

GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY  
GRADUATE SCHOOL OF POLITICAL MANAGEMENT  
PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD Y GERENCIA POLÍTICA

***CÁTEDRA VÍA INTERNET EN  
Resolución de Conflictos y  
Negociación***

***Curso preparado por el equipo de la Escuela  
de Postgrado de Gerencia Política con aportes  
de la***

***Profesora Nora Femenia***

Mayo 2002

## INTRODUCCION

En vista de las características especiales de los conflictos sociales, los cuales a veces no admiten soluciones definitivas en el tiempo y dado los diferentes métodos y enfoques consideramos importante presentarles a los participantes tres diferentes enfoques.

Los dos primeros presentados en forma sintética en la primera parte se apoyan en los trabajos que se realizan en el **Centro de Resolución de Conflictos de la Universidad de Colorado** y la segunda en los trabajos de Los profesores **Hipel y Frazer de la Universidad de Waterloo en Canada**. El primero es eminentemente cualitativo y el segundo es cuantitativo y se apoya en la teoría de juegos.

En la segunda parte presentamos un tercer enfoque desarrollado como guía en forma exhaustiva por la **Profesora Nora Femenia** consultora en esta materia a quien le solicitamos una presentación practica y en forma de guía mas que Desarrollos teóricos.

Para los participantes que deseen profundizar en cualquiera de los enfoques les damos al final las direcciones de email de las respectivas instituciones.

# CONTENIDO

## Parte I

1. Definición de conflicto
2. Métodos de solución de conflictos
3. El metodo Constructivo
4. El metodo de Hipel y Frazer

## Parte II

1. Diferentes metodos de negociacion
2. Estilos de conflicto y negociacion
3. El proceso de negociacion
4. Tipos de negociacion
5. Alcanzando un acuerdo

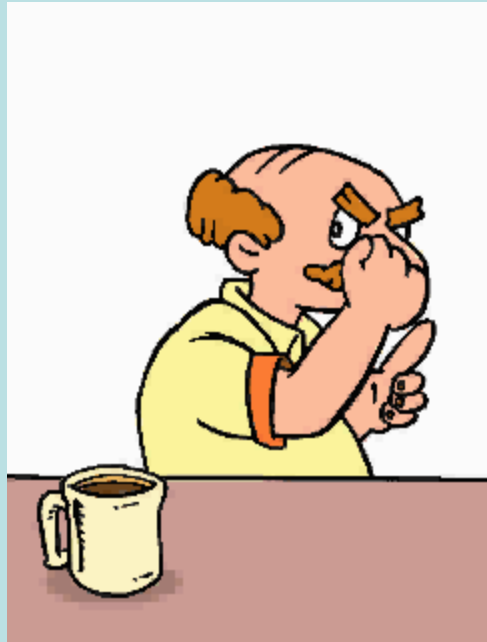
# CONFLICTOS

1. Que entendemos por conflicto y cuando se puede considerar un problema como conflictivo?

Hablamos de conflicto cuando en una interacción, bien sea entre países, organizaciones o individuos los tomadores de decisiones tienen objetivos y/o medios y/o intereses y/o valores, en general que divergen y donde ningún grupo tiene la capacidad de imponer a otro sus condiciones.

2. El elemento común en toda situación de conflicto es que el tomador de decisiones no tiene control total de la situación. Adicionalmente los resultados de sus acciones dependen también de las posibles acciones del otro o de los otros.
3. En la medida que las divergencias pasan de diferencia de intereses a valores la solución del conflicto se hace más compleja

[Ver imagen 1](#)



### Ejemplo 1

El gobierno municipal ha decidido construir un aeropuerto en un terreno que la comunidad considera que es un terreno para su expansion y recreacion el gobierno tiene la potestad de sacar una ordenanza pero la comunidad puede vetarla por la via del referendo.

Existe un conflicto. Todo dependera de la posicion de las asociaciones y de la correlacion de fuerzas dentro de la municipalidad

### Ejemplo 2

El alcalde ha decidido aumentar las finanzas ampliando el monto de la tasa. Otros concejales consideran que es preferible aumentar el numero de bienes mediante la realizacion de un catastro.

La comunidad prefiere el sistema de catastro vigente.

### Ejemplo 3

Los grupos de la economia informal realizan sus actividades en la avenida principal de la ciudad. Se produce una ordenanza sobre su reubicacion Estos se niegan por cuanto el nuevo lugar afecta sus ingresos.

Surge un conflicto. Se producen manifestaciones. El conflicto se agudiza Ninguna de las partes tienen fuerza para imponerse sobre la otra

### Ejemplo actual

El conflicto Arabe Israeli. Constituye lo que se llama un problema blando de muy dificil solucion.

# No todo es conflicto puro

Los autores americanos Branderburg and Nalebuff (1) crearon un interesante termino para reflejar algunas situaciones donde hay parte conflicto y parte cooperacion.

**Este enfoque es de especial interes para los Latinoamericanos que tendemos a ver los conflictos solo como conflictos puros donde o se gana o se pierde todo.**

El termino acunado por ellos se llama Coopetencia para significar cooperacion y competencia.

En algunos casos es conveniente cooperar para engrandar la torta antes de pelear por ella.

La democracia es un buen ejemplo.

Si el conflicto se lleva adelante sin acotarlo se puede acabar con la democracia y con la perdida total para todos los actores.

Hacer crecer la economia local con toda clase de estímulos les interesara a todos los actores ya que creara un clima de cooperacion y luego se puede plantear por ejemplo el incremento de los ingresos fiscales.

A veces entonces es conveniente ofrecerle al adversario salidad donde el tambien vea ganancias para poder facilitar la solucion del conflicto.

**Esto exige una muy buena definicion sistematica del problema y una clara comprension de su dinamica.**

1. Branderburg and Nalebuff "Competencia" editorial Norma Press

# Las opciones

Frente a una nueva situación un actor tiene dos posibilidades y combinaciones

de estas

1. Involucrarse
2. Retirarse

Si la decisión es involucrarse las opciones son

Cooperar

Conflicto

Cooperación y conflicto

Luego dentro de cada una de ellas existen gradaciones.

Estas gradaciones miden la intensidad de la voluntad de conflicto o cooperación

En la tabla de la página siguiente se muestra un ejemplo de una estructura lingüística

que expresa conflicto o cooperación y la intensidad del mismo



**Tabla de Estructura Lingüística**

Tabla de Estructura Lingüística									
Expresion									
		Interes				Presion			
Cooperacion	<b>Afirma</b>	Bajo	Medio	Alto	Muy Alto	Baja	Media	Alta	Muy alta
	Mostro satisfaccion con..x.	1				1			
	Estoy dispuesto a negociar x		1			1			
	Tenemos cohesion en torno a x			1			1		
	Movilizaremos nuestro poder por x			1				1	
Conflicto	Estoy en desacuerdo con x		1				1		

# METODOS DE SOLUCION DE CONFLICTOS

Cuando los actores han escogido el conflicto debemos pensar en un método para buscarle soluciones.

Diferentes estudios demuestran que los conflictos complejos no admiten, en la mayoría de los casos, soluciones intuitivas.

Lo primero que debemos evaluar es que tipo de conflicto tenemos delante.

La mayoría de los autores utilizan dos criterios básicos: el tiempo y los grados de dificultad.

Así los conflictos son de corto plazo, generalmente caen más en la categoría de disputas y de largo plazo que son conflictos de difícil solución.

En lo que se refiere a la dificultad tenemos conflictos sencillos y complejos.

El conflicto por las mejoras salariales en una empresa generalmente es de corto plazo y sencillo.

El conflicto entre Israel y Palestina es de largo plazo y de extrema complejidad.

El problema de fondo que define la complejidad del conflicto es el tipo de transacción que está en juego.

Si es de objetos materiales generalmente es de fácil solución y de corto plazo.

Un conflicto de precios por ejemplo sobre la venta de un terreno.

Pero si se trata de la transacción de valores y creencias el conflicto se hace complejo. Por ejemplo sobre creencias religiosas o entrega de propiedades de larga historia.

Una vez identificado el tipo de conflicto se debe escoger el metodo. Este metodo debe incluir como minimo una buena estructuracion del problema y luego se debe realizar un calculo integral: politico, economico, social y organizacional que permita definir los objetivos disenar una estrategia y definir las tacticas.

Existen diferentes metodos pero nosotros presentaremos tres: uno eminentemente Cualitativo que se da como referencia, otro donde se combina lo cualitativo y lo cuantitativo tambien referencial y el presentado al curso por la Profesora Nora Femenia el cual contiene un enfoque que consideramos como basico en la busqueda de resolucion de conflictos.

En realidad consideramos que los tres metodos presentados aqui son complementarios entre si

**Metodo I.** El primer metodo se basa en los trabajos del Centro para la Resolucion de Conflictos que tiene el soporte de la Universidad de Colorado.

**Metodo II.** El Metodo de Hipel y Frazer el cual es un metodo que combina lo cualitativo y lo cuantitativo.

Este metodo se basa en Teoria de Juegos y mas especificamente en la parte de teoria de juegos conocida como Metajuegos.

En esta parte nos limitaremos a presentar los aspectos cualitativos y para aquellos participantes que quieran profundizar los aspectos matematicos favor contactarnos.

**Metodo III** Preparado especialmente para el curso por la profesora

Nora Femenia el cual se presenta en la Parte II

# El metodo del Centro de Resolucion de Conflictos: El metodo constructivo

Este metodo se distingue de los demas en que toma en cuenta la complejidad de cada caso, acepta que algunos conflictos no pueden ser resueltos en su totalidad y trata de identificar los componente patologicos del conflicto estableciendose el proposito como minimo para contenerlo.

Por ejemplo si el discurso de un presidente es en si mismo generador de conflictos el metodo recomienda comenzar, aunque no resuelva el problema de fondo, por eliminar el discurso agresivo.

Las técnicas para resolver el conflicto se aplican en forma incremental.

El método se basa en que establece las siguientes distinciones para aproximarse a la solución de conflictos:

1. Si el conflicto es de corto o largo plazo
2. Conflicto sencillo o de alta complejidad
3. La gerencia del conflicto
4. El núcleo del conflicto y los factores de complicación
5. La naturaleza del poder
6. Diseño de sistemas complejos y sistemas naturales
7. Los conflictos como fuentes de aprendizaje
8. El ganar en los conflictos

# Definición de los criterios

## 1. Conflicto de corto o largo plazo

Se refiere a la duración del conflicto. Generalmente un conflicto sencillo es de corta duración. Los conflictos de largo plazo generalmente se refieren a conflictos en el área de valores y son la resultante de acumulaciones cada vez más fuertes en el tiempo.

## 2. Conflicto sencillo o de alta complejidad.

La primera evaluación que debe hacerse es cuán complejo es el conflicto y cómo será su tendencia en el tiempo.

La complejidad puede medirse por el tipo de transacciones en juego.

Si involucra valores es típico que la complejidad sea mayor. Si hay muchos actores con posiciones distantes la complejidad es alta. Si hay emociones fuertes involucradas y poca cultura de diálogo la situación es más difícil. Si las organizaciones involucradas son complejas en sí mismas el conflicto es de hecho complejo.

## 3. La gerencia del conflicto. Es necesario distinguir entre la resolución del conflicto y la gerencia del mismo.

Las partes pueden aceptar hoy el reparto que lleva a la solución pero si el conflicto no se gerencia adecuadamente este puede surgir de nuevo.

## 4. El núcleo del conflicto y los factores de complicación

Entre las cosas más difíciles en los conflictos blandos y complejos está la identificación del núcleo del conflicto. Es necesario realizar un esfuerzo y separar el núcleo del núcleo de los factores de complicación

En el núcleo del conflicto están los valores, las necesidades insatisfechas etc. Entre los factores más importantes que dificultan identificar cuál es el meollo de un problema está el papel del lenguaje.

El lenguaje se utiliza hasta ahora solo como descriptivo cuando en realidad es generador de acciones y compromisos.

Adicionalmente el lenguaje es el facilitador de las interpretaciones.

Debido al lenguaje y a la narrativa que acompaña a todo

conflicto es difícil identificar cuál es el meollo del problema.

Esto ocurre aun en los conflictos pequeños hogareños. Veamos un ejemplo

El niño que le dice al padre: “Tu a mí no me quieres porque no me compras un helado.

El meollo de este conflicto no es el helado, es el si tú me quieres o no. Lo del helado es solo un anzuelo.

En los conflictos más amplios sobre todo donde se presentan varios grupos con culturas distintas surge un nuevo problema, hasta ahora mal manejado con mucha frecuencia, que se refiere a la verdad de un diagnóstico o a la interpretación de eventos.



En lo social el uso de la expresión diagnóstico no es válido. No existen análisis objetivos. Como todo actor es parte de la situación lo que se aceptan son interpretaciones distintas válidas mientras se avanza en una comprensión común del problema.

Este nuevo paradigma introduce mucha tolerancia en la resolución de conflictos.

Por otro lado los factores que complican el conflicto son de esta naturaleza: falta de información y hasta la definición misma de cuál es el conflicto

#### 5. La naturaleza del poder

El tema del poder es poco analizado. ¿Cuál es su naturaleza? ¿Cómo está distribuido?

¿Cómo se quiere utilizar? ¿Cuáles alianzas se pueden generar para facilitar la solución del conflicto?

#### 6. Diseño de sistemas complejos y sistemas naturales.

Los problemas sencillos pueden ser fácilmente modelados.

Los conflictos entre padres y maestros en una escuela por ejemplo.

El problema con los conflictos difíciles es que se resisten a ser manejados por modelos sencillos.

Para representarlos es necesario recoger sus interacciones en toda su magnitud. Generalmente su dinámica en el tiempo no es lineal sino exponencial. Este es el caso de los conflictos limítrofes entre países, por ejemplo.

Donde intervienen factores economicos, culturales y sociopoliticos.

Hoy en dia las ciencias de la complejidad y la teoria de sistemas complejos asi como la teoria del caos brindan buenos insumos para ayudar en la solucion de este tipo de problemas.

#### 7. Los conflictos como fuentes de aprendizaje

Entre los aportes mas importantes que se han hecho en los ultimos anos a la teoria de las organizaciones y su sobrevivencia esta el de las organizaciones y su aprendizaje (\*) permanente.

Los conflictos bien manejados. Es decir bien estructurados desde un comienzo pueden ser fuentes de aprendizaje.

Cuando los actores llegan a una solucion generalmente aprenden que esta solucion en el fondo es una innovacion social.

La historia de como se genero el conflicto es tambien una buena base para el aprendizaje colectivo.

#### 8. Ganar en el conflicto

Es importante evaluar que se entiende por ganar en un conflicto.

Generalmente es dificil lograr los objetivos iniciales en toda su magnitud.

\* Tom Peters La Quinta Disciplina

Entonces que es ganar?

Se gana cuando los actores estan en mejores condiciones que las anteriores dada sus condiciones reales en el momento de la resolucion del conflicto.

Ejemplo: Ud pued haber iniciado una guerra con unas condiciones militares muy fuertes Y en consecuencia objetivos ambiciosos.

Si hay mucho desgaste de sus fuerzas y la derrota es inminente rendirse para evitar la aniquilacion total de su ejercito puede considerarse ganar.

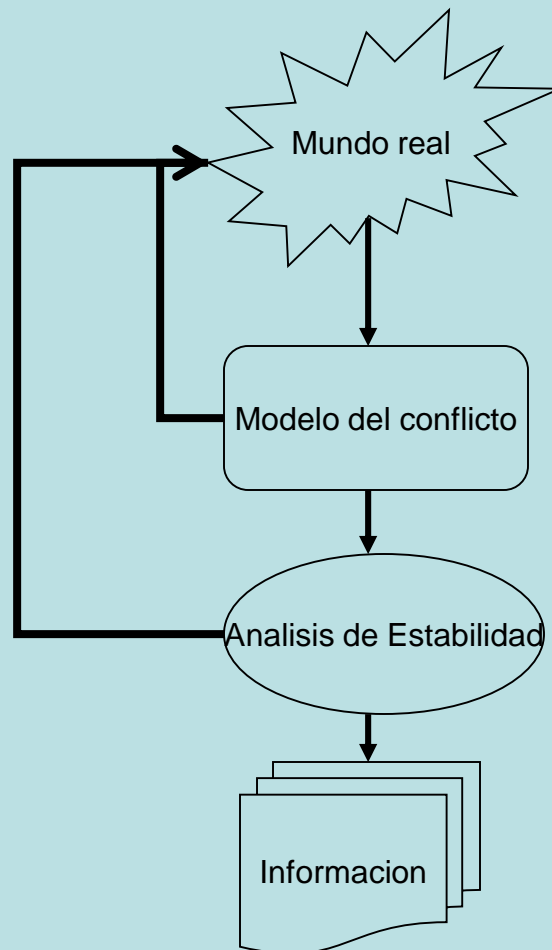
# Breve Sintesis del Metodo Constructivo

1. Es un metodo que acepta que algunos conflictos no pueden ser resueltos en su totalidad y que a veces es un exito frenar los componentes patologicos que solo agravan el conflicto
2. Busca identificar los componentes basicos que generan la conducta conflictiva y reorientarlos
3. Es un metodo que busca soluciones incrementales
4. Se apoya en un enfoque que tiene el siguiente marco conceptual
  - a) Preparacion de un mapa de conflicto
  - b) Separacion del nucleo del conflicto de los factores de complicacion
  - c) Identificacion de pasos realistas incrementales para contener los factores de complicacion
  - e) Generalmente estos factores de complicacion caen dentro de estas cinco categorias: Un trasfondo complicado, problemas de interpretacion, problemas de procedimientos, credibilidad en la informacion y escada y radicalizacion.
5. A diferencia de otros metodos este no tiene acciones lineales sino mas bien iterativas Pareciera que no tiene comienzo ni fin.

# El Metodo de Hipel y Frazer

El metodo se basa en la construccion de modelos de la realidad, en la acumulacion de informacion lo mas rigurosa posible y en la prueba de hipotesis para encontrar puntos de estabilidad.

El grafico siguiente presenta la estructura del modelo



Tomado de conflict analysis  
Models and Resolution de  
Niall Fraser and Keith Hipel  
North Holland Series

## Descripcion del metodo

Como sabemos el mundo real es complejo y ningun modelo puede representarlo en toda su riqueza y magnitud sin embargo la mente esta permanentemente construyendo modelos. (Que esos modelos sean o no de buena calidad es otra cosa!!)

En politica por ejemplo al realizar encuestas clasificamos a los individuos en grupos, simplificamos los procesos y limitamos las estructuras a las estructuras de poder tradicionales y a veces olvidamos incorporar actores y estructuras emergentes.

La mayoria de las veces olvidamos incorporar en los modelos la retroalimentacion de un componente en otro o los efectos no calculados de una accion.

Al hacer explicito nuestro modelo mental y revisarlo en equipo podemos corregir estas fallas recurrentes en los modelos intuitivos.

El otro componente importante del metodo es el analisis de estabilidad.

Entendemos por estabilidad una solucion que es aceptable por las partes en conflicto y generalmente surge cuando los actores se convencen que mas alla de esa solucion no encuentran mas beneficios dentro del marco de una solucion negociada.

En teoria de juego se dice que se ha encontrado un punto de equilibrio.

Por ultimo esta la informacion con la cual el tomador de decisiones calculara la mejor Estrategia.

# Marco Conceptual

El metodo se apoya en la teoria de los metajuegos. Equiparando un conflicto con un juego.

En consecuencia utiliza la siguiente terminologia:

Jugadores, opciones y estrategia.

Los jugadores son los participantes en el juego, las opciones son los posibles cursos de accion y la estrategias es un conjunto de opciones que pueda ser asumida por un jugador.

En las opciones y este es un punto muy importante del metodo y su aplicacion practica debemos considerar que existen soluciones factibles y no factibles.

Es decir en un conflicto laboral con la gerencia es muy probable que el uso de una bomba nuclear por una de las partes no es factible.

Los jugadores tienen conjunto de opciones que le son mas preferidas que otra y a estas se denomina vector de preferencias.

El juego o el conflicto queda resuelto cuando se encuentra un punto de estabilizacion es decir un punto donde si los actores se mueven de el desmejoran sus resultados

## **PARTE II**

**Guia y Metodo presentado por  
La Profesora Nora Femenia**



# 1. METODOS ADR

- Se denominan alternativos pues proveen una forma distinta de solucionar las disputas, sin litigar;
- Son mas rápidos, baratos y eficientes que el juicio;
- Van desde el mayor control de la interacción retenido por las partes (como en la negociación) hasta la delegación del control de la disputa en un tercero (árbitro o juez).
- Las partes preocupadas por mantener la relación con la otra parte se inclinan mas a usar ADR.

# Cuanto poder retienen las partes

- **SI:** Las partes quieren continuar haciendo negocios en el futuro y resguardar el control del proceso: van a negociación.
- **SI:** Las partes no tienen interés en la relación y desean un interventor externo: elijen ir al arbitraje o al juicio, donde el control del resultado final lo tiene el juez o árbitro.

# METODOS: Negociación

- **NEGOCIACION:**

Las partes se comunican entre sí, directa o indirectamente, sobre los temas en litigio, para obtener un acuerdo, y sin intervención de terceros. Las partes tienen el poder de decidir conjuntamente las soluciones necesarias, sobre temas que no se pueden decidir de modo individual.

# METODOS: Mediación

- **MEDIACION:**

método voluntario, por el cual un tercero neutral facilita la comunicación entre las partes, para permitirles llegar a un acuerdo en las áreas donde hay confrontación. El mediador sigue un proceso previamente establecido.

# METODOS: Conciliación

- **CONCILIACION:**

dependiendo de la cultura donde apareció el conflicto, el conciliador o acerca a las partes, y/o las alienta a debatir sus diferencias y podría asistir en desarrollar propuestas de solución.

# METODOS: Arbitraje

- **ARBITRAJE:**

Un árbitro neutral, o un panel de árbitros, generalmente con experiencia en el tema de la disputa, preside sobre la presentación del caso y emite una decisión que puede ser final y obligatoria.

# QUE ES LA NEGOCIACION?

- Es un proceso de comunicación directa entre las partes en disputa, o sus representantes, sin la intervención de terceros.
- El proceso esta diseñado para lograr los acuerdos necesarios para resolver disputas existentes o para establecer pautas que las prevengan.
- El objetivo es el de lograr acuerdos por sí mismos, ya sea de modo:
  - A) competitivo, (regateo desde las posiciones);
  - B) cooperativo (regateo desde los intereses);
  - C) o en los méritos del caso (un enfoque combinado y basado en principios).

# ESTILOS DE CONFLICTO Y DE NEGOCIAR

- I **Competir**: estilo “duro” donde se trata que el otro acepte nuestros términos;
- II. **Ceder**: ayudar al otro olvidando los objetivos propios;
- III **Compromiso**: dividir las diferencias al 50%;
- IV: **Colaborar**: el problema es el enemigo y no el otro;
- V: **Evitar**: abandonar o postergar la confrontación.



# CADA NEGOCIACION ES UNICA

- Algunas negociaciones parecen necesitar un sencillo **sí o no**, o una clase de respuesta del tipo: quien es responsable de hacer que?
- Otras involucran **múltiples** temas o más de dos negociadores, que pueden hablar en nombre propio o estar representado a un cliente.
- Existen negociaciones que exigen mucha **creatividad** para ensamblar las necesidades subyacentes de los negociadores a fin de crear soluciones innovadoras. Otras, en cambio, necesita **objetividad o construir un marco de legitimidad**.
- Para que un negociador esté **bien preparado** necesita **tiempo, energía y esfuerzo**. Debe saber asignar prioridades a sus esfuerzos y tomar buenas decisiones sobre la forma de invertir su tiempo.

# TEMAS A CONSIDERAR: LAS OPCIONES

- Opciones: la gama de posibilidades que tienen las partes para llegar a un acuerdo. Un acuerdo optimo sera aquel que contiene la mejor de muchas opciones.

- **Cuales son los acuerdos posibles que podemos alcanzar.**

**¿Parece que la negociación va a dar como resultado que hay uno que gana y otro que pierde?**

**¿O se trata de una situación en la que las dos partes tiene algo que ganar?**

**¿Es posible que nuestros intereses sean compatibles?**

**¿Hemos realizado, en algún momento, una sesión de brainstorming sobre las posibilidades?**

**¿Hemos llegado a un punto muerto?**

# TEMAS A CONSIDERAR: ALTERNATIVAS

- Alternativas: las posibilidades de acción que las partes tienen fuera de la negociación, y de las que disponen si no se llega a un acuerdo. Son estrategias individuales que las partes pueden hacer por su propia cuenta.
- **¿Pienso que debo llegar a un acuerdo?**  
**¿No estoy seguro de lo que haré si las negociaciones terminan sin que se llegue a un acuerdo?**  
**¿Pienso que tiene más poder que yo? ¿Que el más poderoso soy yo?**  
**¿Sé lo que harán ellos si no se llega a un acuerdo?**

# TEMAS A CONSIDERAR: LEGITIMIDAD

- Los criterios o precedentes externos que pueden convencer a uno o a todos los participantes de que un acuerdo propuesto es justo.
- ¿Me preocupa que puedan atacarme? ¿Me tratan injustamente?  
¿Ayudaría si les proporcionara unos argumentos convincentes del motivo por el que mi propuesta es justa para ellos?
- ¿Tendré que explicar a otras personas el motivo de que yo estuviera de acuerdo con lo que hemos acordado? ¿Tendrán que hacerlo ellos?

# TEMAS A CONSIDERAR: COMUNICACION

- ¿Sé lo que quiero escuchar?  
¿Estoy dispuesto a escuchar de una forma activa y empática todo lo que digan?  
Estoy dispuesto a tomar notas?
- ¿Los mensajes que quiero hacer llegar son claros?  
Puedo parafrasear con soltura? ¿He pensado en la forma de hablar para conseguir que me escuchen? Tengo frases alternativas que dicen lo mismo?

# TEMAS A CONSIDERAR: RELACIONES

- **¿Es probable que esté a la defensiva?**  
**¿Podría ser que esta negociación lesionara la relación interpersonal?**  
**¿Se trata de alguien con quien necesitaré trabajar en el futuro?**
- **Que mas esta en juego, aparte del resultado concreto de esta negociacion? Mi futuro? Mi trabajo? Mi reputacion?**

# TEMAS A CONSIDERAR: COMPROMISO

- Opción a la que nos comprometemos tras el acuerdo:
- ¿Tengo clara la clase de compromiso que puedo esperar?
  - ¿Me estoy acercando al momento de tomar una decisión?
  - ¿Hay más cosas por hacer después de que todos digamos "sí"?
  - ¿Tengo claro quién tiene autoridad para comprometerse?

# TEMAS A CONSIDERAR: INFORMACION

- **Investigar:**
- **la historia del problema.** ¿Cuándo se originó? ¿Qué medidas se han tomado? ¿Resultados? ¿Por qué no se ha negociado todavía?
- **conocer la percepción** que la otra parte tiene de nosotros
- **Valorar cuánto se juega cada parte** ¿Cuál es la necesidad de llegar a un acuerdo?
- **qué pretende la parte contraria.** No hemos de pensar sólo en lo que nosotros queremos. Si no satisfacemos los intereses de la otra parte no aceptarán el acuerdo. Hay que buscar opciones.
- Cual es la **forma de negociar de la otra parte** y cuáles son sus **límites máximos y mínimos?**



# ESTABLECER LOS OBJETIVOS

- La búsqueda de información sirve para:
- Identificar nuestras **motivaciones** y las del oponente.
- Adaptar la oferta de negociación a las **necesidades** de ambos.
- Prever con suficiente antelación las posibles **objeciones**.
- Preparar la **estrategia argumental y demostrativa**.
- Pero, además hay que estar abiertos a información adicional que irá emergiendo.

# ROLES DEL GRUPO PROPIO

**Para que las personas se sientan cómodas en la confrontación, deberán separar su tarea profesional de sus propias emociones.**

Todo grupo negociador tiene varias personas que juegan “estilos” diferentes:

- El Líder; (quien dirige la negociación; dictamina sobre los temas y organiza al resto);
- El Bueno; (Es el “comprensivo”, que rebate los puntos del propio equipo para apoyar a los de la contraparte);
- El Malo; (Interrumpe, destruye argumentos e intimida)
- El Duro; (retrasa la negociación con tácticas dilatorias; hace retroceder a los argumentos de los otros)
- El Conciliador; (sugiere cómo salvar un punto muerto; evita que la discusión se haga agresiva; usa diplomacia para confrontar).

# PREPARAR TACTICAS Y ESTRATEGIAS

- Durante los procesos de negociación podemos utilizar distintos tipos de tácticas. Por ejemplo:
- **Gran Muralla o Disco Rayado**. Consiste en ser **inflexible** y en no ceder. Desgasta a la otra parte indicando que no hay alternativas. Se estructura la situación para que sólo una parte pueda hacer concesiones. Es una táctica para que el otro haga algún tipo de concesión de entrada.
- **Amenazas**. Una amenaza es **presión**. A veces las amenazas conducen a que la otra parte también las haga, dañando la relación y la negociación. *Un buen negociador no debe recurrir a esta táctica.*
- **Receso o retraso calculado**. Pedir un aplazamiento de tiempo corto para considerar algunos aspectos de la negociación. Se **pospone la decisión**.

• **Señuelo falaz.** Atraer o despistar al oponente con argumentos falsos para que ceda a nuestras presiones. La forma más antigua es hacer una afirmación falsa: "Este coche sólo tiene 15.000 millas. y lo conducía una anciana de Miami que nunca pasaba de 55 millas por hora".

# EVALUAR EL PROPIO GRUPO

- Con respecto al grupo propio:
- Cuanto se conocen entre si? Han trabajado antes juntos?
- Existe cohesión del grupo?
- Tienen estilos personales complementarios?
- Como piensan? Que ideología tienen?
- Tienen disciplina y experiencias comunes?
- Nivel de información de cada persona?
- Intereses de cada uno?
- Hay problemas serios previos entre dos miembros?

# TIPOS DE NEGOCIACION

## DECIDIR QUE TIPO DE NEGOCIACION:

- En la negociación **competitiva**, se lucha por el máximo beneficio individual, a expensas del otro.
- En negociación por principios, o **colaborativa**, se hace un proceso de búsqueda conjuntas de soluciones con el objetivo de satisfacer intereses mutuos.
- **CUAL ES LA MAS CONVENIENTE AHORA?**

# NEGOCIACION COLABORATIVA

## La negociación por principios busca:

- Aumentar lo que cada parte saca, tangible o no;
- Hacer un intento consciente y serio de entender a la contraparte;
- Establecer comunicación fluida;
- Enfatizar los intereses comunes y encontrar diferencias;
- Buscar soluciones que satisfagan las metas y objetivos de ambos;
- Que las partes agreguen valor concentrándose en los intereses de la otra parte.

# NEGOCIACION COMPETITIVA

- **La negociacion competitiva busca:**
- Sacar lo más que se pueda; reducir la ganancia del otro;
- Aislar la oposición;
- Pedir muchas concesiones y dar pocas;
- Hacer una demanda inicial alta y mantenerla;
- Envolver el ego en las demandas, lo que hace difícil retroceder;
- El problema está en la otra parte, que es el enemigo.
- Usa amenazas, argumentos, confrontación y maniobras legales.



# CLIMA DE LA NEGOCIACION

- ESTABLECER SI HAY DIFERENCIAS CULTURALES:
- Hay culturas que aceptan mas fácilmente un proceso de negociación, como parte habitual de las interacciones. Para otras, es algo riesgoso y que se debe evitar.
- Las partes ponen diferentes interés en la disputa: lo que para una es muy importante, puede ser sólo una molestia para la otra.
- Es difícil saber lo que la otra parte realmente quiere. Se puede suponer que es dinero, pero hay muchos otros valores más.
- Hay partes que entienden a la negociación solo cómo un compromiso de dividir los problemas en el punto medio, y tienen mas miedo a perder que confianza en ganar.

# POSICIONES E INTERESES

- **POSICION:**

- LA DECLARATORIA SOBRE LO QUE SE DESEARIA GANAR

- 1) POSICION DE MAXIMA

- Lo que se declara públicamente como el objetivo buscado, si todo va bien y no hay oposición.

- 2) POSICION DE MINIMA

- El punto anterior al fracaso, donde lo que se recibe por negociación es igual o menor a lo que se tenía antes de entrar a negociar.

**INTERESES:** las motivaciones de base, mas generales y a veces inespecíficas. Seguridad económica, prestigio, auto-valoración.

# INTERESES 2:

- **Intereses:** Lo que las partes quieren obtener. Detras de las posiciones se encuentren las necesidades, deseos inquietudes. La negociacion sera optima en la medida en que satisfaga los intereses de las partes.
- **Aquello que me importa de verdad, lo que mueve a mi conducta. Mis deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores. Así mismo, lo que yo creo que a ellos les importa de verdad. Sus deseos, necesidades, preocupaciones, esperanzas y temores.**
- **¿Es probable que nos peleemos por nuestras posiciones o nuestras demandas ¿Por qué quiero lo que quiero? ¿Estoy seguro? ¿He asignado prioridades a los temas que son importantes para mi? ¿Estoy confundido con respecto a su lugar de procedencia? Si yo estuviera en el lugar de ellos, cuales serian mis intereses?**

# LA NEGOCIACION POR PRINCIPIOS:

## PROPONE ESTAS GUIAS DE CONDUCTA

- Separe las personas del problema;
  - El enemigo es el problema común, y no cada una de las partes.
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones;
  - Buscando intereses se descubren puntos en común.
- Genere alternativas para el beneficio mutuo;
  - Tener en cuenta siempre que puede obtener el otro lado.
- Insista en criterios objetivos;
  - Le dan un marco neutro a la interacción, sin favoritismos.
- Conozca su mejor alternativa a este acuerdo que se negocia.
  - Saber cuando se obtiene algo mejor negociando que por cuenta propia.

# ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION

- **Legitimidad:** Un acuerdo tiene que ser percibido como justo por cada parte, en comparación con alguna referencia externa, algún criterio o principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.
- **Compromisos:** planteamientos verbales o escritos que especifican lo que las partes deben hacer. El acuerdo está sustentado en un buen planeamiento, práctico y duradero, fácil de entender y verificable.
- **Comunicación:** Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, en poco tiempo. La negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación.
- **Relación:** La negociación producirá mejores resultados en la medida en que las partes mejoren sus posibilidades de trabajar juntas. Un aspecto crucial de la negociación es la capacidad de resolver las diferencias.

# CONDUCTAS DEL NEGOCIADOR EFECTIVO

- Establecer nuevas opciones;
- Establecer que hay áreas comunes y mencionarlas;
- Enfatizar el largo plazo;
- Poner límites: inferior y superior del acuerdo, no tener objetivo fijo;
- Entender el marco general de la negociación y su secuencia;
- Evitar comentarios irritantes;
- Hacer uso limitado de contrapropuestas;
- Evitar ataque y defensa en espiral creciente de agresión;
- Enmarcar la propia conducta con palabras;
- Hacer sumarios periódicos;
- Seguir haciendo preguntas a lo largo del proceso;
- Crear confianza comentando los sentimientos propios;
- Evaluar el propio desempeño.

# ETAPAS DE LA NEGOCIACION

## Preparación:

busqueda de información, posición en el caso, identificar los argumentos, debilidades y fortalezas;

## Etapa preliminar:

Abrir la sesión, establecer el tono de la negociación, definir logísticas, hacer la comunicación con el otro lado,

## Etapa informativa:

Entender la posición del oponente y sus necesidades. Ofertas iniciales.

## Etapa Competitiva Distributiva:

Ganar tantas concesiones como sea posible. Influencia mutua.

## Fase de Cierre:

Las partes conceden al límite; compromisos firmes.

Fase Cooperativa/integrativa. Como efectuar lo pautado.

# ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION

Para ser **convinciente** un **argumento** debe contener **tres elementos**:

- **Enunciado**. Intenciones. Por ejemplo: *"Deseo que en los presupuestos de personal para el año que viene se contemple la asignación de otra persona a mi departamento"*
- **Prueba**: Testimonios de apoyo: *"Durante dos años ha trabajado el departamento con el mismo personal y el incremento de notable ha sido considerable, y ha aumentado la producción un 15%"*
- **Argumento**. Razonamientos en los que se apoya el enunciado: *"Esto ha repercutido considerablemente en los beneficios lo que nos garantiza, sin riesgo alguno, la posibilidad de contratar a otra persona y aumentar todavía más la producción"*



## Buscar legitimidad. Presentar argumentos

Convencer y persuadir mediante argumentos demostrables y **no decir** *"pongámonos de acuerdo en esto porque es lo que yo quiero"*. Si no sabemos argumentar acabaremos o bien amenazando al otro o bien aumentando las concesiones. Para convencer es necesario:

- conocer los **atributos de la oferta**
  - descubrir las **motivaciones o necesidades de la otra parte**
- utilizar sólo **argumentos que representen ventajas para el otro**  
exponer los argumentos en **lenguaje positivo**

# REFUTACION

## Refutar las objeciones

- Para ello podemos:
  - Responder con un argumento
  - Aceptar una parte de la objeción y después argumentar
  - Hacer de abogado del diablo (poner al otro en nuestro lugar)
  - No responder, no entrar en el juego

# TACTICAS TIPICAS DE MANEJO

Contrarrestar las tácticas impropias:

- Amenazas: advertir que no se negociará bajo coacción;
- Insultos: mantener la calma. Demostrar firmeza;
- Intimidaciones: No renunciar a la postura inicial;
- Dividir y vencer: entrenar al equipo propio; si se dividen, pedir recreo;
- Preguntas capciosas: ignorarlas y cambiar de tema;
- Apelación a las emociones: repetir que uno quiere un acuerdo justo y encauzar la conversación hacia otros temas;
- Comprobar los límites: redactar un acuerdo claro y no dejar que se estiren los términos acordados.

# CONCESIONES

- Ofreciendo concesiones:
- En cada oferta primera hay que **fijar el límite muy alto**, por **encima de nuestro objetivo**. Esto influye psicológicamente en la otra parte. La diferencia es el **margen para ceder**;
- Un **límite alto motiva a conseguirlo**;
- La propuesta tiene que ser **coherente** y **defendible**.

# ERRORES A EVITAR AL NEGOCIAR

- Ir a negociar sin tener claro cual es la ultima posición:  
Antes de ir: haga una lista de lo que Ud. DEBE lograr;  
lo que podría lograr y lo que es prescindible;
- No fijar objetivos lo suficientemente altos:  
Pida mucho de entrada!  
No aceptar NUNCA la primera oferta!
- NO negociar por el lado opuesto:  
Cuando haga una oferta, ESPERE! Si Ud. la mejora,  
antes que los otros digan algo, está haciendo su trabajo.
- NO haga concesiones antes de oír todas las demandas:  
Mejor: hágales escribir todas las demandas, y de alli se  
hará una idea del tamaño de la batalla futura.

# CONCLUIR LA NEGOCIACION

- **Cómo lograr el acuerdo:**
- Solicitar a la otra parte en qué aspectos quiere **más información**
- El **oponente debe ver los beneficios** de nuestros argumentos
- **Resumir todas las ventajas** que ha obtenido la otra parte (tranquilizar al oponente)
- Intentar **guardarse algún comodín** (beneficio adicional) o "as bajo la manga" por si siguen las objeciones
- **Evitar** alardear de haber conseguido más beneficios que el oponente.

# LOS TEMAS DEL ACUERDO

- **R**esuma los temas por escrito;
- Haga que todos aprueben su resumen.
- Indique: quien recibe que, cuando, y como y las medidas que se tomaran.
- Si no hay tiempo para escribir todo el acuerdo, levante un acta con los puntos principales; envíe una copia inmediatamente a la otra parte y hagala firmar.

# VENDIENDO EL ACUERDO

- Remarcar las ventajas; centrarse en hacerle ver a la contraparte las ventajas del acuerdo conseguido;
- Estimular y aplaudir: agradecer cualquier propuesta constructiva que el otro lado presente. Si no se la quiere aceptar, ya se la podrá rechazar mas adelante.
- Evitar que haya un ganador y un perdedor: El resultado tiene que ser aceptable para los dos lados, por razones distintas. Si Ud. obliga al otro lado a aceptar algo contra su voluntad, no se cumplira.
- Salvar las apariencias: Ayude al otro a decidir en el aire: “Que le parece si...” de modo que pueda pensar sin comprometerse.



# CUESTIONARIO

Para evaluar el nivel de sus conocimientos sobre negociacion, por favor, tome el cuestionario ofrecido a continuacion.

Evalúe su aptitud negociadora, de la siguiente manera:

La opcion 1: nunca:

2: algunas veces

3: con frecuencia

4: siempre

Los puntajes bajos le diran cuales son los temas que necesitan refuerzo.

# Bibliografía

- **MANUAL DE PREVENCION Y RESOLUCION DE CONFLICTOS.  
Conciliación, mediación, negociación. EDUARD VINYAMATA CAMP**
- **PREVENCION DE LA VIOLENCIA Y RESOLUCION DE CONFLICTOS  
FERNANDEZ, ISABEL**
- **MEDIACION CONDUCCION DE DISPUTAS, COMUNICACION Y  
TECNICAS  
SUARES MARINES**

Estos libros los puede obtener a través de la pagina web [www.intermediacion.com](http://www.intermediacion.com)