de los otros

Cuando la otra parte ve la negociación como un ganar-perder

Herramientas

No ataque: Use el poder para educar

Emplee el poder para educar, demuestre que todos pueden ganar conjuntamente.

- Utilice el poder de enseñar que la única manera de ganar-ganar es juntos.
- Haga ver las consecuencias de no llegar a un acuerdo (¿Qué sucederá si no llegamos a un acuerdo?)
- Haga ver que un resultado impuesto nunca es estable.
- Reafirme relaciones, recuerde que para el cumplimiento de acuerdos es conveniente mantener buenas relaciones de trabajo entre las partes.
- Finalmente, si existe resistencia a negociar con usted, recurra a un tercero para promover la negociación.