



Negociación y Resolución de Conflictos

«Un optimista ve una oportunidad en toda calamidad, un pesimista ve una calamidad en toda oportunidad»



Winston Churchill

<http://www.horton.ednet.ns.ca/staff/scottbennett/HORTON/CWPropaganda/winston.jpg>

Tensión y Poder

- El conflicto no es necesariamente malo dentro de las organizaciones, lo difícil es definir el nivel de conflicto necesario para generar resultados positivos. «La competitividad inter e intraorganizacional genera conflictos. En este sentido, es una cantidad moderada de conflictos la que induce resultados satisfactorios»

(Boada i Grau, J, 2009, p. 27)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/45/23/60/110_F_45236038_Bil8GXweL4tdHTqHFe4gGuEcpmKhh2Ji.jpg

- «Para analizar las tensiones proponemos un modelo sobre el tratamiento de tensiones y conflictos basado en tres aspectos: tensiones, poderes, concertación o conflicto»

(Boada i Grau, J, 2009, p. 27)



Definiciones

Tensión:

Es la energía empleada por las personas o grupos para enfrentarse o para llegar a acuerdos.

Poder:

Es el medio que tiene una persona para doblegar o hacer capitular las actitudes de los otros.

Concertación y conflicto:

Tienen un papel simétrico encontrándose en competencia permanente dentro de las organizaciones; cada una de ellas puede estar más o menos presente.

(Boada i Grau, J, 2009, p. 27)



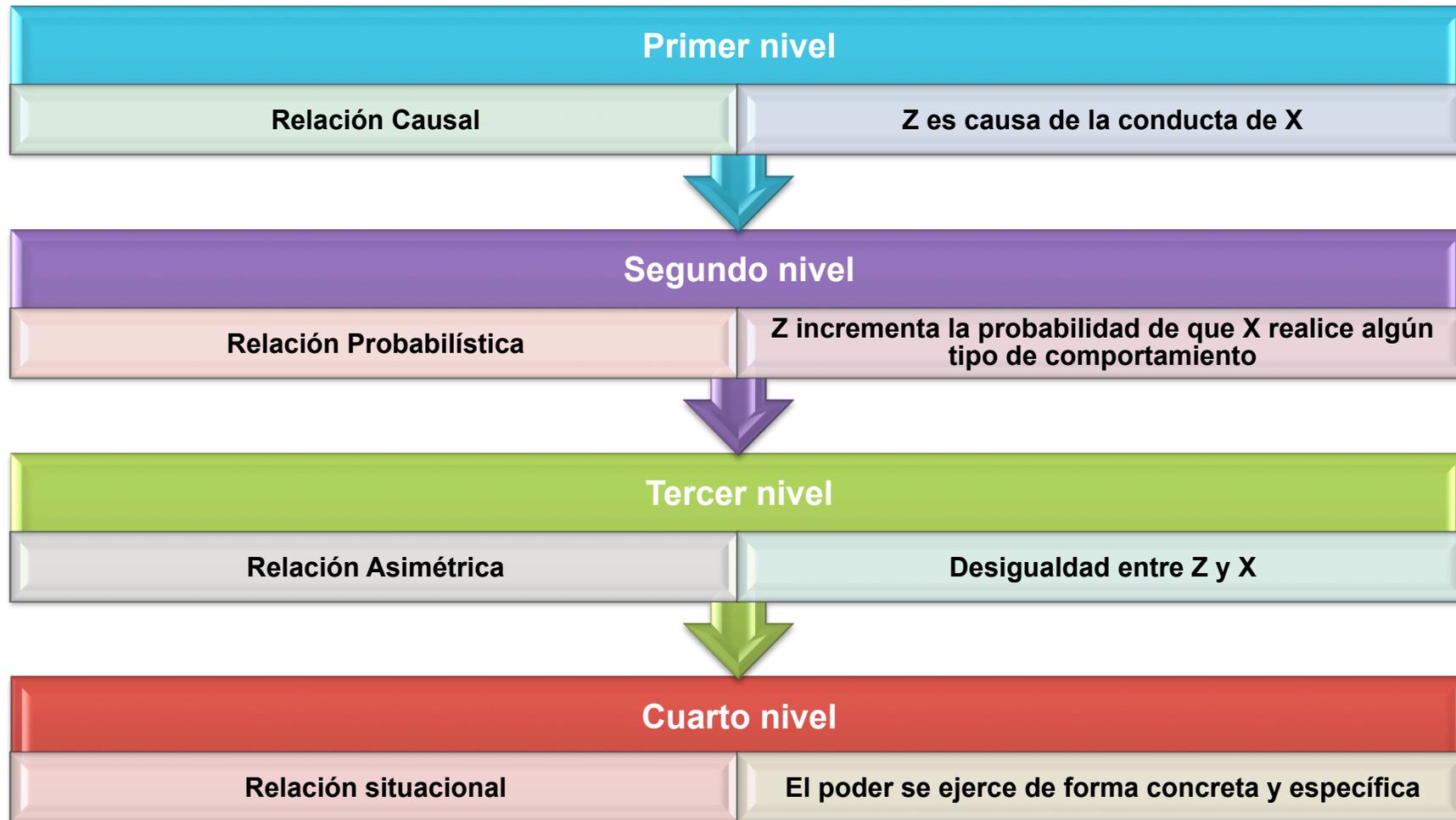
http://t2.ftcdn.net/jpg/00/45/77/01/110_F_45770101_QJ8FrDF3mJQmBq0auVvBejKsmw9YxgNE.jpg

Relación tensión y poder



Elaborado por Santiago Castro, adaptado de (Boada i Grau, J, 2009, p. 27)

Características esenciales del poder



Elaborado por Santiago Castro, adaptado de (Boada i Grau, J, 2009, p. 28)

¿Qué es el conflicto?

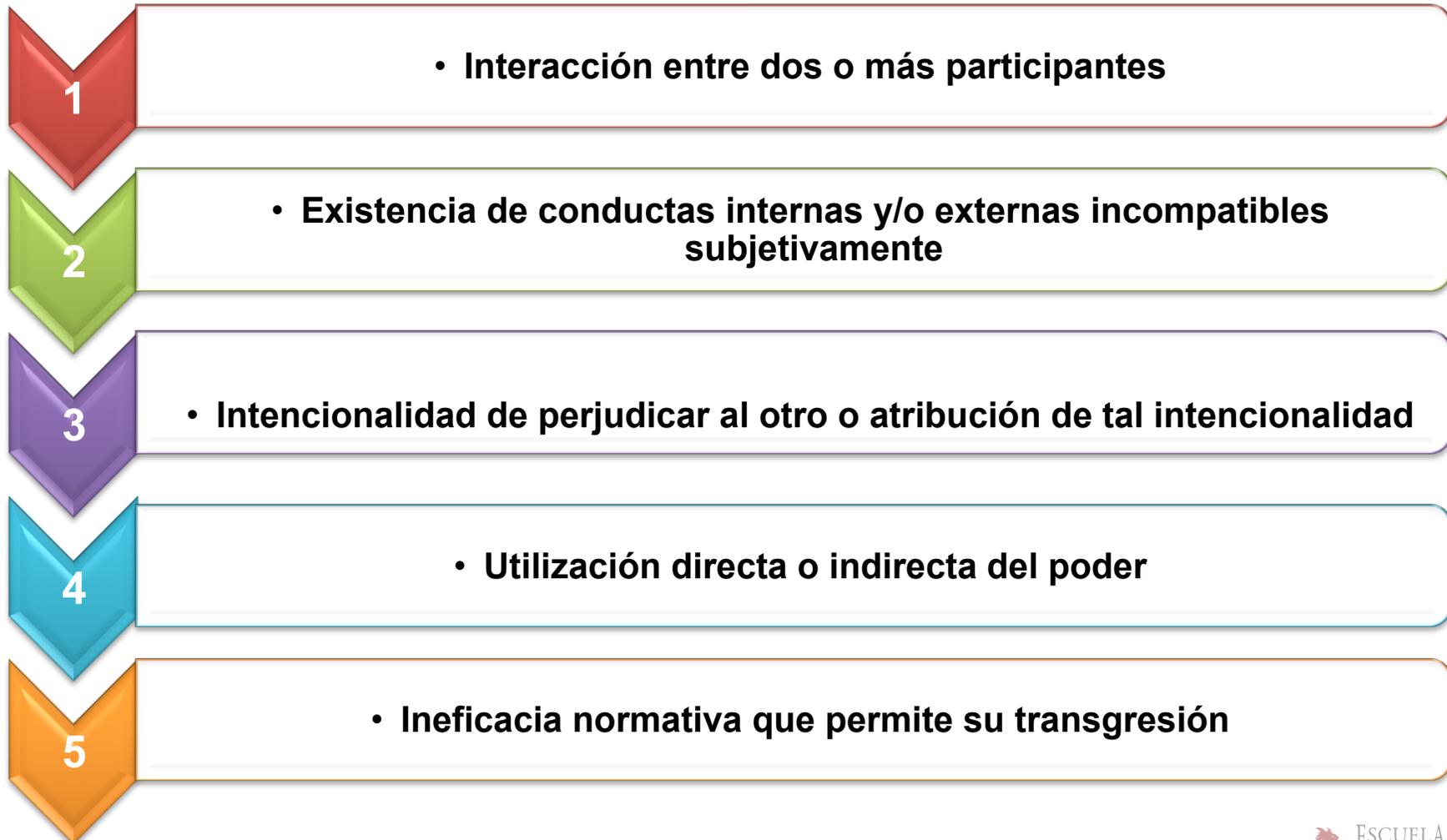


- «El conflicto supone que las partes se enfrentan entre sí para alcanzar objetivos percibidos como incompatibles y actividades incompatibles. El conflicto es una situación en la cual unos actores (individuos, grupos, organizaciones, naciones) o bien persiguen objetivos o defienden valores opuestos, o bien persiguen simultánea y competitivamente el mismo objetivo»

(Boada i Grau, J, 2009, p. 28)

http://t2.ftcdn.net/jpg/00/37/03/61/110_F_37036119_NX0H3QoDR91TF3nLTIOwj53kLBDLV9Sj.jpg

Condiciones del conflicto



Elaborado por Santiago Castro, adaptado de (Boada i Grau, J, 2009, p. 28, 29)

Aspectos básicos del conflicto

1. Una situación social de enfrentamiento que conlleva estados emocionales entre las partes (hostilidad o tensión), estados cognitivos (percepción de antagonismos) y conductas de rechazo, enemistad o violencia.
2. Los objetivos que las partes esperan conseguir aparecen como incompatibles (parcial o totalmente); así, las percepciones sesgadas no acentúan la compatibilidad.
3. La relación entre las partes es interdependiente: la consecución de los objetivos de una parte depende, determina los de la otra.



<http://us.cdn2.123rf.com/168nwm/threea/threea1210/threea121000011/15705376-las-flechas-rojas-sobre-fondo-blanco.jpg>

(Boada i Grau, J, 2009, p. 29)

Atribución y conflicto



- El proceso de atribución es un actividad cognitiva personal que permite explicar e interpretar los hechos que acontecen (...), lo que provoca un conflicto no es la conducta en sí, sino el hecho de que cada persona interpreta la misma conducta de forma diferente.

http://t2.ftcdn.net/jpg/00/37/84/11/110_F_37841193_mF5WDC41uqiGalbAfNQrzmxiS5uXKd9.jpg

(Boada i Grau, J, 2009, p. 30)

Error y sesgo atribucional

Error atribucional:

Implica realizar falsas interpretaciones donde las interpretaciones subjetivas son nucleares pero la mayoría de veces ocasionales.

Sesgo atribucional:

Aparece cuando el error atribucional se cronifica en el tiempo apareciendo una distorsión sistemática y no circunstancial.

(Boada i Grau, J, 2009, p. 30)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/45/06/02/110_F_45060292_OXWky84IINhcZwoSF3AOSkyKWbns4F2J.jpg

Relación error y sesgo atribucional



Elaborado por Santiago Castro, adaptado de (Boada i Grau, J, 2009, p. 30)

Clasificación de errores y sesgos

No.	Clase	Descripción
1	Tendencia confirmatoria (Snyder)	Aparece si cuando debemos emitir un juicio de una persona, tendemos a seleccionar preguntas o recabar informaciones que confirmen nuestros pensamientos previos.
2	Tendencia egocéntrica (Ros, Fiske y Taylor)	Consiste en atribuirnos más responsabilidad en los resultados producidos conjuntamente cuando colaboramos con otras personas.
3	Error fundamental (efecto Jones-Harris)	Ante un evento o conflicto, nosotros tendemos a sobrestimar la importancia de los factores personales y subestimar la importancia de los factores ambientales que nos ha facilitado una situación determinada.

No.	Clase	Descripción
4	Atribución última (Pettigrew)	Consiste en conceder el «beneficio de la duda» a los amigos y a nuestro equipo, pero no a las personas extrañas o equipos que no conocemos.
5	Personalismo vicario (Hewstone)	Considera que las conductas realizadas por los miembros de otros grupos (exogrupo) van dirigidas de forma intencional contra nosotros (endogrupo).
6	Falso consenso (Nisbett y Ross)	Consiste en sobrestimar que nuestras opiniones, expectativas, juicios, o puntos de vista son compartidos totalmente por los demás.

Elaborado por Santiago Castro, adaptado de (Boada i Grau, J, 2009, p. 32)

«La vida no consiste en tener un buen juego, sino en jugar bien con un mal juego»



Proverbio Árabe

<http://l.thumbs.canstockphoto.com/canstock6663695.jpg>

El proceso de negociación

- El proceso de negociación inicia mucho antes de lo que generalmente se piensa y termina mucho después, si es que termina. Se trata de comprender que la negociación no solamente es la puja por obtener unos resultados que beneficien aparentemente a las partes, la negociación es todo un proceso que se inicia con la identificación de intereses comunes o complementarios, la preparación previa de las partes, la fase comunicativa de la negociación, la resolución, y la ejecución de compromisos y seguimiento.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 7)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/37/71/08/110_F_37710893_z2EQdJQ_SgvrOBdUsjVrZH2hk0Hr4uxdj.jpg

El proceso de negociación



Preparación en la negociación



- La preparación para la negociación tiene mucho que ver con tener perfectamente claro el carácter sistémico de la negociación y evitar caer en la negociación por posiciones o regateo. La negociación profesional exige unos objetivos de construcción de relación a mediano y largo plazo.

http://t1.ftcdn.net/jpg/00/35/79/24/110_F_35792467_IRMaGGnoWbHcn1aeAsGEj8fMVgq9Ivxu.jpg

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 7)

Negociación basada en principios



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/39/56/26/110_F_39562688_f1TSogWh753lgfSsxGhLR9wce215MNa.jpg

- La negociación basada en principios es un método creado por Roger Fisher, profesor de la Universidad de Harvard, que se fundamenta en el rechazo a la negociación por posiciones y en la apropiación de los principios o argumentos para la negociación. Si bien este método es muy extenso en su concepción, se buscará resumirlo para beneficio práctico de este tema.

(Fisher, R., Ury., W y Patton, B,1993, p. XIX)

Elementos básicos de la negociación por principios

1. Separar a las personas del problema.
2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones.
3. Generar una cantidad de opciones antes de llegar a un acuerdo.
4. Asegurar que los resultados de la negociación se fundamenten en criterios objetivos.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 16)



http://t2.ftcdn.net/jpg/00/45/60/03/110_F_45600309_0iLnVZIGTsOjwj7TkNF9Ygxlym2VRPBH.jpg

Enfoque sistémico

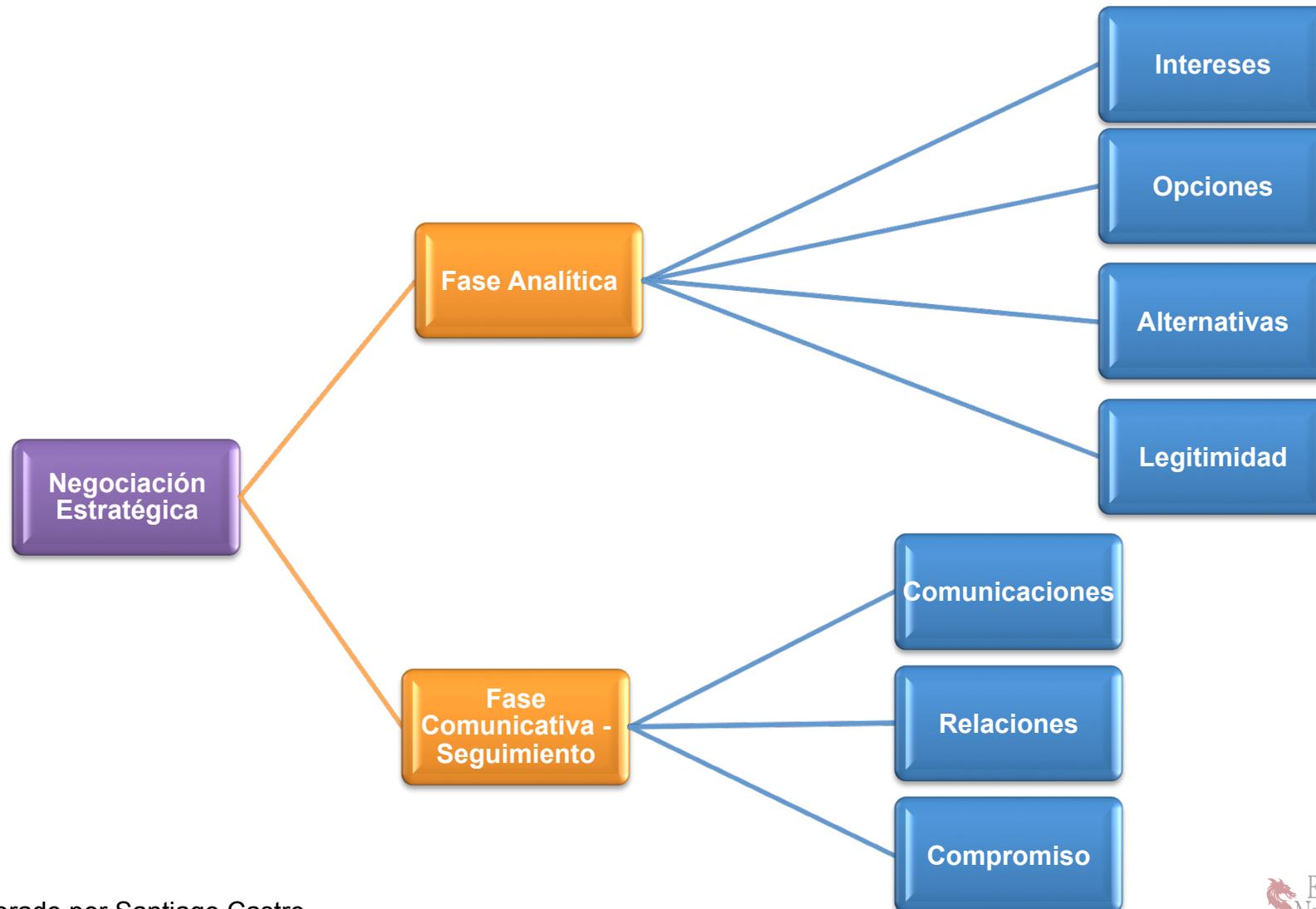


<http://static.photaki.com/En-Internet-139648.jpg>

- El interés de este método es que la negociación sea abordada a través de un enfoque sistémico que plantea los siguientes componentes para toda negociación que pretenda ser potenciada al máximo: Intereses, Opciones, Alternativas, Legitimidad, Comunicación, Relaciones y Compromiso.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 7-9)

Enfoque sistémico



Elaborado por Santiago Castro

Componentes sistémicos de Roger Fisher

1) Intereses:

Sea cual sea nuestra demanda o “posición”, a nosotros y a los demás involucrados en la negociación nos gustaría un resultado que satisfaga nuestros intereses subyacentes.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 7)



<http://l.thumbs.canstockphoto.com/canstock9126720.jpg>

Manejo de los intereses

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
<p>Centrarse en las posiciones en lugar de los intereses</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Limita la creatividad➤ Puede dañar la relación	<p>Busque los intereses ocultos tras las posiciones (Pregúntese ¿por qué? ¿para qué? ¿con qué propósito?)</p>
<p>Pensar únicamente en lo que nosotros queremos</p>	<p>Asigne prioridades a sus intereses (Valore jerárquicamente los intereses en juego)</p>
	<p>Considere los intereses de la otra parte (Reflexiones y profundice en los intereses de la otra parte)</p>

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 30. 31)

2) Opciones:



Un buen resultado debe encontrarse entre las mejores formas posibles de tratar con nuestros intereses divergentes. Cuando hablamos de opciones, queremos decir acuerdos o partes de un posible acuerdo.

http://t1.ftcdn.net/jpg/00/40/01/78/110_F_40017840_rDwcf0QXhno179O3DDFKinJeCpn9pl5W.jpg

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 8)

Creación de opciones

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
<p>Utilizar un enfoque estrecho y parcial</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Lo máximo por alcanzar, lo mínimo aceptable y un punto medio no significan generación de opciones➤ Pensar solo en usted limita la creatividad al no considerar los intereses de los demás➤ Las opciones únicas o mínimas limitan el universo de posibles soluciones	<p>Busque la forma de trabajar juntos para obtener mucho más provecho</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Con habilidades y recursos similares➤ Con habilidades y recursos distintos➤ Sin tomar en cuenta la similitud o diferencia de habilidades y recursos
<p>Negligencia en valorar las diferencias (Las diferencias permiten la negociación y crean valor)</p>	<p>Encuentre valor en las diferencias (Reflexione sobre las variables en juego en la negociación: precio, modelo, stock, servicio, prestigio, garantía, etc)</p>

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 47-51)



3) Alternativas:

Un buen resultado debe parecer mejor que cualquier otra alternativa que no se halle sobre la mesa de negociaciones, mejor que las cosas que podemos hacer por nosotros mismos o con otros.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 8)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/36/10/88/110_F_36108865_hJeSHspQQluPBZidIxiJqpDDgpuFiJMG.jpg

M.A.A.N

- La mejor alternativa a un acuerdo negociado (*MAAN*) es la mejor alternativa dentro de un conjunto de alternativas que se han definido como tales luego de un análisis frente a la posibilidad de no lograr una negociación. Es decir, antes de negociar, el negociador ya ha considerado, analizado y definido las alternativas y su valor.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 64)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/45/04/70/110_F_45047056_E67UsGkf8iHNJbm9phwRZGaNRcjg9NnD.jpg

Generación de alternativas

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
<p>No pensar en su MAAN</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Provoca inseguridad➤ Se ignora hasta qué punto seguir en la negociación	<p>Conozca su MAAN</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Le ayuda a saber qué hará si no logra un acuerdo➤ No es un mecanismo de presión➤ Le ayuda evitar cometer errores➤ Le previene de aceptar condiciones inconvenientes.
<p>Suponer que su MAAN es lo “mismo de siempre”</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Pensar que lo que ya funcionó antes funcionará hoy no es ni verdadero ni seguro➤ Pensar que lo que funciona con una persona funcionará con todos no es verdad	<p>Refuerce su MAAN</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Tal vez nunca utilice su MAAN pero le dará mucha seguridad➤ Si mejora su MAAN, mejorará su negociación
	<p>Considere la MAAN de la otra parte</p>

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 66-68)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/26/55/18/110_F_26551818_LtiJAAtJ87HPGYn8HpwV6EOIhm7PZUwVg.jpg

4) Legitimidad:

Algo que puede ayudarnos es encontrar normas externas que podamos utilizar como si fueran una espada para persuadir a los demás de que se les trata con justicia, y que además actúen como escudos que nos protejan de los “atracos”.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 8)

La justicia en la negociación

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
Ignorar completamente la legitimidad (Conduce a la presión o a la amenaza a la otra parte)	Desarrolle toda una gama de justicia o imparcialidad (El contar con una variedad de criterios evitará la discusión por posiciones)
No conseguir imaginarse cómo explicará el acuerdo la otra parte (Es más probable que la otra parte si consigue explicar el motivo de la aceptación)	P i e n s e e n l o s p r o c e s o s “imparciales” (Suele ser más conveniente sugerir formas de tomar decisiones antes que forzar una decisión)
Pensar en una sola base lógica (Una argumentación única para un acuerdo no satisface a todos)	Prepárese para ayudar a explicar el acuerdo (Toda decisión en negociación debe ser explicada a alguien y es vital ofrecer los criterios válidos y suficientes que justifiquen dicha decisión)

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 86-90)

Tipos de argumentación

- *Logos*, *Pathos* y *Ethos* son tres palabras que representan las tres condiciones que, en la Retórica de Aristóteles, debe reunir un buen discurso. (Rodríguez, J. M. y Chinchilla, M., 2002, pp. 1)



http://t2.ftcdn.net/jpg/00/42/47/45/110_F_42474572_y9gadaOqyuOmhndBMb31rkQlzgeKWHPK.jpg

Ethos

- Tal como parece entenderlo Aristóteles, el *Ethos* es la honradez del orador y, a este respecto, hace la siguiente afirmación: «A los hombres buenos los creemos de un modo más pleno y con menos vacilación; esto es por lo general cierto sea cual fuere la cuestión, y absolutamente cierto allí donde la absoluta certeza es imposible y las opiniones divididas.

(Rodríguez, J. M. y Chinchilla, M., 2002, pp. 1, 2)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/45/58/66/110_F_45586626_auZH9Crygohh7lu8QfW61ny0N8jIEIKf.jpg

Pathos



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/41/82/64/110_F_41826475_YIVGeAXd9Bj7GSxr38cUe5KJBkQXsJyG.jpg

El *Pathos* es la emoción que ponemos en el discurso a través del tono de voz y del lenguaje no verbal. Esta emoción despierta una respuesta similar en el auditorio.

(Rodríguez, J. M. y Chinchilla, M., 2002, pp. 1, 2)

Logos

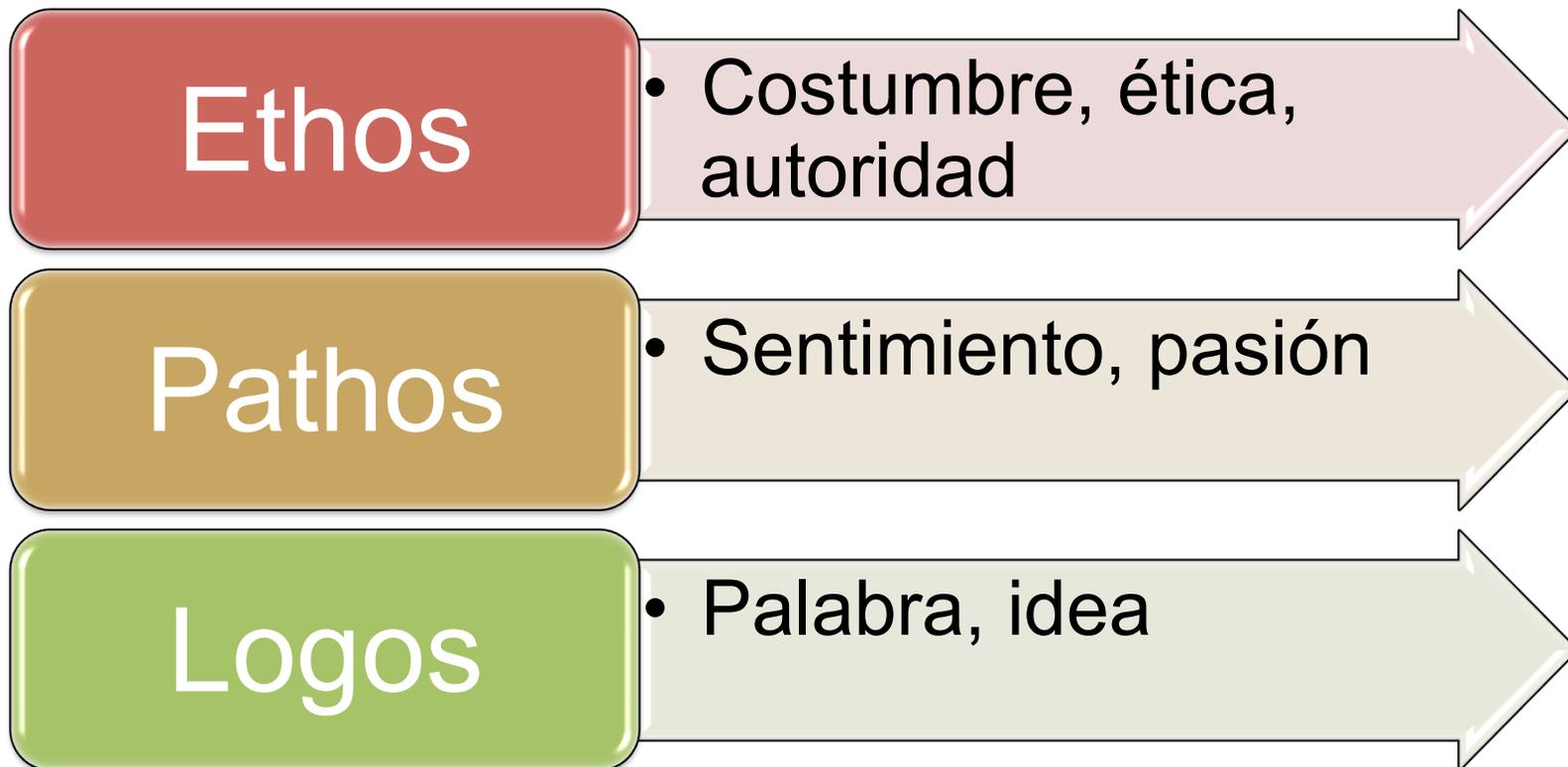
- Hay dos formas básicas de argumentación. La primera apela a principios tales como el valor de la libertad, el respeto a la vida humana, la igualdad entre los hombres, etc. La fuerza de convicción de esta forma de argumentación depende, en gran medida, de que los principios o valores en que se apoya sean compartidos por el auditorio.
- La segunda forma de argumentación se apoya en las que Aristóteles llama “proposiciones probables”, esto es, afirmaciones sobre relaciones causa-efecto que han sido suficientemente verificadas.

(Rodríguez, J. M. y Chinchilla, M., 2002, pp. 1, 2)



http://t1.ftcdn.net/jpg/00/40/99/92/110_F_40999208_oiSI2Dceo1mYzH9XlmjEiWnXdg5e5pBj.jpg

Ethos, pathos, logos



(Adaptado por Santiago Castro de Rodríguez, J. M. y Chinchilla, M., 2002, pp. 1, 2)



5) Comunicación:

Hemos de pensar, por adelantado, qué es lo que queremos escuchar y qué vamos a decir.



(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 8)

http://t2.ftcdn.net/jpg/00/41/33/59/110_F_41335966_s8SoAPUUdER696Fezqrn3CRt4p01UNgC.jpg

Comunicación efectiva

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
Enfocarse solamente en lo que va a decir (Anula la posibilidad de escuchar y enriquecer el diálogo)	Estar listo para la comunicación de doble vía <ul style="list-style-type: none">➤ Escuchar el mensaje completo➤ Pensar cómo emitir mensajes que la otra parte pueda oír
Punto ciego de la comunicación (Asumir que sabe a la perfección lo que la otra parte piensa y siente)	Emisión y recepción efectiva de mensajes <ul style="list-style-type: none">➤ Eliminar prejuicios➤ Detener el diálogo interno

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 108-110)



6) Relaciones:

Un buen resultado reforzará nuestra relación de trabajo, en lugar de perjudicarla o lesionarla.



(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 9)

<http://us.cdn4.123rf.com/168nwm/alexwhite/alexwhite1206/alexwhite120600032/14050122-icone-de-color-verdepantagon.jpg>

Construir relaciones

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
Confundir la relación y lo esencial	Prepárese para manejar la relación y tratar lo esencial de forma independiente
Suponer que la relación es algo que viene “dado” y que “es culpa suya”	Prepárese para dar pasos construir positivamente la relación

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 122-125)

7) Compromiso:



<http://us.cdn4.123rf.com/168nwm/texelart/texelart1012/texelart101200006/8375350-hombres-agitando-las-manos-como-un-signo-de-amistad-y-de-acuerdo.jpg>

Es probable que estos compromisos sean mejores si hemos pensado de antemano en las promesas concretas que, siendo realistas, podemos esperar, o hacer, durante o al término de una negociación.

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 9)

Compromisos duraderos

ERRORES COMUNES	NEGOCIACIÓN ESTRATÉGICA
No ponerse de acuerdo en cómo se tratarán ciertos aspectos básicos	Haga una planificación anticipada de los compromisos operativos
Suponer que todo el mundo sabe de qué se tratará la reunión	Aclare el propósito, el proceso y el producto de sus reuniones
No conseguir determinar qué acciones son necesarias para alcanzar el acuerdo	Planifique el proceso para llegar a un compromiso

(Fisher, R y Ertel, D, 1998, p. 135-140)

Bibliografía

- Boada i Grau, J (2009) *Solución de los conflictos en empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Fisher, R, Ury, W y Patton, B (1993) *Sí... ¡de acuerdo! CÓMO NEGOCIAR SIN CEDER*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Fisher, R y Ertel, D (1998) *Sí... ¡de acuerdo! EN LA PRÁCTICA*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Rodríguez, J. M. y Chinchilla, M. (2002) *Cómo pronunciar una conferencia: Logos, Pathos, Ethos*. Revista de ex alumnos del IESE. Recuperado el 31 de octubre de 2012 de <http://www.ee-iese.com/88/pdf/Porras.pdf>