



TALLER: Negociación y Manejo de Conflictos

Docente: Marcelo Godoy Gálvez

marcelogodoygalvez@gmail.com



Objetivos del taller

- Entregar a los participantes las técnicas y estrategias que permiten generar negociaciones efectivas y exitosas en el largo plazo. La capacitación se centra en el desarrollo de las habilidades de los participantes como negociadores, no de una manera general sino personal.





Algunas definiciones...

¿Qué es un problema?

Distancia que hay entre mi expectativa y mi percepción de la realidad.

¿Qué es un conflicto?

Desequilibrio - Tensión - Opción

Diferencia de intereses u opiniones entre una o más partes sobre determinada situación o tema. Involucra pensamiento y acción del/los involucrado/s.

¿Qué es una negociación?

La búsqueda de un acuerdo, aceptado (beneficio para ambas partes).

¿Qué es un estilo o estrategia de negociación?

Soporte humano que ayuda a procesar un conflicto.

¿Qué son estrategias de afrontamiento?

Cambio de la representación subjetiva del evento amenazante.

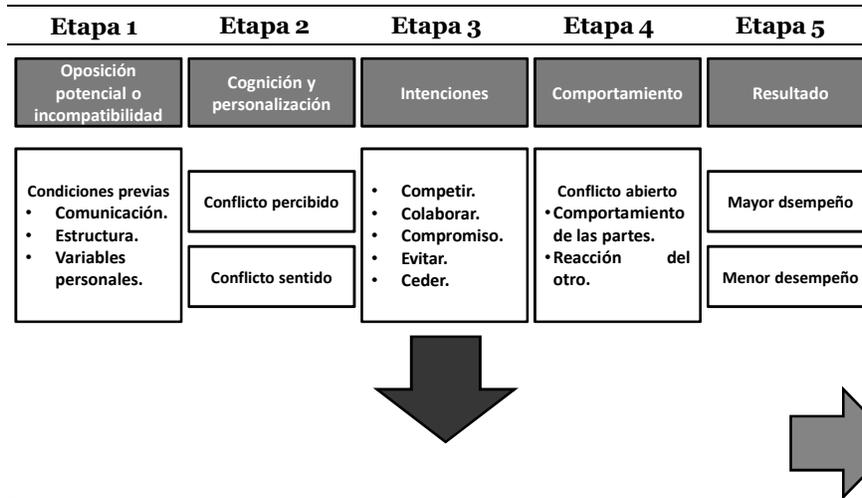


CONFLICTO

“Proceso que comienza cuando una de las partes percibe que la otra ha sufrido un efecto negativo, o está por hacerlo, algo a que la primera le preocupa.”

Robbins, S. 2009

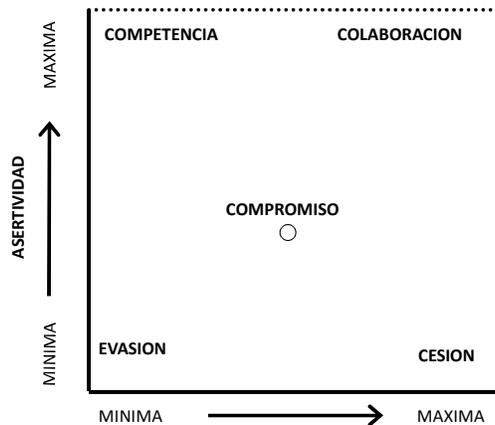
El proceso en sí...



Thomas - Kilman

En situaciones de conflicto es posible describir la conducta en dos dimensiones básicas:

1) Asertividad, la medida en que un individuo intenta satisfacer sus propios intereses.



2) Cooperación, la medida en que el individuo intenta satisfacer los intereses de otra persona.

Estas dos dimensiones pueden utilizarse para definir cinco métodos específicos de manejar conflictos.



COMPETENCIA

En la **Competencia** hay asertividad pero no cooperación, **el individuo procura satisfacer sus propios intereses a expensas de los del otro.**

Este es un modo orientado hacia el poder, en el que para imponer la posición propia se emplea cualquier medio que parezca apropiado, ya sea la capacidad para discutir, la jerarquía, o sanciones económicas. Competir puede significar defender los derechos propios, sostener una posición que se cree correcta, o simplemente, tratar de ganar.

USOS:

- Cuando la acción rápida y decidida es vital. (P.Ej.: Emergencias)
- Cuando es necesario implementar acciones impopulares (P. Ej.: reducción de costos, aplicación de reglamentos impopulares)
- Temas esenciales para la empresa que son LA definición de lo que es correcto.
- Para protegerse de personas que se aprovechan del comportamiento no competitivo.



COLABORACION

La **Colaboración** requiere asertividad y cooperación, es el opuesto de la evasión. **Colaborar implica el intento de trabajar con el otro para encontrar una solución que satisfaga plenamente los objetivos de ambos.** Supone analizar un tema para identificar los intereses de los dos individuos y encontrar una alternativa que responda a los requerimientos de ambos. La colaboración entre dos personas puede tomar la forma de explorar un desacuerdo para conocer el punto de vista del otro, resolver una situación que de otro modo los haría competir por un recurso, o confrontar y tratar de encontrar una solución creativa a un problema interpersonal.

USOS:

- Encontrar una solución armonizadora cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes para ser negociados.
- Cuando el objetivo es aprender.
- Para combinar los puntos de vista de personas con distintas perspectivas sobre un problema.
- Lograr que los otros se comprometan con el curso de acción decidido.
- Solucionar resentimientos que han estado interfiriendo en una relación.



COMPROMISO

El **Compromiso** es un intermedio en asertividad y cooperación. El **objetivo es encontrar una solución expeditiva y mutuamente aceptable que satisfaga parcialmente a ambas partes**. Cae en un terreno intermedio entre la competencia y la cesión. Quien busca un compromiso otorga más que quien compite pero menos que el que cede. Paralelamente, buscar un compromiso implica encarar un tema más directamente que si se lo elude, pero no analizarlo tan profundamente como lo requiere la colaboración. Esta conducta puede significar “partir la diferencia”, intercambiar concesiones, o intentar una rápida solución intermedia.

USOS:

- Cuando los objetivos son moderadamente importantes, pero no justifican el esfuerzo o la potencial controversia inherentes a modos con mayor componente de asertividad.
- Cuando 2 oponentes con igual poder están empeñados en el logro de objetivos mutuamente excluyentes.
- Obtener acuerdo temporales en temas complejos.
- Llegar a soluciones expeditas cuando el tiempo apremia.
- Como modo de reserva cuando ni la colaboración ni la competencia arrojan resultados exitosos.



EVASION

En la **Evasión** no se ejerce ni la asertividad ni la cooperación. El individuo **no persigue en principio ni sus intereses ni los del otro**. No resuelven el conflicto.

La evasión puede asumir la forma de soslayar diplomáticamente un tema o postergarlo, o simplemente evitar una situación amenazadora.

USOS:

- Ante un problema trivial, de importancia transitoria o cuando urgen temas más importantes.
- No se perciben oportunidades para lograr los objetivos propios.
- Los perjuicios sobrepasan los beneficios de su resolución.
- Permitir que las personas se calmen, reducir la tensión a un nivel productivo y recobrar la perspectiva y el equilibrio.
- Cuando el reunir información supera en la importancia a las ventajas de una decisión inmediata.
- Cuando otros pueden resolver el conflicto más eficazmente.
- Cuando el problema parece tangencial o sintomático de un problema más profundo.

CESIÓN

En la **Cesión**, a la inversa que en la competencia, no hay asertividad, pero sí cooperación. Al ceder, **un individuo deja de lado sus propios intereses para satisfacer los de otra persona.**

En este modo hay un elemento de autosacrificio. La cesión puede tomar la forma de generosidad o altruismo, obedecer las órdenes de otro cuando se preferiría no hacerlo, o someterse al punto de vista ajeno.

USOS:

- Cuando se percibe que se está en una posición equivocada; para permitir que una postura mejor sea escuchada, aprender de otros, o demostrar que se es razonable.
- Cuando un tema es mucho más importante para el otro que para uno mismo; para satisfacer las necesidades de otros, o como gesto de buena voluntad para mantener una relación de cooperación.
- Para “acumular puntos” para futuras discusiones más importantes para uno.
- Cuando persistir en una conducta de competencia sólo perjudicaría la posición que se defiende; cuando se está superado y perdiendo.
- Cuando preservar la armonía y evitar controversias es especialmente importante.
- para ayudar al desarrollo gerencial de subordinados, permitiéndoles experimentar y aprender de sus propios errores.



- **Ser humano implica tener conflictos.**
- **Como humanos no podemos escapar de nuestras necesidades, miedos, egoísmos y rabias.**
- **Es imposible elegir si tener o no conflictos, sólo podemos elegir cómo responder a ellos. Para ello debemos conocernos a nosotros mismos.**

Conclusiones

- La condición básica para lograr éxito en el ejercicio es la confianza.
- La optimización excluyente del resultado de un subsistema atenta contra el sistema como un todo.
- La colaboración es clave para lograr resultados en sistemas humanos complejos como son las organizaciones. Y esto requiere confianza.

Puntos de Partida

Cualquier método de negociación debe juzgarse con base en tres criterios:

- ✓ Debe conducir a un acuerdo sensato.
- ✓ Debe ser eficiente.
- ✓ Y debe mejorar, o por lo menos no deteriorar la relación entre las partes.



¿Qué pasa si ellos son más poderosos?

Encuentre su “Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado” (MAAN).

Mejor línea de acción para satisfacer nuestros intereses si no podemos llegar a un acuerdo.



¿Qué pasa si ellos son más poderosos?

Invente soluciones que concilien los diferentes intereses :

- ✓ La razón para negociar es obtener algo mejor de los que se obtendría sin negociar
- ✓ Defina cual es su mejor alternativa para negociar un acuerdo
- ✓ Piense en lo que hará si no logra un acuerdo
- ✓ Tenga en cuenta el MAAN de la otra parte



LA NEGOCIACIÓN COMO PROCESO

Existe una gran diferencia entre un **“negociador bueno”** y un **“buen negociador”**, El primero actúa correctamente, el segundo sabe porqué lo hace.



El juego de la negociación

La negociación es un juego en el que las reglas del juego sólo están escritas parcialmente.

Podemos entenderla como “el proceso en que dos o más partes, con intereses comunes y en conflicto, se reúne para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo”.



Consideraciones:

- a. La negociación es un proceso , esto implica que existe un estudio y planificación previa, un desarrollo y conclusiones finales.
- b. La negociación sólo existe cuando hay interés por llegar a un acuerdo.



CONFLICTO PERSONAL:

los interlocutores no tienen poder de decidir sobre el asunto. Su decisión afectará sólo la relación entre ellos, la autoestima de cada uno y sus emociones individuales; la decisión no tendrá consecuencias operativas. La diferencia es sobre un valor abstracto (quién tiene la razón)

CONFLICTO OPERATIVO:

los interlocutores tienen el poder para decidir, su decisión determinará las acciones futuras. la diferencia pasa por una decisión material (qué va a hacer cada uno en el futuro)

TODOS LOS CONFLICTOS SON PERSONALES PERO SÓLO ALGUNOS SON OPERATIVOS



3 FACTORES DEL CONFLICTO:

- a) Desacuerdo de Hecho.**
- b) Escasez o Limitación.**
- c) Desacuerdo de Derecho (propiedad)**



a) Desacuerdo de Hecho.

CONFLICTO PERSONAL: ¿Quién tiene la razón?

CONFLICTO OPERATIVO: ¿Qué hacemos?



b) Escasez o Limitación

- La restricción genera interdependencia. (al estar en el mismo bote, es poco inteligente desentenderse del problema).
- En los CONFLICTOS PERSONALES, la escasez es de “Razón” y “Posición”. (Identidad, Autoestima y Poder Relativo). Al tener la “Razón” uno está sobre otro que no la tiene.
- En los CONFLICTOS OPERATIVOS, la escasez es de recursos materiales. (A veces se pueden dividir las diferencias, pero en otras puede ser letal)



c) Desacuerdo de Derecho

Diferencia sobre el mecanismo de adjudicación cuando distintas personas sostienen posiciones sobre el uso de un recurso escaso

En los CONFLICTOS PERSONALES,

En los CONFLICTOS PERSONALES el derecho de propiedad sobre sí mismo (SOBERANÍA INDIVIDUAL) es lo que puede disolver el conflicto.

- Cada persona es propietaria de sus opiniones.
- Aun cuando no se pueda lograr acuerdo material (contenido), se puede llegar a acuerdo formal (Acordar que estamos en desacuerdo)



c) Desacuerdo de Derecho

En los **CONFLICTOS OPERATIVOS**,

CONSENSO MATERIAL: implica que todos y cada uno están de acuerdo con la decisión (nadie utiliza su derecho a veto) y que todos y cada uno se comprometen a llevar a cabo las acciones derivadas.

CONSENSO FORMAL: implica un consenso sobre determinado mecanismo decisorio. Ej.: Democracia, Derecho de propiedad (el dueño de un bien es quien tiene la última palabra respecto de su utilización (dentro de ciertas restricciones sociales).



EN UN CONFLICTO LO MEJOR ES CAMBIAR EL FOCO DESDE LA
VERDAD A LA EFFECTIVIDAD

La pregunta **¿QUÉ ES MÁS VERDADERO?**, abre el espacio del antagonismo.

La pregunta **¿QUÉ ES MÁS EFECTIVO?**, abre el espacio a la negociación.



Todo conflicto tiene TRES NIVELES:

NIVEL DE TAREA (amenaza la capacidad de las personas para coordinar acciones, afectan la efectividad)

NIVEL DE RELACIÓN (crea distancias y recelos, deja heridas abiertas)

NIVEL DE LAS EMOCIONES (puede lastimar emocionalmente, los contrincantes pueden quedar dolidos y resentidos)



Para resolver un conflicto es necesario:

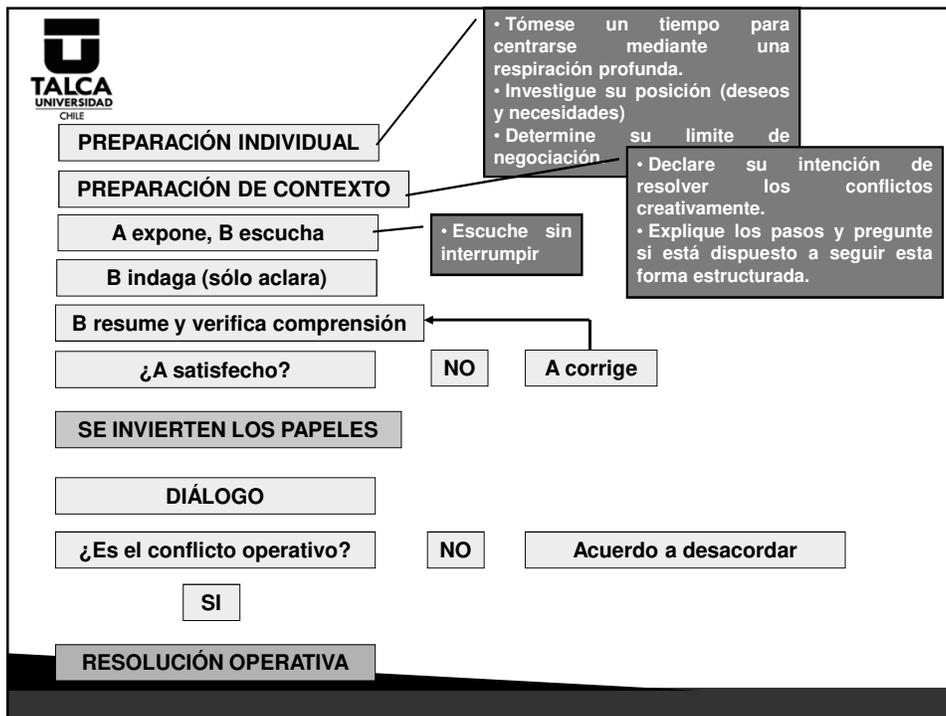
A NIVEL DE TAREA , forjar un consenso operativo y una red de compromisos, las soluciones deberán agregar valor a todos los interlocutores.

A NIVEL DE RELACIÓN, las relaciones deben ser respetuosas y empáticas, cada interlocutor deberá sentirse escuchado y debidamente considerado por los otros.

A NIVEL DE LAS EMOCIONES, hay que estar conscientes de las propias emociones y alerta a la de los otros, saber regular los impulsos propios, responder a los de los otros y operar con responsabilidad.

DISOLUCIÓN DE CONFLICTOS PERSONALES

- El primer paso en cualquier proceso de resolución de conflictos es atender el componente personal del mismo.
- Un error común es ir directamente a la negociación final.
- Razones fisiológicas del método racional cuando hay alta emocionalidad.
- El conflicto personal (No operativo) es una ilusión por eso se disuelve y no se resuelve (escarbando un poco llegamos a que sólo hay diferencias de gustos u opiniones)
- Al extender el concepto de “La Razón” por “Mi Razón” y Tu Razón”, el conflicto desaparece.
- El elemento disolvente por excelencia es el respeto por el otro y su validación mediante la escucha activa.





1º Diseño y acuerdo sobre el MECANISMO DECISORIO ALTERNATIVO (MDA)

1º Diseño y acuerdo sobre el MECANISMO DECISORIO ALTERNATIVO en ausencia de consenso material:

El objetivo es NO usar este mecanismo, pero si el consenso material resulta inalcanzable en los plazos establecidos esta será la “Salida de Emergencia”.-

Ejemplo de MDA:

Autoridad, Arbitraje, Mayoría, Delegación a un tercero, Azar, Corte de Justicia, etc.



2º PLANTEAMIENTO DEL CONFLICTO DE

INTERESES SUBYACENTE:

POSICIÓN: es la demanda explícita que cada interlocutor lleva a la conversación. Ej.: uno quiere contratar a Juan y otro darle trabajo a Pedro.

INTERÉS: son deseos y necesidades que están en la raíz de las posiciones. Ej.: uno quiere con alguien con experiencia en el área y otro a alguien con nuevas ideas.

EN TODOS LOS CONFLICTOS, HASTA LOS MÁS VIOLENTOS Y POCO AMISTOSOS, SI SE URGA LOS SUFICIENTE EN LOS NIVELES DE INTERÉS MÁS PROFUNDOS SE ENCUENTRA QUE SON PERFECTAMENTE COMPATIBLES

TODOS LOS CONFLICTOS SON, EN REALIDAD, UN CONFLICTO DE MEDIOS; NO EXISTE TAL COSA COMO CONFLICTO DE INTERESES ÚLTIMOS



FOCO EN.....

LA IMPORTANCIA DE LOS INTERESES OBEDECE A QUE ABREN MUCHOS GRADOS DE LIBERTAD PARA ESTRUCTURAR SOLUCIONES “GANAR – GANAR”

POR ESO ES FUNDAMENTAL NO INTENTAR RESOLVER UN CONFLICTO ENTRE POSICIONES SINO TRANSFORMARLO EN UNA CONVERSACIÓN DE INTERESES.

3º LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

- Toda propuesta es válida (prohibido criticar, evaluar, discutir, debatir, etc..)
- Lista lo más extensa posible de alternativas.
- Resultados: Consenso, Compromiso y/o Separación.

4º SELECCIÓN Y NEGOCIACIÓN:

- Discusión de los méritos de las distintas opciones.
- Nuevas ideas.
- ¿Hay consenso material o no?
- Compromiso de implementación o Bajar a un nivel de intereses más profundo.
- Separación como opción última.



5º EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE:

- ¿Qué pudimos aprender de este conflicto?
- ¿Qué podríamos hacer en el futuro para minimizar la posibilidad de que vuelva a suceder?
- ¿Cómo nos comportamos en la negociación?
- ¿Qué podríamos haber hecho (y que podríamos hacer en el futuro) para reducir la fricción que experimentamos?
- ¿Cómo están nuestras emociones? ¿hay algo que necesitemos reparar en esta área?
- ¿Cómo está nuestra relación? ¿Hay algo que necesitemos reparar en esta área?



BENEFICIOS DEL MÉTODO DE NEGOCIACIÓN

EFFECTO SOBRE LA EMOCIONALIDAD DE LA INTERACCIÓN (expresión de ideas y emociones auténtica, directa y respetuosamente)

AUMENTAR EL ENTENDIMIENTO Y BAJAR LA ACTITUD DEFENSIVA (las personas pueden descubrir nueva información y, si lo desean, modificar sus posiciones)

MEDIANTE LA EXPERIENCIA DE BIENESTAR EMOCIONAL Y LA SENSACIÓN DE TRIUNFO POR MEJORAR LA TAREA, SE AFIANZAN LOS VÍNCULOS ENTRE LAS PERSONAS.



AL NEGOCIAR EN FORMA EXITOSA, LAS PERSONAS SE ACERCAN MENTAL Y ESPIRITUALMENTE.

Las comunidades con habilidad para resolver de manera cooperativa sus problemas, desarrollan una enorme capacidad para inventar nuevas realidades, generar relaciones auténticas y satisfacer las necesidades emocionales de sus integrantes.