

**DUOC UC. Escuela de Comunicación. San Carlos de  
Apoquindo**

**MANUAL DE  
TRATAMIENTO DE  
CONFLICTOS  
ORGANIZACIONALES**

Juan Enrique Egaña G.

Manual de tratamiento de conflictos organizacionales

Primera Edición

Copyright © Juan Enrique Egaña González  
e Instituto Profesional DUOC UC

Registro de Propiedad Intelectual

Número de inscripción 141.643

25 de agosto del 2004

ISBN 956-14-0791-4

Santiago-Chile

## **INDICE**

<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1. Sistemas de creencias: La observación de la realidad</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 2. El Sentido del Conflicto en la Organización</b>	<b>24</b>
<b>CAPÍTULO 3. Análisis de Conflictos</b>	<b>34</b>
<b>CAPÍTULO 4. Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos. (MARC)</b>	<b>58</b>
<b>CAPÍTULO 5. Principios de Negociación</b>	<b>70</b>
<b>CAPÍTULO 6. Planificación de Procesos de Negociación</b>	<b>85</b>
<b>CAPÍTULO 7. La Estrategia de Negociación</b>	<b>107</b>
<b>Links de interés</b>	<b>129</b>

**El Autor**

**Juan Enrique Egaña G.**, Es Licenciado en Historia por la Universidad Católica de Valparaíso, Chile; Postgrado en Estudios Internacionales por la Universidad de Chile; Post titulado en Gestión Pacífica y Creativa de Conflictos por la Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia. En la actualidad se desempeña como Socio Consultor de NECSO Consultores Ltda. Negociación de Conflictos Organizacionales. Como relator de Cursos de Capacitación en áreas de administración y comunicación. Realiza investigación y docencia a nivel de postgrado, pregrado y educación profesional, en la Universidad de Valparaíso, Chile, DUOC UC. Ha sido profesor invitado en Universidades Chilenas y extranjeras.

## **INTRODUCCIÓN**

*“¿Has aprendido sólo de quienes te admiraron, fueron tiernos contigo y te cedieron el paso? ¿Acaso no has obtenido grandes lecciones de quienes se te enfrentaron y pelearon contigo por el paso?”*

Walt Whitman

Cuando pensamos en la palabra conflicto inmediatamente nos vemos confrontados con nuestra realidad diaria; con nuestro trabajo, nuestras relaciones familiares, con la sociedad en su conjunto, e inclusive, con nosotros mismos. ¿Qué nos pasa con ese concepto?, ¿Qué relación tiene el conflicto, con la negociación de nuestros intereses?, y más aun, ¿Por qué un texto pretende decirnos cómo hacer algo que en todo momento y circunstancia realizamos?

Independientemente de que tan hábiles, exitosos o conformes estamos con nuestras formas de abordar el conflicto y eventualmente resolverlo, es una realidad cada vez más constatable que dado el número creciente de interacciones a las que nos vemos sometidos producto del fenómeno de globalización, nuestras formas tradicionales y consagradas de resolver disputas cada vez requieren más de sujetos con capacidades adicionales a las que cada uno de nosotros crea poseer.

Quizás nuestras estrategias de negociación basadas en la transacción, el "más o menos" o la informalidad en la que nos acercamos a estos temas nos han permitido triunfos en variados ámbitos, la necesaria interacción entre culturas distintas y por consiguiente mentalidades y expectativas particulares nos impone el desafío de establecer ciertas pautas generales y comunes de acción indistintamente de con quién nos corresponda resolver conflictos.

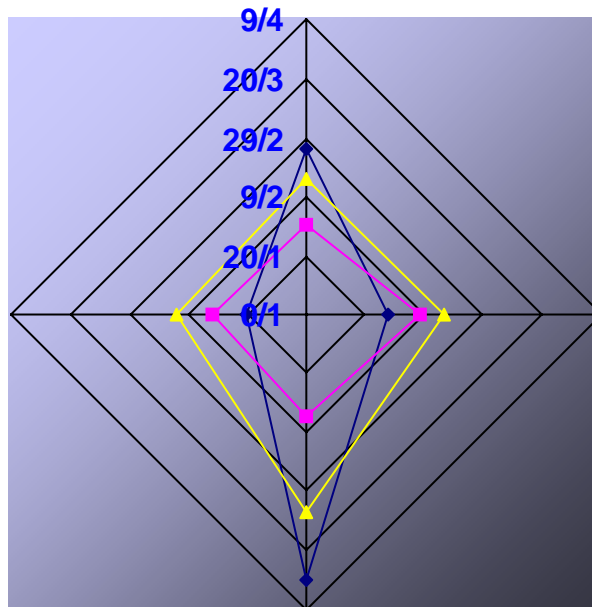
Una experiencia simple pero decidora de esta situación se ejemplifica en el caso de un exitoso negociador nacional que se ve confrontado a negociar con personas de una cultura y nacionalidad diferente. El resultado de esa negociación ya no descansa en las habilidades, en la capacidad "actoral" del negociador, en su cantidad y calidad de amenazar o en golpear la mesa para imponer una decisión, el negociador exitoso termina siendo aquel que es capaz de exponer con claridad sus intereses y es además capaz de incorporar al otro y no "contra el otro" a la solución del problema.

Estos apuntes que a continuación se presentan son el resultado de la experiencia del autor tanto a partir del contacto directo con organizaciones y empresas que se han visto sometidas a situaciones de conflictos que han debido ser superadas, como al trabajo teórico y práctico compartido con los alumnos de cursos de Negociación y Solución de Conflictos en la Carrera de Relaciones Públicas de la Escuela de Comunicación del DUOC UC en los últimos cinco años.

# UNIDAD 1

## Sistemas de creencias:


### La observación de la realidad



## I. OBJETIVO DE LA UNIDAD

Estimular y desarrollar la habilidad de la observación, desde la perspectiva del conflicto, dando cuenta de las oportunidades que abren técnicas de visualización, así como las diferencias existentes entre la observación pasiva y la estratégica en la interacción entre actores en escenarios de cambio.

## II. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

	<p>Un estudio en Estados Unidos reveló que los problemas entre empleados afectan, en un 95% de los casos, la productividad de la empresa. Integra Realty Resources Inc, Octubre de 1999</p>
---	---

### 1. LA IMPORTANCIA DE LA OBSERVACIÓN<sup>1</sup>

Observar es una habilidad propia de un gestor o “hacedor” que le permitirá dimensionar la naturaleza y el fenómeno de los conflictos en nuestra sociedad.

La observación está en relación directa con nuestros sistemas de creencias y en cierta medida pueden representar “*parálisis paradigmática*”, es decir, observamos en relación con nuestro conocimiento limitado y experiencias vitales.

Es el nivel más básico de las prácticas posibles que concurren en la acción de observar.

¿Nos basta con esto para aprender a observar?. Lo que uno ve, el otro lo puede observar de manera distinta, y puede haber tantas observaciones como personas realizando el mismo ejercicio respecto de un objeto o sujeto a observar, sobre todo cuando se trata de situaciones de conflicto.

---

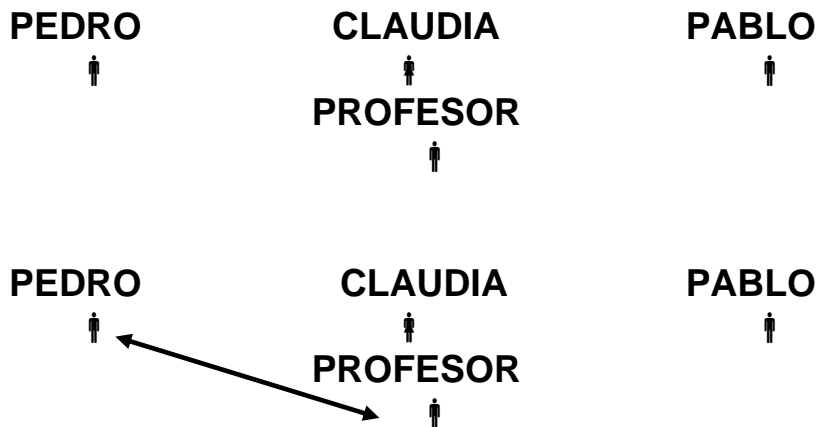
<sup>1</sup> Este capítulo utiliza como base el Módulo Observación de Conflictos, de Rolando Garrido, Diplomado Internacional en Prevención y Resolución de Conflictos, NECSO Consultores Ltda. – CEPREC, República Dominicana, 2001.



Reconocer la existencia de los puntos de vista o ámbitos de referencias nos ayuda a comprobar la existencia de diversos relatos cuya orientación, “desde dónde hablamos”, nos sitúa en espacios que pueden ser transgredidos, respetados o ampliados por las comunidades humanas en relación con la forma en la cual somos capaces de tratar los conflictos cuando éstos se nos manifiestan.

### A veces ocurre que...

- ‡ A Pedro le encanta el curso que tomó este semestre, le parece que el profesor sabe mucho y además tiene mucha experiencia, Pedro cree que todo lo que ocurra en este curso le servirá para su futuro profesional
- ‡ Para Claudia, el profesor sabe mucho, pero no tiene nada que ver con lo que ella quiere hacer en el futuro, por lo que el curso no le motiva y cree que podría ocupar su tiempo de una mejor manera.
- ‡ Para Pablo el profesor tiene mucha experiencia, pero parece que hace un buen tiempo no se renueva, porque él ha trabajado en la misma área que el profesor y le parece que lo que él dice está obsoleto.



La flecha que vincula a Pedro y el Profesor indica que en el mundo no hay nada que no tenga un significado implícito. El significado de cualquier hecho depende de quién lo percibe, desde el ángulo que lo percibe, bajo el filtro de qué creencias y paradigmas, así como de qué forma lo procesa internamente.

Existen infinitas formas de interpretar las cosas que nos pasan, lo que hacemos, lo que otros hacen o lo que sucede.

¿Qué significa un martes 13? En Chile es sinónimo de mala suerte, pero en Estados Unidos donde nace la tradición, el día de mala suerte es el viernes 13. Sin embargo... algunos martes 13.. o muchos, pasan cosas muy buenas.

En ambas situaciones podemos hablar de la existencia de “*filtros culturales*”, de una realidad que se les presenta físicamente a los individuos de la misma forma pero, que es asimilada como hechos con significados distintos.

Los conflictos y las negociaciones no escapan a esta regla general, al contrario, son tal vez de los ambientes más propicios para la aparición de diferentes opiniones e interpretaciones ante cualquier situación.

### **ACTIVIDAD 1 MI PARADIGMA DEL CONFLICTO**

Para mí los Conflictos son:

Los Conflictos Ocurren porque:

Yo participo de los conflictos cuando:

Los Conflictos sirven para:

## Todo pasa por el proceso

Tenemos la capacidad de atender y percibir de manera selectiva los datos que nos entrega la realidad. Con relación a ello:

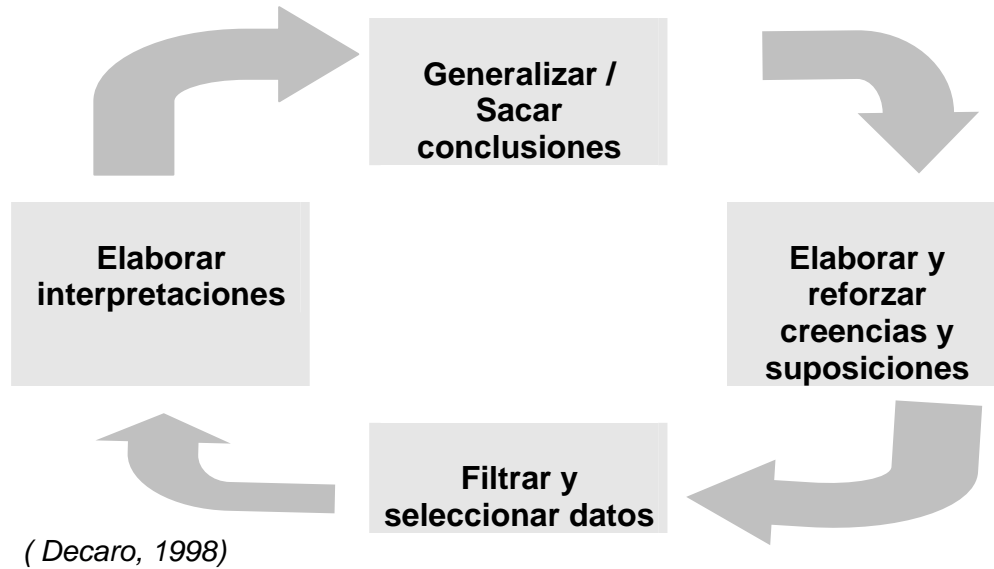
- ‡ El ser humano sólo selecciona y registra algunos datos, el resto no se percibe por la limitación psicológica de los sentidos o porque han sido descartados consciente o inconscientemente.
- ‡ Los paradigmas (presupuestos, creencias) de cada persona los vuelven atentos y receptivos a hechos o datos que se ajusten con ellos y los tornan poco perceptivos a datos y hechos que no concuerdan con esos paradigmas.

**Como advertía Einstein:**

***“Es la TEORÍA la que determina lo que podemos OBSERVAR”***

- ‡ Recordamos datos de manera selectiva, reteniendo aquellos que mejor se ajustan a teorías y preferencias propias.
- ‡ Tenemos la capacidad de interpretar los datos seleccionados: Frente a iguales datos es posible que 2 personas, con diferentes culturas y experiencias de vida, hagan diferentes razonamientos acerca de ellos.
- ‡ Interpretaciones particulares nos llevan a sacar conclusiones, categorizar, clasificar, elaborar creencias y teorías que sirven de filtros a la percepción, estableciendo un círculo que se retroalimenta de manera permanente.

## PERCEPCIÓN Y REPRESENTACIÓN DE LA REALIDAD



También las emociones son producto en algún sentido, de estas formas de percibir, representar y procesar la realidad.



Las representaciones del mundo, las interpretaciones de lo que en él sucede y existe son las que pueden hacer a las personas sentirse felices o infelices, exitosos o perdedores, que se sientan bien o mal frente a cualquier situación.

***“No son los hechos los que nos inquietan,  
sino las opiniones que tenemos de ellos”.***

## La Fábula del Pan

“Los filósofos, los lógicos y los doctores de la ley fueron convocados a la Corte para interrogar a Nasrudín. El caso era serio, pues el Mulá había admitido haber ido de pueblo en pueblo diciendo:

- Los así llamados sabios son personas ignorantes, indecisas y desorientadas.

Se los acusaba de ir minando la seguridad del Estado.

- Usted puede hablar primero, dijo el Rey.
- Que traigan plumas y papel, pidió el Mulá.

Plumas y papel fueron traídos.

- Que les sean entregados a cada uno de los siete sabios.

Su indicación fue cumplida.

- Que separadamente respondan por escrito a la siguiente pregunta:
- ¿Qué es el Pan?

Así se hizo.

Las respuestas fueron entregadas al Rey, quien las leyó en voz alta:

La primera decía: “Es un alimento”

La segunda: “Es harina y agua”

La tercera: “Un don de Dios”

La cuarta: “Masa horneada”

La quinta: “Una sustancia nutritiva”

La sexta: “Nadie lo sabe realmente”

La séptima: “Depende del sentido que se le dé a la palabra”

Cuando ellos decidan qué es el pan, dijo Nasrudín, podrán formarse un juicio sobre otras cosas, por ejemplo, si estoy en lo cierto o me equivoco. ¿Puede usted confiar a gente como ésta, asuntos que impliquen evaluar y juzgar? ¿No es extraño que no puedan ponerse de acuerdo sobre algo que comen todos los días y que, sin embargo, coincidan en que soy un hereje?

Nasrudín y los hombres sabios.

## 2. OBSERVACIÓN Y CONFLICTO

Los conflictos entre personas, de alguna forma, son conflictos de significados. Nos situamos frente al conflicto desde nuestra particular manera de concebir la realidad y de intentar objetivarla respecto de nuestros filtros y sistemas de creencias, pensando que existe principalmente UNA REALIDAD aquella que **“objetivamente pienso...”**

### **ACTIVIDAD 2** **SITUACIÓN DE APRENDIZAJE:**

Elabore su propia definición de conflicto tomando en consideración las observaciones subjetivas u objetivas que podemos hacer de ellos. Incorpore su propia visión sobre los conflictos y aquellos elementos revisados en la primera sesión.

El origen de los conflictos no son los hechos, en términos puros inmodificables de por sí, sino la forma diferente o diametralmente opuesta en que las partes perciben, interpretan, concluyen y ordenan los hechos.

Regularmente una o ambas partes en conflicto, pueden SUPONER que el otro es malintencionado, caprichoso, terco o que miente. Cuando una parte piensa esto del otro, vuelve a percibir de manera selectiva los datos que abonan esta teoría e interpreta cada comportamiento de la otra parte como una demostración de que está en lo cierto y que, así las cosas, es imposible confiar.

Se actúa con desconfianza y provoca en la contraparte reacciones y comportamientos que terminan por corroborar sus suposiciones, dando paso a las PROFESIAS AUTOCUMPLIDAS.

### **Ejemplo: Las Escaladas armamentistas**



**LO RECOMENDABLE ES ATACAR EL CONFLICTO POR SUS CAUSAS Y NO POR SUS CONSECUENCIAS**

### **3. REENCUADRE DE LA REALIDAD**

Cuando los actores de un conflicto quedan encerrados en este tipo de dinámicas de escalada necesitan un nuevo y diferente punto de vista o un nuevo marco de referencia para salir de ella.

Cambiar el marco de referencia tiene que ver con la habilidad y arte de modificar la forma en que los hechos son percibidos o interpretados en una situación dada, de manera que sin cambiar los datos acerca de lo acontecido, cambian la interpretación, sentido o significado que se le da y, por ende, sus consecuencias.

## **Tipos de Reencuadre**

### **A. Reencuadre de Contexto**

La clave es el cambio en el tiempo y el lugar donde un comportamiento u hecho acontece.

Para efectuar un contexto de reencuadre es necesario preguntarse:

- ☛ *¿En qué contexto podría este hecho o este comportamiento particular, tener un valor diferente positivo o negativo?*
- ☛ *¿Cómo y dónde podría una cosa, comportamiento, situación o suceso cambiar su utilidad o calificación?*

### **B. Reencuadre de Contenido**

Los comportamientos, hechos u objetos no significan nada por si mismo, aunque si se puede hacersele significar cualquier cosa. Esta es la esencia del reencuadre de contenido. Se mantiene el mismo contexto, pero se propone otro significado para el contenido.

Para un reencuadre de contenido hay que preguntarse:

- ☛ *¿Qué aspectos desapercibidos pueden proveer un sentido diferente a un hecho?*
- ☛ *¿Qué otra cosa puede significar un objeto, una palabra, una situación, un suceso o un comportamiento?*
- ☛ *¿De qué otras maneras podría definirse algo?*
- ☛ *¿Cómo vería o qué diría de esto un tercero?*
- ☛ *¿Qué quiere decir lo sucedido?*

### **La lógica del Reencuadre:**

La figura de Saddam Hussein ha sido sin duda la de uno de los personajes que más inquietud ha provocado a nivel mundial en las últimas décadas, pese a su arresto, pero, ¿cómo entender sus acciones?. A continuación podemos comprender la razón que lo llevó a permanecer en Kuwait en 1991, pese a las advertencias que recibió de todo el mundo de abandonar dicho país.



<b>¿DEBO RETIRARME DE KUWAIT?</b>	
<p><b>Consecuencias si digo que SÍ</b></p> <p>Puede continuar el bombardeo sobre Irak</p> <p>Puede continuar el bloqueo contra Irak</p> <p>Cedo ante un ultimátum de EEUU</p> <p>Israel puede atacar Irak como respuesta a los ataques con misiles</p> <p>Muestro debilidad</p> <p>Pierdo credibilidad en el mundo Árabe</p> <p>EEUU hará luego más demandas, tales como compensar a Kuwait, que nos desarmemos, que aceptemos la presencia de la ONU en nuestro país, que acepte ir a juicio</p> <p>Pueden colgarme como criminal de guerra</p>	<p><b>Consecuencias si digo que NO</b></p> <p>Me mantengo firme frente a EEUU</p> <p>Mantengo abiertas mis opciones para lograr mejores términos de la ONU</p> <p>Puedo combatir indefinidamente con la esperanza que EEUU se desgaste primero</p> <p>Siempre puedo buscar un acuerdo más adelante</p> <p>Me muestro fuerte</p> <p>Soy un héroe para muchos Árabes</p> <p>Puedo continuar desafiando la voluntad occidental provocando más vertidos de petróleo e incendiando el Golfo</p> <p>Morir como un mártir es mejor que morir como un criminal de guerra</p> <p>Pero: La guerra y el bloqueo continuarán...</p>

*(Fisher, Kopelman, 1996)*

### **¿Entiendo ahora porque el por qué?**

El REENCUADRE es una herramienta de persuasión para salir de las trampas que imponen enfoques de la realidad rígidos, cuya dinámica hace que los conflictos escalen.

### III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE

#### ACTIVIDAD 3

#### EJERCICIO DE REFLEXIÓN

1. Imagine y piense acerca de las situaciones, actividades y relaciones interpersonales importantes en las cuales ha estado involucrado en las últimas semanas.

En este Contexto:

IDENTIFIQUE UNA SITUACIÓN DE CONFLICTO EN LA QUE USTED HAYA PARTICIPADO

Describa la situación elegida:

---

---

2. Intente recordarla lo más vívidamente posible, reconociendo sus pensamientos, emociones, reacciones físico-corporales e intenciones en esos momentos.

ANÓTELOS

Pensamientos e Ideas

---

---

---

Emociones y Sentimientos:

---

---

---

Reacciones Físico-corporales:

---

---

---

Intenciones:

---

---

---

## ACTIVIDAD 4

### ENCUESTA. TRATAMIENTO DE CONFLICTOS (*Thomas*)

Encierre en un círculo, la afirmación que en cada número se aproxima más a su comportamiento frente a situaciones de conflicto

1.     a) hay veces en que dejo al otro hacerse responsable de resolver el problema  
       b) más que negociar sobre puntos en desacuerdo, intento enfatizar aquellas cosas en las que sí coincidimos
2.     a) trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo  
       b) intento lidiar simultáneamente con todas mis preocupaciones y las de la otra persona
3.     a) soy anormalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos  
       b) podría intentar suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación
4.     a) trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo  
       b) a veces sacrifico mis intereses por los de la otra persona.
5.     a) generalmente busco la ayuda de otro para encontrar una solución  
       b) trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones
6.     a) trato de evitar crearme desagrados  
       b) trato de que mi posición sea la ganadora
7.     a) trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo  
       b) con frecuencia cedo en algunos puntos a cambio de otros
8.     a) soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos  
       b) intento exponer abiertamente todas las preocupaciones y controversias de inmediato
9.     a) siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación.  
       b) hago algunos esfuerzos por salirme con la mía
10.    a) soy tenaz en intentar lograr mis objetivos  
       b) trato de encontrar soluciones en las que ambos cedemos algo en beneficio mutuo
11.    a) intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato  
       b) podría intentar suavizar los sentimientos
12.    a) a veces evito tomar posiciones que pueden crear controversias  
       b) dejo que la otra persona obtenga algo de su posición si es que ella me deja obtener algo de la mía
13.    a) propongo un terreno intermedio  
       b) presiono para hacer entender mis puntos de vista
14.    a) explico a la otra persona mis ideas y trato de averiguar las suyas  
       b) trato de mostrarle a la otra persona la lógica y los beneficios de mi posición

15. a) podría intentar suavizar los sentimientos de la otra persona para preservar nuestra relación.  
b) trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones
16. a) trato de no herir los sentimientos de la otra persona  
b) trato de convencer a la otra persona sobre los méritos de mi posición
17. a) soy normalmente tenaz en intentar lograr mis objetivos  
b) trato de hacer lo que sea necesario para evitar tensiones
18. a) si eso hace feliz a la otra persona, puede que le permita mantener su posición  
b) dejo que la otra persona obtenga algo de su posición si ella me deja obtener algo de lo mío.
19. a) intento exponer abiertamente todos los asuntos y controversias de inmediato  
b) trato de posponer el asunto hasta que he tenido tiempo para pensarlo
20. a) trato de enfrentar nuestras diferencias inmediatamente  
b) trato de encontrar una justa combinación de ganancias y pérdidas para ambos
21. a) al enfrentar una negociación, trato de ser considerado con los intereses de la otra persona  
b) siempre me inclino por una discusión directa del problema
22. a) trato de encontrar una posición intermedia entre la suya y la mía.  
b) hago valer mis intereses
23. a) a menudo estoy preocupado de satisfacer todos (sus y mis) intereses  
b) hay veces en las que dejo al otro hacerse cargo de resolver el problema
24. a) si la posición de la otra persona pareciera ser muy importante para ella, yo trataría de darle el gusto  
b) trato de llevar a la otra parte a aceptar una transacción
25. a) trato de mostrarle a la otra persona la lógica y beneficios de mi posición  
b) al enfrentar una negociación, trato de ser considerado con los intereses de la otra persona
26. a) propongo un terreno intermedio  
b) casi siempre estoy preocupado de satisfacer todos nuestros (sus y mis) intereses
27. a) a veces evito tomar posiciones que puedan crear controversias  
b) si eso hace feliz a la otra persona, puede que le permita mantener su posición
28. a) soy usualmente tenaz en intentar lograr mis objetivos  
b) usualmente busco la ayuda del otro para encontrar una solución
29. a) propongo un terreno intermedio  
b) siento que los desacuerdos no siempre merecen preocupación
30. a) trato de no herir los sentimientos de los otros  
b) siempre comparto el problema con la otra persona de manera que podamos resolverlo

### HOJA DE EVALUACIÓN

Haga un círculo alrededor de la letra que usted marcó en cada ítem del cuestionario

	<b>IMPOSICIÓN (competir)</b>	<b>COLABORACIÓN (acordar)</b>	<b>TRANSACCIÓN (compromiso)</b>	<b>EVASIÓN (evitar)</b>	<b>CESIÓN (acomodo)</b>
1				A	B
2		B	A		
3	A				B
4			A		B
5		A		B	
6	B			A	
7			B	A	
8	A	B			
9	B			A	
10	A		B		
11		A			B
12			B	A	
13	B		A		
14	B	A			
15				B	A
16	B				A
17	A			B	
18			B		A
19		A		B	
20		A	B		
21		B			A
22	B		A		
23		A		B	
24			B		A

25	A				B
26		B	A		
27				A	B
28	A	B			
29			A	B	
30		B			A

Sume la cantidad de respuestas por cada columna

	IM.	COL.	TRAN.	EV.	CD.
--	-----	------	-------	-----	-----

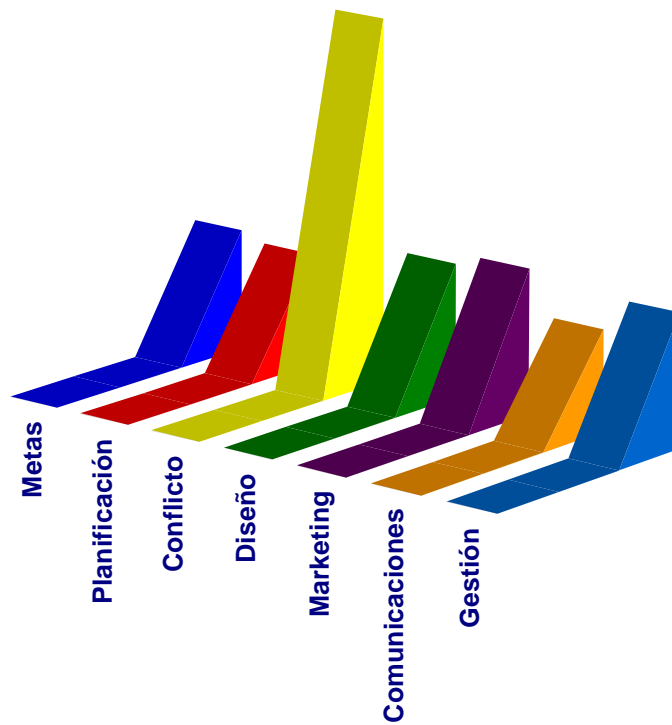
#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Decaro, Julio. La Cara humana de la negociación, Mc Graw-Hill, Bogotá, 1998
- Fisher R. - Kopelman, E. Más allá de Maquiavelo. Herramientas para afrontar conflictos, Editorial. Gránica. Barcelona 1996.
- Kernberg, Otto, Ideología, Conflicto y Liderazgo en Grupos y Organizaciones, Editorial. Paidós, Buenos Aires, 1999.



# UNIDAD 2

## El Sentido del Conflicto en la Organización



## I. OBJETIVO DE LA UNIDAD

Comprender las distintas visiones que existen en la forma de apreciar y entender el conflicto en la organización y sus consecuencias en su enfrentamiento.



Una encuesta laboral indicó que el 48,5 por ciento de los empleados chilenos nunca había sido felicitado por su jefe, mientras que otro 48 por ciento dijo que ansiaba decirle a su jefe que renunciaba, este ambiente influye en la rotación de personal, el sabotaje interno, el ausentismo y por ende en la baja de la productividad  
( estudio del portal [trabajando.com](http://trabajando.com) 2002)

## II. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

### 1. DEFINICIONES EN TORNO AL CONFLICTO SOCIAL

“Es una situación en la que un actor (una persona), una comunidad, un estado, etc.) se encuentra en contradicción consciente con otro actor (del mismo o de diferente rango) a partir del momento en que persiguen objetivos incompatibles (o éstos son percibidos como tales) lo que conduce a una oposición, enfrentamiento o lucha” (*Fisas, 1987*)

“Situación social en la cual un mínimo de dos partes pugnan al mismo tiempo por obtener el mismo conjunto de recursos escasos. El conflicto es un fenómeno social que involucra una condición necesaria: LA ESCASEZ; y, para que la escasez conduzca a un conflicto manifiesto se deben dar tres requisitos adicionales. (*Wallensteen, 1982*)

1. presencia de actores
2. existencia de soluciones (no siempre percibidas)
3. acción o conducta de los actores (a fin de conseguir sus objetivos)

“Una lucha con respecto a valores y derechos sobre status, poderes y recursos escasos, lucha en la cual el propósito es neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales” (*Coser, 1961*)

### **Síntesis Conceptual**

Las distintas definiciones disciplinarias dadas sobre el conflicto, subrayan la incompatibilidad de intereses o de objetivos, otras la lucha, el choque y el enfrentamiento; Algunas hacen referencia al objeto del conflicto (posesión de valores, de bienes materiales, de status, de derechos), y otras se refieren a la frustración, impotencia o imposibilidad de que uno o varios actores consigan lo que quieren.

#### **La naturaleza de los conflictos**

- Los conflictos sociales tratan de la posibilidad de conseguir mejores “*oportunidades vitales*” y de la posibilidad de defender los niveles conseguidos
- Lo más importante en el análisis del conflicto es la dirección del cambio y el contenido de los conflictos

#### **Los Conflictos:**

- ✦ Son parte del proceso de probarse y enjuiciarse a sí mismo.
- ✦ Hace que examinemos los asuntos de manera más prolija.
- ✦ Nos desafía a desarrollar respuestas y soluciones creativas.
- ✦ El conflicto está en la raíz del cambio personal y social.
- ✦ Nos ayuda a reconocer las importantes diferencias existentes entre las personas.
- ✦ El conflicto nos ayuda a establecer una identidad personal.
- ✦ El conflicto ayuda a los grupos a establecer su identidad al definir los límites del grupo interno del externo.

<b>INCOMPATIBILIDAD NEGATIVA</b>	<b>INCOMPATIBILIDAD POSITIVA</b>
- Genera violencia	+ Cambia relaciones sociales desde la confrontación hacia la convivencia
- Provoca destrucción	+ Acepta la diversidad
- Crea ruptura	+ Abre posibilidades de cooperación

## 2. TEORÍAS EXPLICATIVAS DEL CONFLICTO SOCIAL

Ante la pregunta por qué se producen los conflictos, no es posible contar con una respuesta específica y única. Al respecto, los estudiosos de los conflictos agrupan las causales en tres tipos de teorías de amplio espectro, es decir, que pueden ser aplicadas a una amplia diversidad de conflictos ya sean estos sociales, políticos, religiosos, económicos u organizacionales. (Según *V. Fisas* en *Introducción al Estudio de los conflictos*).

### A. Biológica

Estas teorías toman como punto inicial de referencia los aportes de la etología, esto es, el estudio de las conductas animales, siendo el conflicto según este enfoque un fenómeno propio del comportamiento humano, es natural e instintivo.

Para *Lorenz* la actitud agresiva es generada por una variable externa (como ocurre en el reino animal), por lo tanto el conflicto sería una forma de buscar el equilibrio natural perdido. La paz es una instancia de represión de estos instintos y que es controlada y regulada por la sociedad.

Una derivación de esta teoría, es el conflicto que se da en determinados espacios producto de la mayor cantidad de relaciones que se establecen y por ende de mayores posibilidades de competencia y conflicto, que es lo que ocurriría en el ámbito de las organizaciones. (*Werner*)

La crítica a esta visión es que el conflicto no es innato sino que adquirido de manera externa. (*Fromm, Laborit*) y por lo tanto los conflictos son evitables y no necesariamente competitivos. Solo sería innata la agresividad defensiva, para asegurar la supervivencia, como el padre que protege a su hijo o a su hogar.

### B. Psico-sociológicas

Esta escuela en lo básico sostiene que los conflictos se producen en la mente de las personas (*Watzlawick*), son consecuencia de la mala percepción, de una comunicación pobre, de una incorrecta manera de negociar y de procesos inconscientes (*Eckhardt, Holsti, Rapoport, Snyder*)

Estos autores sostienen que el origen del conflicto esta en las etapas primarias de la educación; el hogar, la calle, el colegio, y hoy particularmente en los medios de comunicación masivos.

En esta línea se encuentran múltiples teorías como las de las percepciones, de las imágenes, de los estereotipos o de la frustración.

### C. Estructuralista

Este enfoque es defendido habitualmente por los profesionales ligados a las ciencias sociales (historiadores, sociólogos, antropólogos, etc.).

Sostiene que el conflicto se produce por la incompatibilidad de intereses y objetivos entre grupos sociales.

Se origina en la naturaleza de ciertas sociedades y en su estructuración tanto nacional como internacional

Las principales corrientes que estudian este fenómeno desde esta perspectiva han sido:

- *Marxismo clásico (Marx)* Se señala que las relaciones sociales están dadas por modos de producción determinados y en ese contexto las relaciones solo pueden ser de dominación de una minoría que tiene el capital sobre los trabajadores, esta sería la raíz del conflicto estructural.

- *La Escuela de Frankfurt (Marcuse, Fromm, Habermas)* la dominación de la que habla Marx no se da desde el orden económico, sino que cultural a través del uso de símbolos y tradiciones, en ello los medios de comunicación son vehículo de esta dominación.

- *Teoría de los sistemas (Singer, Keohane, Deutsch)* Todo sistema es eventualmente conflictivo en la medida que alguno de sus componentes experimente una falla.

## 3. LOS FUNDAMENTES DEL CONFLICTO

Como se puede apreciar el conflicto, es visto desde todo el espectro de las disciplinas sociales, pero podemos establecer ciertos elementos que nos sirven como síntesis de las teorías expuestas y que además nos hacen más comprensible el lugar del conflicto en la sociedad como organización.

### **Teoría de la armonía y del equilibrio social (Dahrendorf)**

⇒ **Hipótesis de la estabilidad:** Toda sociedad es un conjunto estable y duradero de elementos.

- ⇒ **Hipótesis del equilibrio:** Toda sociedad es un conjunto bien equilibrado de elementos.
- ⇒ **Hipótesis de la funcionalidad:** Todo elemento de la sociedad tiene una función; o sea, aporta una contribución a su funcionamiento.
- ⇒ **Hipótesis del consenso:** Toda sociedad se conserva gracias al consenso de sus miembros sobre determinados valores comunes.

#### **Teoría de la coerción de la integración social (Dahrendorf)**

- ⇒ **Hipótesis de la historicidad:** Toda sociedad y cada uno de sus elementos están sujetos a un proceso de cambio.
- ⇒ **Hipótesis de la explosividad:** Toda sociedad es un conjunto en sí mismo contradictorio y explosivo de elementos.
- ⇒ **Hipótesis de la disfuncionalidad o productividad:** Todo elemento de una sociedad aporta una contribución a su cambio.
- ⇒ **Hipótesis de la coerción:** Toda sociedad se conserva mediante la coerción ejercida por algunos de sus miembros sobre otros miembros.

#### **4. ENFOQUES PARA EL TRATAMIENTO DE CONFLICTOS**

La experiencia personal y social nos muestra a menudo que no siempre es posible solucionar los conflictos a los cuales no vemos enfrentados y si hemos definido al conflicto como una situación entonces se hace evidente que hay situaciones que en sí mismas son conflictivas y permanentes en el tiempo. Quién sostenga, por ejemplo que el matrimonio es y será una relación en la que no deben ocurrir conflictos, seguramente la práctica prontamente le dirá lo contrario. Frente a esto la opción no es negar el conflicto o vivir amargamente con ellos, mas bien lo conveniente sería aprender a vivir en ellos, tal como ocurre en el ambiente de un país o de una empresa.

Esta tendencia a resolver situaciones conflictivas, no valora debidamente las consecuencias ni la eficacia de lo que involucra una actuación o proceder para disolver formaciones conflictivas.

Se han desarrollado diversos enfoques para enfrentar situaciones de conflictos, que impliquen su superación y / o su convivencia permanente.

### ***Administración***

Administración o manejo, generalmente por parte de una autoridad, en un marco jerárquico-organizativo o de un interventor al servicio de esta autoridad. El conflicto se asume desde una perspectiva administrativa, en donde se persigue aminorar los efectos de trastorno que provoca la situación conflictiva.

### ***Regulación***

Asume el conflicto como natural para la sociedad, y genera mecanismos en cada una de las etapas del conflicto para canalizar y encauzar positivamente las disputas. También es conocido este enfoque como *proceso de pacificación*.

### ***Transformación***

Este enfoque tiene una gran acogida entre los investigadores del conflicto, puede ser de utilidad porque:

- Quita una presión a veces innecesaria sobre la urgencia de terminar con un conflicto, sobre todo cuando por las características mismas del conflicto es muy difícil encontrar una solución pronta. Esto es especialmente relevante en el caso de conflictos estructurales, como ocurre a nivel político, social u organizacional. Se trata en alguna medida de aceptar el conflicto aprendiendo a convivir con él y hacerlo más llevadero.
- Al sacar esta presión se puede pensar a más largo plazo, a pensar en el futuro, nos hace salir de la coyuntura.
- El adoptar este enfoque como lógica, nos permite eventualmente transformar otros aspectos inherentes al conflicto, como las relaciones, la comunicación, las percepciones, las imágenes, etc. Implica adquirir una visión más holística, se apunta a la transformación de todo el ambiente, creando uno más justo y equitativo

Los conflictos no se resuelven, se transforman, y esta mutación del conflicto implica trascender desde visiones y conductas antagónicas a otro de convivencia y distensión para optar a mejores decisiones que propicien

un espacio común y nuevo de relaciones sociales. Ejemplo. Muchos conflictos sociales se pensaban que se iban a terminar con el paso de un gobierno autoritario a uno democrático, pero en el fondo solo se trata de una transformación del conflicto, dentro del marco institucional que existe en democracia

\* se debe distinguir entre transformación consciente (manejada) e inconsciente del mismo (más vinculado a la idea de la espiral o escalada del mismo).

### ***Terminación***

Lo central es acceder a una comprensión de los costos y beneficios de continuar la relación conflictiva, o bien fortalecer el proceso de decisión para hacer posibles los procesos de comunicación, negociación y materialización de acuerdos negociados. Sin embargo a veces esta evaluación costo / beneficio indica también que no es conveniente terminar con el conflicto.

### ***Resolución***

Enfoque que mueve el sistema entero de actores, salidas y acciones, alejándolo del enfoque de la incompatibilidad y llevándolo a uno basado en la compatibilidad con el fin de reducir la acción destructiva, mediante un proceso de valoración de la existencia, reconocimiento y formación de los actores, en términos de la aceptación cultural de sus conflictos y de sus resoluciones.

¿Existe entonces diferencia entre hablar de solución y resolución de conflictos?

Aparentemente no se trata más que de una cuestión de conceptos, pero ciertamente la comprensión de cada uno de los dos significados nos presenta un mundo de posibilidades diversas en la comprensión del conflicto:

- Solución de conflicto: Cuando la causa que lo genera es erradicada y/o los daños son significativa o íntegramente reparados.
- Resolución: Es el resultado de un acuerdo entre los actores antagónicos, dejando de lado las hostilidades pero sin llegar a suspender y/o reparar el daño totalmente. La resolución permite continuar la actividad cuestionada sin la existencia de conflicto. Se reconoce que el conflicto es parte de la existencia de la organización y



se trata de aprender a convivir con él, pasando de considerarlo siempre como negativo y evitable, como una experiencia valiosa.

### **III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE**

#### **ACTIVIDAD 5**

##### **CRITERIOS PARA RESOLVER CONFLICTOS**

**Anote en orden secuencial (de mayor a menor) los tres criterios más importantes que considera para elegir una forma de resolver un conflicto**

**1.**

**2.**

**3.**

#### **ACTIVIDAD 6**

##### **ENFOQUES DE CONFLICTO**

Investigue a lo menos UN caso real en el que advierta la utilización de alguno(s) de los enfoques de resolución de conflictos. Expóngalo a continuación.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Aisenson, Aida. Resolución de conflictos: un enfoque psicosociológico, FCE, México, 1994.
- Coser, Lewis, Las funciones del conflicto social, FCE, México, 1961.
- Dahrendorf, Ralf, Conflicto Social Moderno: Ensayo Sobre la Política de la Libertad, Editorial. Mondadoris, Madrid, 1990.
- Fisas, Vicenç, Cultura de paz y gestión de conflictos. Editorial. ICARIA, Barcelona 1998.
- Fisas, Vicenç. Introducción al estudio de la paz y los conflictos. Barcelona: Editorial. Lerna, 1987.
- Kriesberg, Louis, Sociología de los Conflictos Sociales, Editorial Trillas, México DF, 1975
- Shelling, T. C. La estrategia del conflicto. Tecnos. Madrid. 1984.
- Watzlawick, P. –Bavelas B. J. – Jackson D. Teoría de la Comunicación Humana. Herder, Barcelona, 1989.

# UNIDAD 3

## Análisis de Conflictos



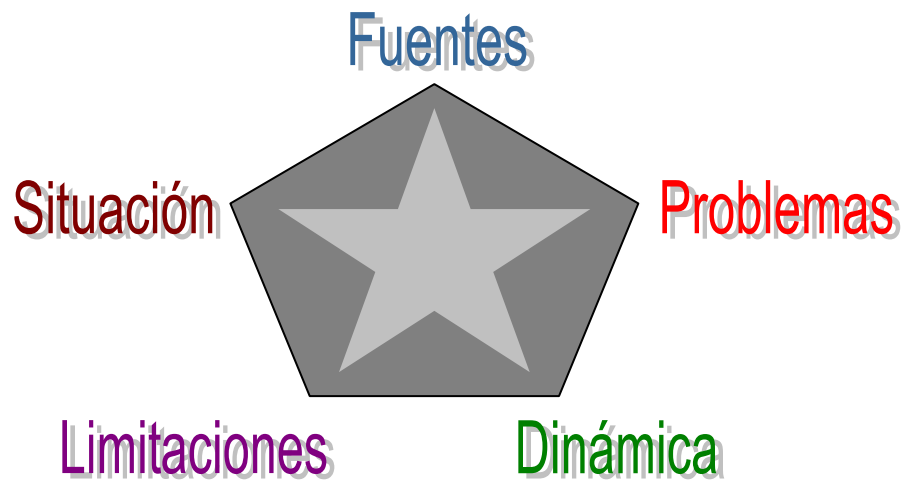
(M. C. Escher)

## I. OBJETIVO DE LA SESIÓN

En esta sesión los participantes desarrollarán las bases teórico-prácticas que les permitan reconocer, comprender y practicar los elementos constitutivos del conflicto social y los mecanismos disponibles que permiten su estudio y análisis.

## II. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

### MODELO DE ANÁLISIS DE CONFLICTO



## 1. SITUACIÓN

El concepto de situación:

Para cada actor la realidad en la que habita es una situación diferente, pero el límite a la relatividad es **la circunstancia** en la que los hombres se encuentran. “La crisis económica es mala”, podríamos decir “depende”, para un empresario que genera demanda a través de un producto para esa crisis, esta puede ser una oportunidad, para un trabajador que ve amenazada su fuente laboral, la crisis puede ser pésima. Lo que objetiva la situación, es la circunstancia, es decir las oportunidades de costos sociales en determinadas realidades nos dirá que la crisis económica es una situación indeseada. La circunstancia como lo indica *Ortega y Gasset* aparece entonces como:

**“Restricción de la realidad situacional particular que vive el hombre, ella es única e ineludible. Ella es quien nos marca con un ideal perfil lo que hay que hacer “**

***Ortega y Gasset, Historia como sistema, (196, op. cit. Pág.72).***

A partir de esta relación podríamos intentar hacer una aproximación a la realidad con la cual hará frente el conflicto

**SITUACIÓN + CIRCUNSTANCIA (+ / -) = REALIDAD**

Conocer la situación, no se limita solo a que nos digan algo sobre algo, debemos conocer las circunstancias, ellas le dan sentido a los gestos de los sujetos. Ejemplo. ¿Qué piensan ustedes cuando Pedro le dice a Andrés, “Andrés necesito que trabajes hasta tarde”?, evidentemente que vamos a leer la situación como estemos pensando en ese minuto. Pero ¿qué hay acá?, ¿una orden?, ¿una petición?, ¿una amenaza?, ¿un favor?

Por lo tanto, podríamos decir que la situación es neutra, (en ella se ubica el conflicto), lo positivo o negativo va a estar dado por las circunstancias (donde se dan los problemas específicos).

Un tercer elemento a considerar es que tanto situación como circunstancia no son realidades estáticas, al contrario son dinámicas y en constante cambio, se trata de relaciones de reacción, lo que hace un actor implica la respuesta de la otra parte ya sea a través de la acción o la omisión lo que hace más compleja su comprensión.

### ¿Diagnóstico o análisis de conflictos?

**Diagnóstico** = Es un monólogo que alguien no situado hace encerrado en su propia visión del mundo que lo rodea, con sus propios prejuicios, percepciones, valores, etc.

**Análisis** = Es un diálogo entre un actor y los otros actores, cuyo relato asume uno de los actores de manera enteramente consciente del texto y contexto situacional que lo hace cohabitante de una realidad conflictiva que admite otros relatos. La explicación es un diálogo con la situación en que coexisten con el otro.

“PARA COMPRENDER ALGO HUMANO, PERSONAL O COLECTIVO, ES PRECISO CONTAR UNA HISTORIA. ESTE HOMBRE, ESTA NACIÓN HACE TAL COSA Y ES ASÍ PORQUE ANTES HIZO TAL OTRA Y FUE DE TAL OTRO MODO. LA VIDA SOLO SE VUELVE UN POCO TRANSPARENTE ANTE LA RAZÓN HISTÓRICA “

*Carlos Matus Adiós Señor Presidente. Página 53*

Por lo tanto se puede establecer (*Matus*):

- La situación es un pie forzado para el actor social
- La acción no tiene significado fuera de la situación
- Explicar y analizar algo es dialogar con la situación, el diagnóstico es un monólogo
- La historia está presente en la situación
- No hay acción en la distancia solo en el presente
- 

¿En qué posición se encuentra un estudioso al tratar de analizar una situación?

“LA IDEA MISMA DE UNA SITUACIÓN SIGNIFICA QUE NO ESTAMOS FUERA DE ELLA, Y POR CONSIGUIENTE, ESTAMOS INCAPACITADOS PARA TENER ALGÚN CONOCIMIENTO OBJETIVO DE LA MISMA. SIEMPRE ESTAMOS DENTRO DE LA SITUACIÓN, Y ESCLARECERLA ES UNA TAREA QUE NUNCA SE COMPLETA

ENTERAMENTE”...

“EXISTIR HISTÓRICAMENTE SIGNIFICA QUE EL CONOCIMIENTO SOBRE UNO MISMO NUNCA PUEDE COMPLETARSE”...

*Hans Gadamer, Truth and Method, páginas 208-209*

¿Cómo actuar entonces?

El especialista en planificación social, Carlos Matus (*Planificación de situaciones, FCE, México 1980, páginas. 62-121*) propone considerar las siguientes cuestiones aceptando la realidad antes constatada.

1. Posibilitar la distinción y periodización de los cambios sociales que se producen en la formación social, con el criterio del actor dentro de la situación.
2. Seleccionar de la totalidad concreta aquellos aspectos que, en cada caso, son relevantes para la acción de un actor específico que está dentro de la realidad explicada; por consiguiente, toda explicación de la realidad es en parte una explicación de sí mismo.
3. Identificar los planos de la realidad que condicionan y determinan las restricciones, capacidades y posibilidades de los actores para producir eventos capaces de alcanzar los objetivos que se proponen.
4. Precisar quién explica la realidad y reconocer que tal explicación es una forma específica de comprenderla con relación a los propósitos del actor y a la situación de éste en ella; toda explicación tiene un autor que debemos identificar. La explicación promedio de dos actores es la explicación de nadie; toda explicación es relativa a la situación de actor que explica.
5. Reconocer que el actor a partir de cuya autoreferencia se explica la realidad es uno entre varios actores que coexisten en ella con propósitos conflictivos y, por consiguiente, esa realidad admite varias explicaciones distintas igualmente verificables desde el lugar de la realidad que se toma como centro de observación y acción.
6. Comprender que las afirmaciones anteriores no contradicen la existencia de leyes objetivas y de procesos creativos objetivos, independientes de nuestra situación, voluntad y percepción.

## **Estudio del contexto del conflicto.**

Aceptaremos en contexto como una relación entonces entre lo externo al sujeto, el medio, pero en el cual el sujeto se encuentra inserto, y la capacidad, que es la forma del individuo u organización que este sujeta al análisis de cómo responde a este contexto.

### **1. Contexto externo**

Para hacernos cargo del valor del contexto en la comprensión del conflicto proponemos el siguiente instrumento de trabajo.

**Matriz N°1 Contexto externo**

<b>POSICIÓN</b>	<b>SECTORES OPOSITORES</b>	<b>SECTORES OPOSITORES</b>
<b>ACTOR CENTRAL</b>		
<b>GRUPOS POLÍTICOS</b>		
<b>GRUPOS DE PRESIÓN</b>		
<b>GRUPOS SOCIALES</b>		

*(J. Álvarez)*

### **Grupos centrales**

Son aquellos que detentan la autoridad en un contexto determinado, de manera legítima o ilegítima



## **Grupos políticos**

Están compuestos por diferentes sectores sociales organizados cuyo propósito es influir en las decisiones de la política pública por medio del ejercicio directo del poder. En esta categoría se encuentran entre otros: partidos políticos, agrupaciones de facto, movimientos revolucionarios, etc...

## **Grupos de presión**

Grupos que comparten intereses específicos y tratan de influir en la defensa de estos, sin ejercer directamente los instrumentos del poder, aunque no los procuran, pretenden participar en la definición y ejecución de políticas. Por ejemplo: organizaciones empresariales, confederaciones de trabajadores, organizaciones no gubernamentales, etc.

## **Grupos sociales**

Son aquellos que comparten alguna característica o afinidad general pero imprecisa, aunque adquieren importancia central en determinadas coyunturas o momentos históricos, por ejemplo: obreros, campesinos, opinión pública, indígenas, sectores empresariales, etc.

Un sujeto enfrentado a una situación debe determinar la relación que operará con otros actores que poseen intereses tanto competitivos como cooperativos. Aquellos que muestran un comportamiento contrario a la satisfacción de nuestros intereses serán los sectores de oposición, los cuales pueden tener un comportamiento tanto de manera legítima, es decir apegado a la ley o norma explícita como implícita, como ilegítima; y de apoyo, con los cuales es posible encontrar coincidencias y generar estrategias de alianza.

Este primer análisis podría indicar un contexto externo en el que nuestros intereses se ven absolutamente limitados por establecer mayoritariamente relaciones con actores opositores, no obstante esto, el actuar estratégico, por ejemplo, a través de la negociación, supone en ocasiones hacer de esos sectores opositores, actores de apoyo a nuestros intereses, para ello existen algunas tácticas que podrían generar un cambio en el contexto

### **Modificación de los sectores de oposición:**

- ⇒ Uso de información
- ⇒ Utilización de recursos económicos o materiales

- ⇒ Imagen o prestigio
- ⇒ Uso del tiempo
- ⇒ Elaboración de estrategias de poder

Tampoco se puede descuidar la situación contraria, es decir, que el hecho de contar con amplios sectores de apoyo, no significa que podremos satisfacer nuestras necesidades de manera permanente, particularmente porque quienes en un momento nos apoyan, podrían variar su relación, si no somos capaces de cumplir con sus expectativas o surgen mejores alternativas para ellos de satisfacer sus intereses prescindiendo de nosotros.

Como una forma de mantener estos sectores de apoyo es necesario considerar:

#### **Mantención de sectores de apoyo:**

- ⇒ Respeto a las reglas básicas del juego
- ⇒ Compartir objetivos, metas y políticas
- ⇒ Capacidad de cambio coyuntural y a largo plazo
- ⇒ Participación en la determinación de políticas
- ⇒ Beneficios percibidos y recibidos

La realidad concreta generalmente nos presenta un contexto externo en el cual se dan todo tipo de sectores y además que están conformados por distintos grupos de interés, como se apreciará a continuación.

## **2. Capacidad de actuar en el contexto externo**

La capacidad de los actores de efectuar cambios o influir en el contexto, es a menudo identificado con la noción de poder, sin embargo, esta capacidad no solo depende de cualidades de la organización en que actúa, sino que también de las características personales y de las posibilidades de obtener la información adecuada para conocer y comprender este contexto.

El segundo instrumento que proponemos permite en primer lugar reconocer las capacidades de un actor específico en un contexto dado, ya sea en términos de fortaleza o debilidad de sus capacidades, como también las opciones de modificación y mantención de estas variables.

**Matriz N°2. Estudio de la capacidad en contexto**

<b>COMPONENTES</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>
<b>HABILIDAD</b> (el sujeto)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ personalidad</li> <li>✓ reconocimiento institucional</li> <li>✓ experiencia previa exitosa</li> <li>✓ capacitación</li> </ul>		
<b>PODER</b> (la organización)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ tamaño de la organización con relación a su contexto</li> <li>✓ estructura de la organización (facilita la toma de decisiones)</li> <li>✓ necesidad de la organización que se tiene para la otra parte</li> </ul>		
<b>INFORMACIÓN</b> (la estrategia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ conocimiento propio</li> <li>✓ conocimiento del contexto</li> <li>✓ conocimiento de la "otra parte"</li> <li>✓ capacidad de obtención y selección de información útil</li> </ul>		

*(Egaña, 2000)*

## Actores de conflicto

### 1. Actores directos

Existe una tendencia entre nosotros a identificar como actores de un conflicto como aquellos que aparecen directamente visibles e involucrados con la cuestión, no obstante habitualmente quienes pueden ser los causantes de ese conflicto como así mismo quienes pueden solucionarlos no son muy considerados en nuestros análisis.

En un conflicto los roles varían según el interés que se tiene en el conflicto y la función que prestan, independientemente del tipo de solución que se busque o a la cual se llegue.

**Partes principales.** Son aquellos que están directamente afectados por el conflicto y que tiene la capacidad o poder de resolverlo.

**Partes secundarias.** Son las partes que siendo afectadas por el conflicto no tienen capacidad para resolverlo.

**Mediadores imparciales.** No tienen interés en los resultados y se dedican a promover un buen proceso en la resolución del conflicto, es la "tercera parte", mediadores, árbitros, facilitadores.

**Observadores.** Son los interesados en los hechos mismos del conflicto y en su resolución, son los estudiosos, periodistas, la opinión pública.

**Reguladores.** No tiene interés en el conflicto y su función es mantener el sistema en el cual el conflicto se da, como supervisores, jueces o abogados.

**Activistas.** Son los interesados en que los conflictos se manifiesten o exploten, ya sea de manera pacífica o violenta. No obstante no tienen capacidad de resolver el conflicto.

### 2. Actores indirectos.

Una segunda forma de clasificar los actores presentes en un conflicto tiene relación con determinar los roles reales que los sujetos cumplen en el contexto, por sobre los arquetipos que a veces representan, esto permitirá avanzar de la situación de actores simbólicos a actores reales y posteriormente identificarlos dentro de la categoría anteriormente expuesta.

ARQUETIPOS DE CONFLICTO	GESTIÓN	GRUPOS DE INTERÉS
HÉROES VÍCTIMAS VILLANOS PROTECTORES ALIADOS ENEMIGOS SALVADORES	<b>IDENTIFICACIÓN</b> ►	TRABAJADORES ACCIONISTAS DIRECCIÓN CONSUMIDORES LEGISLADORES COMPETIDORES PROVEEDORES MEDIOS DE COMUNICACIÓN SINDICATOS INTERESES ESPECIALES

(Mitroff, 1998)

## 2. FUENTES GENERADORAS DE CONFLICTO

La fuente de conflictos nos **indica las causas a partir de las cuales se da un conflicto**, en esto por lo tanto hay que hacer la precisión entre la causa generadora de conflicto y los tipos que efectivamente se van presentando posteriormente. Este punto es útil tenerlo en consideración por dos razones: Identificar la raíz del conflicto es difícil dado que este momento muchas veces el conflicto se presenta en un estado de latencia, es decir aparece pero no se manifiesta, es lo que podríamos asociar con la aparición de un virus que posteriormente va a dar paso al desarrollo de una enfermedad, por lo tanto este momento es fundamental para hacer un correcto diagnóstico del conflicto y por ende con el tipo de mecanismo de resolución que se debe implementar.

En segundo lugar, habitualmente ocurre que la fuente que genera un conflicto durante el transcurso del mismo puede variar respecto a su diagnóstico inicial, por ejemplo, un conflicto que se origina en una

diferencia de intereses puede echar a perder la relación y el conflicto de intereses pasa a ser uno de relación, lo que por lo demás suele suceder. Por último y como consecuencia de la idea anterior, es absolutamente posible que la causa generadora de un conflicto no sea una sino que varias.

Una tipología de fuentes generadoras de conflictos debe comenzar por señalar algunas ideas previas. En primer lugar, y a partir de las formas de aproximarse al conflicto que señalamos anteriormente podemos indicar que los conflictos pueden ser generados por circunstancias más o menos objetivas, entonces se habla de fuentes reales, los que presentan mayores dificultades para su resolución y que por lo mismo se les puede llamar duros, y aquellas que se basan en aspectos más subjetivos o blandos.

Dentro del primer tipo se cuentan:

### ***CONFLICTOS ESTRUCTURALES***

Causados por estructuraciones opresivas de las relaciones humanas. Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a los actores en conflicto, recursos físicos escasos o autoridad limitada, construcciones geográficas, distancia o proximidad, fluctuación del tiempo, estructuras organizativas, que promueven con frecuencia conductas conflictivas.

### ***CONFLICTOS DE INTERESES***

Causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Se manifiestan cuando una o más partes creen que, para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente.

### ***CONFLICTOS DE VALORES***

Se generan por sistemas de creencias incompatibles o percibidas de esa forma. Los valores son creencias en las que la gente se apoya para dar sentido a sus vidas. Los valores determinan, en gran medida, lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto, y si bien esto varía de cultura en cultura e incluso al interior de las organizaciones, lo cual le daría un carácter subjetivo, en la práctica para quienes asumen estos valores, estos constituyen valores objetivos y defendidos como tales.

Dentro de los conflictos generados de manera subjetiva habría que mencionar:

### **CONFLICTOS DE RELACIÓN**

Se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas, comunicación o conductas negativas de los actores, creadas de manera consciente como inconsciente.

Pueden darse tanto a nivel interpersonal, (conflictos entre familiares, amigos, compañeros de trabajo) como a nivel organizacional e institucional (relaciones entre empresas, o a nivel internacional entre Estados).

### **CONFLICTOS DE DATOS**

Surgen cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre que dato es importante, interpretan de modo distinto la información o tienen estimaciones discrepantes.

Crecientemente se están incorporando a esta fuente el exceso de información o entropía que dificulta el proceso de toma de decisiones de manera oportuna.

## **3. PROBLEMAS**

Como objeto funcional de análisis entenderemos los problemas como los hechos específicos, concretos, e inclusive en ocasiones medibles que se presentan en una situación de conflicto y que son los que originan choques entre diversos actores.

En la realidad social podemos vernos enfrentados a dos tipos o formas de problemas: problemas abiertos y cerrados

### **3.1. Problemas cerrados o estructurados**

En la escuela nos enseñaron a solucionar problemas cerrados que tienen una o varias soluciones. Con frecuencia ni siquiera es necesario comprobar la respuesta. Si le pregunta alguien cuanto es 2 mas 2, todos saben que es 4. Si ustedes tuvieran que solucionar solamente problemas cerrados, su trabajo sería relativamente fácil. Las preguntas siguientes los ayudarán a determinar problemas cerrados:

¿Cuánto sabemos sobre este problema?

¿Tenemos una información total o completa? ¿Se puede cuantificar?

¿Existen ya métodos técnicos o de procedimientos para solucionar el problema?

¿Cómo se reconocen los problemas cerrados? Características.

1. Las reglas que conforman el sistema produce el problema y las relaciones del hombre con él son precisas, claras invariables y predeterminadas. Las reglas existen antes de la solución del problema y permanecen iguales después de su solución. Todo juego ya sea matemático o geométrico tiene sus reglas y el que soluciona el problema debe respetarlas.
2. El hombre está fuera del problema y se relaciona con él solo para intentar resolverlo dentro de las reglas predeterminadas. El hombre resuelve desde fuera. La solución de un problema no crea otros problemas relacionados con él o con su solucionador; y si el problema es solucionado no cabe duda para nadie de la eficacia de la solución (¿ocurre eso con los problemas abiertos?)
3. Las fronteras del problema y del sistema que lo genera están perfectamente bien definidas. No cabe duda dónde comienza y donde termina cada cosa.
4. Las reglas del sistema hacen explícitos o contienen implícitamente los conceptos (posibilidades y restricciones) pertinentes a la solución del problema.
5. El problema está aislado de otros problemas y si conforma una secuencia con otros, la solución de cada problema no afecta la solución de los siguientes.
6. El espacio y el tiempo pertinentes al problema son definidos en las reglas en forma constante o resultan de hecho constantes para cualquiera que se relacione con él.
7. Las variables que constituyen el problema están dadas, son enumerables, conocidas y finitas.
8. No se combinan calidad y cantidad; el problema se mueve exclusivamente en uno u otro ámbito.
9. Las posibilidades de solución del problema están contenidas en las premisas del mismo y son finitas en número. Las soluciones son conocidas o conocibles, aunque no evidentes.
10. El problema plantea un desafío científico-técnico, supuestamente abordable con objetividad.

### **3.2. Problemas abiertos o cuasi estructurados**

¿Cómo se reconocen los problemas abiertos? Características.

1. El problema está determinado por reglas, pero éstas no son precisas, ni invariables ni iguales para todos. Los hombres crean las reglas y las cambian a veces para solucionar los problemas.
2. El hombre “está dentro” del problema y desde allí lo conoce y lo explica, aun si no intenta solucionarlo. La solución de un problema genera otros problemas conexos porque el sistema tiene



continuidad y no acaba como un juego o la solución de un rompecabezas. La eficacia de una solución es debatible o relativa a los problemas que se siguen.

3. Las fronteras del problema y del sistema que lo generan son difusas.
4. El hombre crea las posibilidades de solución, ellas no existen previamente. Los conceptos para comprender las posibilidades de solución y sus restricciones no están necesaria y previamente dados. A veces deben también ser creados por el hombre. La principal dificultad para abordar con eficacia un problema abierto consiste justamente en crear los conceptos para entenderlo.
5. El problema está entrelazado sincrónica y diacrónicamente con otros; la solución de un problema crea posibilidades o dificulta la solución de otros.
6. El espacio y el tiempo son relativos a los hombres que desde distintas posiciones se relacionan con el problema.
7. El sistema es creativo y las variables del mismo no están dadas, no son todas enumerables, ni conocidas ni finitas.
8. Se combinan inseparablemente calidad y cantidad
9. Las posibilidades de solución del problema son creadas por los hombres y potencialmente infinitas en número.
10. El problema plantea un desafío múltiple que abarca siempre el ámbito sociopolítico, aunque tenga una dimensión técnica. La objetividad no es posible, pero debe perseguirse la rigurosidad.

En el proceso de análisis la distinción entre problemas cerrados y abiertos no es menor por cuanto:

“Es absolutamente vital apreciar la diferencia entre los dos tipos de problemas porque demasiada gente asume que el camino por el que resolvemos rompecabezas debería ser el patrón contra el cual medimos el éxito para resolver los problemas sociales”

*(Prologo de Mitroff al texto de Linstone, Multiple perspective for decision making, 1984).*

Es decir primero debemos reconocer la naturaleza del problema y en función de eso abordarlo de la manera que lo amerite.

En cuanto a los problemas característicos que son resueltos, hay que considerar además:

“A diferencia de los rompecabezas, los problemas sociales no tienen una sola solución correcta que es reconocida y aceptada como tal por todas las partes contendientes que son afectadas por el problema o tienen una opinión fuerte sobre él. Problemas como la belleza o la fealdad residen en el ojo y, por consiguiente, en última instancia en la mente de su poseedor. La gente tiene valores tan diferentes y parten de tan diferentes ideas sobre la sociedad deseada que lo que es un problema y una buena solución para una persona resulta a menudo irrelevante, estúpido, tonto y aun perverso para otra”

(Mitroff, 1984).

#### **4. DINÁMICA DEL CONFLICTO**

La dinámica de los conflictos nos dice que estos varían en el tiempo, tanto en el ámbito de actores que participan, como en los problemas que se presentan.

Para el analista de conflictos es pertinente conocer la dinámica que estos adquieren, ya que de ello dependerá la forma en que el conflicto es abordado.

Las formas prototípicas que suelen asumir los conflictos en su proceso evolutivo son:

##### **1. Dialécticos**

Son los conflictos más difíciles de tratar, ya que no se conoce cuál será la evolución que tendrá en el tiempo y por lo tanto, se desconocen sus efectos. Habitualmente estos conflictos se dan en situaciones de cambio e incertidumbre, frente a los cuales el sujeto nunca había intervenido. Ejemplo de este tipo de conflictos son los ocasionados por situaciones fortuitas o extremas, como accidentes, desastres naturales y sus efectos sociales, acciones individuales que modifican un escenario determinado, etc.

##### **2. Cíclicos**

El conflicto es cíclico en su desarrollo, y se mueve a través de una secuencia de estadios predecibles. Esto permitiría anticiparse por lo tanto a su aparición que se da de manera estacionaria. Por ejemplo, conflictos salariales a fines o comienzos de año laboral al momento de realizar la negociación colectiva.

### 3. Predecibles

Cada situación de conflicto contiene ciertos elementos predecibles, así como dinámicas y cambios de liderazgo. Se diferencia del cíclico, porque no necesariamente se repiten de manera regular. Por ejemplo, es predecible que si un funcionario empleado no cumple con sus obligaciones va a recibir algún tipo de sanción.

Habitualmente los conflictos que crecen y se mantienen en el tiempo, suelen tener una serie de etapas, las que deben ser advertidas por los responsables de su manejo, para entonces determinar el curso de acción a seguir.

**Fase 1. Se establece una relación agresor-defensor.** Se ve quien comienza el conflicto y se responde de una manera considerada similar a la del agresor.

**Fase 2. Quiebre de la comunicación.** El conflicto se hace más duro, se consolidan las imágenes negativas. Se comienza a pensar en estrategias, para vencer al otro.

**Fase 3. Polarización del conflicto.** Esto tanto en el accionar de las partes como en la negativa a aceptar terceras partes neutrales. Cada actor se cierra en su posición y se aleja progresivamente de su contraparte.

**Fase 4. Espiral irracional.** Las partes actúan de una manera que no lo harían en condiciones "normales". Se insulta, se descalifica e incluso se puede agredir física como psicológicamente.

#### Aspectos evolutivos de la dinámica del conflicto

Aspectos	Características
INTENSIDAD	Grado de emotividad (fuerza con que se revive y se siente el conflicto).
PROGRESIVIDAD	Proceso creciente del conflicto (involucra en forma especial a otras personas).
FORMAS DE EXPRESIÓN	Manifestaciones, evidencias (desencadena reacciones y acciones (enredos, muerte, lesiones, enemistades, odios).
ACTORES Y ESCENARIOS	Protagonistas y lugares (personajes comprometidos con el conflicto. Espacios donde se desarrolla).

## 5. LIMITACIÓN DE RESOLUCIÓN CONFLICTOS

Generalmente cuando estamos participando de una situación de conflicto, tendemos a pensar como salimos de él, aunque el conflicto se mantenga latente, esta actitud obedece al desconocimiento de los elementos que precisamente permiten resolver la situación, estos elementos les llamaremos limitadores. Frente a estos limitadores, las rutas conocidas, las tradiciones, las costumbres no suelen ayudar, es el momento de utilizar la creatividad, y esto implica salir de nosotros mismo y ver la situación desde una óptica distinta, que a veces implica en busca r en las alternativas más alejadas de lo que yo “en mis zapatos”, haría.

Hoy día contamos con una valiosa experiencia en creatividad que es expresada en verdaderos clásicos contemporáneos de esta forma de pensar, y que en la bibliografía recomendada de esta sesión podrán encontrar.

El análisis en este caso se concentra en los sectores que se oponen a nuestros intereses en la situación de conflicto, proponiendo mecanismos de cambio a partir del reconocimiento preciso de estas limitaciones.

Los limitadores pueden ser tanto internos, es decir que los sujetos por su estructura, sus intereses, sus funciones, son naturalmente opositores a nuestros intereses, o bien limitadores externos, es decir son opositores nuestros por alianzas, presiones de otros actores, situaciones no reales, o percepciones.

POSICIÓN	SECTORES	
	OPPOSITORES	
	FACTORES LIMITADORES INTERNOS	FACTORES LIMITADORES EXTERNOS
<b>ACTOR CENTRAL</b>		
<b>GRUPOS POLÍTICOS</b>		
<b>GRUPOS DE PRESIÓN</b>		
<b>GRUPOS SOCIALES</b>		

*(Egaña, 2000)*

### 5.1 Rutas alternativas para la resolución de conflictos

No existe una forma predeterminada para resolver los conflictos. Cada método debería estar en función del tipo de conflicto que se enfrente. De ello se desprende la importancia que tiene estudiar en profundidad antes de optar por algún método específico.

Dependiendo del nivel de participación tanto de las partes involucradas como del aumento de la coerción o fuerza, los métodos para resolver conflictos más habituales son:

### Metodologías para la resolución de conflictos<sup>2</sup> (C.Moore)

-----aumento de la coerción y probabilidad de un resultado gana-pierde-----										
Nada	discusión informal	negociar directa	mediar	negociar colectiva	arbitraje	decisión administrat.	decis. judic.	decisión legislativ .	uso de la fuerza legal	uso de la fuerza ilegal
decisión de las partes involucradas				decisión de un tercero de carácter privado			decisión de un tercero de carácter público			

<sup>2</sup> Estas metodologías se desarrollarán en detalle en la Unidad 4.

### **La Fábula de los Ferroviarios**

Entre ferroviarios cuentan una vieja historia de un especialista a quien llamaron porque la locomotora diesel nueva no arrancaba, por más esfuerzo que hiciera el maquinista. El especialista llegó, estudio la situación y luego le dio a la locomotora un golpecito con un martillo: La maquina se puso inmediatamente en marcha. El especialista pasó su cuenta por mil dólares. La compañía escandalizada, le pidió que la detallara, a lo cual él accedió en esta forma:

Por dar un golpe con un martillo: US\$ 10

Por saber dónde darlo: US\$ 990

*Sharp y Fisher, 2000*

### III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE

#### **ACTIVIDAD 7 ANÁLISIS DE CONFLICTO**

##### **OBJETIVOS DEL EJERCICIO**

- Observación y reconocimiento de conflictos
- Análisis de caso utilizando metodología entregada
- Diseñar un sistema de resolución de conflictos adecuado a la situación

##### **CASO<sup>3</sup>**

#### **CONFLICTO EN LA PROVINCIA DE LOS PINOS**

La Provincia de Los Pinos está ubicada en la Novena Región y ha conseguido un alto desarrollo en los últimos 10 años gracias al aumento vertiginoso de las exportaciones forestales, rubro comercial que caracteriza a esta Provincia.

En la actualidad la Provincia tiene una población que alcanza a las 280.000 personas que se reparten en 4 comunas: Río Verde, Cascada, La Conquista y Pehuén.

El avance económico si bien ha permitido el progreso para Los Pinos, no ha logrado aún que los beneficios lleguen de igual manera a todas las comunas. De hecho, es en Río Verde, donde se concentra la riqueza de la Provincia ya que ahí se ubica la mayor cantidad de plantaciones de la zona y es donde habitan los propietarios de estas. Esta situación contrasta con Pehuén, comuna habitada en su mayoría por los trabajadores de las empresas forestales y por comunidades Mapuche, la que es escasa en infraestructura social y urbana.

No obstante la situación descrita, el mayor problema que enfrenta en estos momentos la Provincia es el cierre del único vertedero legalmente constituido que existía en la provincia y se hace urgente encontrar un nuevo sitio donde ubicar los desperdicios que generan las cuatro comunas.

Además se debe considerar, la existencia de basureros ilegales, que generan una serie de conflictos para la población que habita en sus cercanías.

Ha sido muy difícil encontrar un criterio justo para determinar cuál comuna

debe hacerse cargo del vertedero pues si bien es un problema que involucra a toda la Provincia, nadie quiere tener “un basurero en la puerta de su casa”. Como el tema debe resolverse a la brevedad, el Intendente Regional quiere probar un nuevo mecanismo para definir la ubicación, y ha determinado conforme a la ley, que sean las propias comunas las que solucionen la cuestión.

Tratándose de un caso de alta complejidad, cada uno de los representantes comunales deberá seguir una secuencia de pasos antes de llegar al encuentro con sus colegas.

### **ROL: REPRESENTANTES COMUNALES DE PEHUEN**

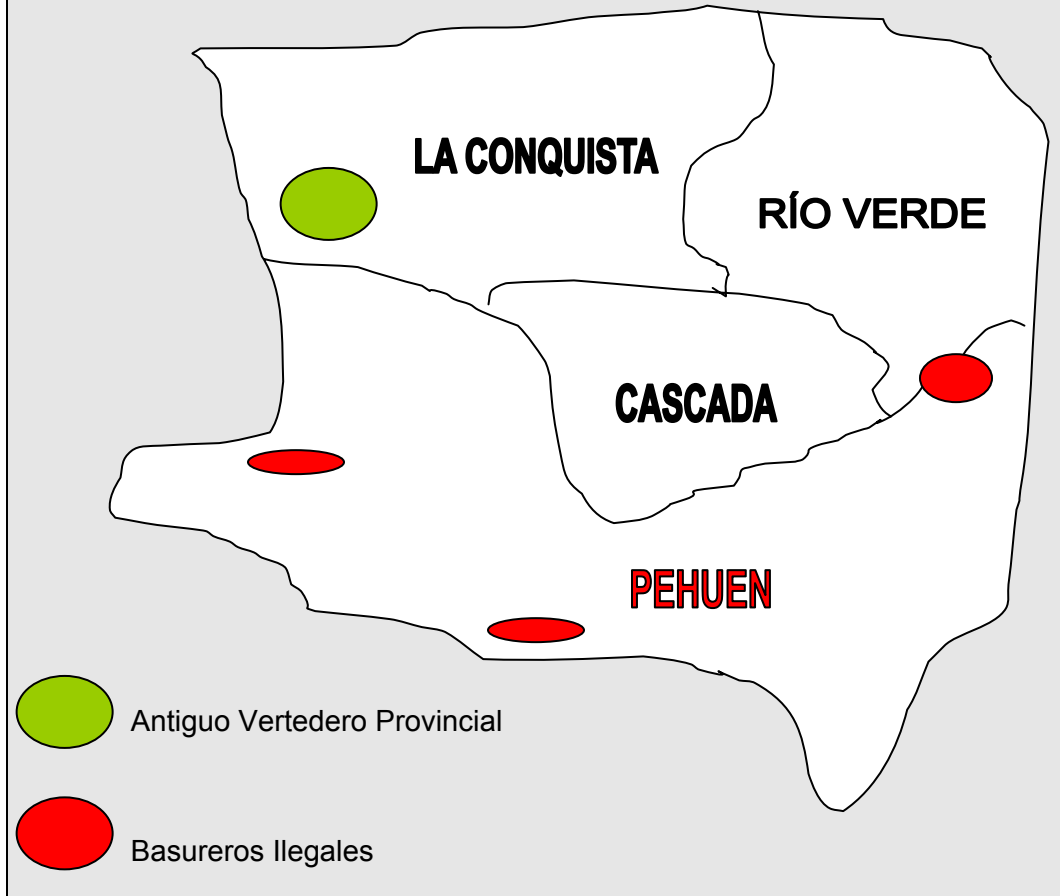
Usted representa a la municipalidad con menos recursos y más conflictos de la Provincia. Esto debido a la instalación ilegal de basureros, los que junto con deteriorar las condiciones de vida de los habitantes de la comuna, se ubican en territorios altamente significativos para las comunidades mapuche que son los que en su mayoría habitan Pehuén. Usted es testigo del sentimiento de discriminación y abandono en el que se encuentran estas comunidades y sabe perfectamente que en cualquier momento podrían estallar manifestaciones violentas que incluso podrían extenderse a toda la Provincia.

El caso de ser la comuna “favorecida” con el nuevo vertedero, el nivel de vida podría empeorar más, pues además de la situación descrita, en estos momentos las preocupaciones del municipio están en cómo construir más caminos, hospitales y escuelas de las que la comuna hasta ahora carece y que suponen una inversión de a los menos \$1.000.000.000.

En este caso los argumentos que podría esgrimir para rechazar el vertedero en su comuna son justamente la situación de las comunidades mapuche, la pobreza de la comuna y la falta de infraestructura, como caminos y servicios que permitirían llevar los desechos en buenas condiciones a su destino y no de la manera irregular como se hace en la actualidad.



**PLANO DE LA PROVINCIA DE LOS PINOS**

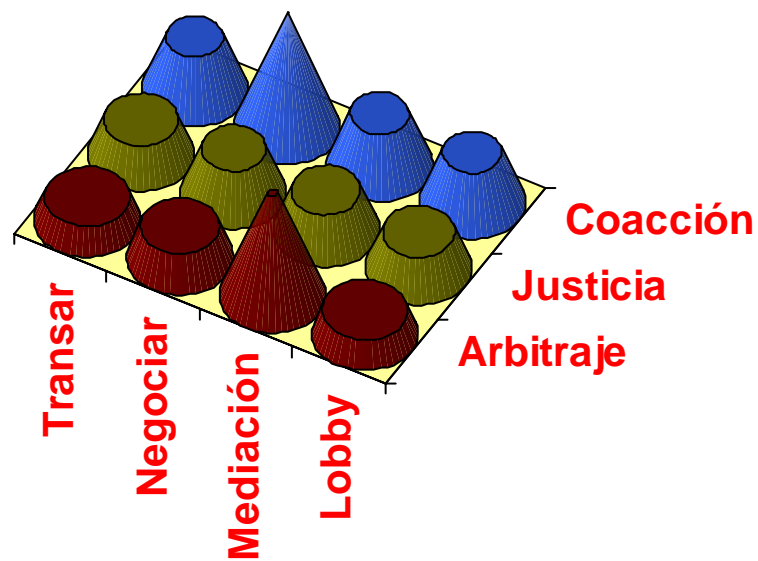


#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Beck, Phyllis. La negociación en una mesa despareja. Editorial. Gránica, Barcelona, 1998.
- De Bono, Edward. Conflictos: una mejor manera de resolverlos. Deusto, Barcelona, 1994.
- De Bono, Edward. El pensamiento lateral. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2003.
- De Bono, Edward. El pensamiento creativo. Ed. Paidós, Buenos Aires, 2000.
- Ertel, Danny Negociación 2000; La Colección de Conflict Management. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogota, 1996
- Matus, Carlos Adiós Señor Presidente Ed. Lom, Santiago, 1998.
- Moore, Christopher, El proceso de mediación, Ed. Gránica. Barcelona, 1997.
- Nierenberg, Gerard, Principios fundamentales de negociación, Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1994.
- Raiffa, Howard, El Arte y la Ciencia de la Negociación, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, México, 1991.
- Ross, Marc Howard, Cultura del Conflicto: Las Diferencias Interculturales en la Práctica de la Violencia, Editorial. Paidós, Barcelona, 1995
- Ury, W. L., Alcanzar la Paz, Editorial Paidós, Buenos Aires, 2000.
- Xifra, Jordi. Lobbying, Gestión 2000, Barcelona, 1998

# UNIDAD 4

## Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARC)





## **1. Prevención**

### **Reuniones periódicas:**

El uso de reuniones periódicas parte del supuesto de que los conflictos son parte natural de la vida y no es siempre posible evitarlos. Estas reuniones ofrecen espacios para hablar sobre cómo estamos y atender a cualquier preocupación o molestia antes de que se convierta en un conflicto dañino. Es una forma de “normalizar” los conflictos o reconocer que pueden surgir y no hay por qué tener miedo o verlo como algo malo. Lo importante es contar con un espacio seguro para atenderlos de la forma temprana y preventiva.

### **Iniciar y mantener el diálogo**

A menudo, al surgir un conflicto, las partes se dejan de hablar y hay menos contacto directo. En la medida que sea posible, se debe promover una cultura en la que la gente esté dispuesta a favorecer el diálogo, aún en medio de conflicto.

### **Compartir información**

Promover sistemas formales e informales para el intercambio de información resulta ser fundamental para la prevención de conflictos.

### **Capacitación**

La capacitación permanente parte del supuesto que buenas habilidades en la comunicación, negociación y resolución de conflictos no son características innatas de todos los individuos, sino más bien son habilidades que tienen que ser aprendidas y fortalecidas. En la medida que las personas cuenten con un alto nivel de destrezas en estas áreas, más capaces serán para manejar sus problemas de manera constructiva.

### **Enfoques genéricos (Caja de sugerencias)**

Existen mecanismos que permiten a los individuos abordar un problema de forma más genérica sin tratarlo directamente con las partes involucradas. Por ejemplo, una caja de sugerencias es un mecanismo que permite expresar una preocupación o una sugerencia de forma anónima con la expectativa de que ese aporte incida en futuras políticas. Abordar el tema de acoso sexual y definir nuevas normas al respecto sin tratar un caso específico sería un ejemplo de esto.

### **Cláusulas incluidas en los contratos o acuerdos**

Se incluyen cláusulas dentro de contratos o acuerdos que especifican de antemano los procedimientos que se usarán en caso que haya un conflicto entre las partes en el futuro. Es una forma de promover mecanismos o procedimientos de menos costos y evitar que una de las partes acuda de una vez a uno de más costo, por ejemplo un proceso judicial sin primero intentar una mediación o forma de arbitraje.

## **1.2 Uno actúa sólo**

### **Separación - retirarse**

Tomar distancia del problema y no enfrentarlo directamente, por lo menos no en el momento. Es importante reconocer que al enfrentarse con un conflicto, se necesita tiempo y espacio antes de poder responder de otra forma.

### **Evitar (“tragarlo sin hacer nada”)**

Una forma de responder es decidir no hacer nada, sencillamente dejarlo y olvidarlo. Pueden surgir conflictos que por tratarse de temas de poca importancia, más vale evitarlo y no desgastar energía. Es importante reconocer que existe la posibilidad de que los individuos eviten situaciones por miedo de represalias, por sentir que no se tiene el poder de hacer nada, o por desconfiar en los procesos usados para resolverlas.

### **Sanciones y recompensas unilaterales**

Los individuos involucrados en situaciones de conflicto pueden optar por usar sanciones como una forma de “castigar” a la otra parte (quedarse callado, reducir nivel de rendimiento, etc.) u ofrecer recompensas en aras de mejorar la situación.

### **Gritos**

Una forma de responder ante un conflicto es a través de la expresión de emociones fuertes. Es importante reconocer que tales expresiones pueden cumplir la función de desahogo, lo que a su vez puede posibilitar avances constructivos en el conflicto.

## **1.3 Las partes actúan sin ayuda**

### **Compartir información**

Reuniones o espacios en los que las partes comparten o intercambian información, percepciones sobre sus temas, intereses, posiciones, y motivaciones a fin de evitar o minimizar la posibilidad de conflictos innecesarios que tienen que ver con información.

### **Diálogo directo**

A menudo, al surgir un conflicto, las partes se dejan de hablar y hay menos contacto directo. En la medida que sea posible promover una cultura en la que las personas estén dispuestas a favorecer el diálogo y mantener contacto directo en medio del conflicto, es menos probable que se vuelva destructivo.

### **Negociación**

Es un proceso voluntario en el que las partes se reúnen para buscar un acuerdo que les satisfice. Puede ser un proceso altamente adversarial si las partes deciden negociar con base en posiciones duras. O puede ser un proceso altamente colaborativo si se opta por enfocarse en los intereses y las necesidades de cada quién y luego juntos buscar un acuerdo que deje a todas las partes satisfechas. En la negociación y todas sus variedades, las partes mantienen el control sobre los resultados del proceso.

### **Construcción de consenso**

Es un proceso que pretende procurar el involucramiento activo de todos los interesados y afectados en la toma de decisiones para que la decisión tomada cuente con el respaldo necesario para su implementación. Como se tiene que tomar una decisión que va a afectar a ciertas personas, y por ende. A ciertos intereses, este proceso puede resultar efectivo para minimizar los posibles conflictos o expresiones de malestar que pueden resultar después de tomarla.

### **Búsqueda mutua de soluciones**

Reuniones que pretenden brindar un espacio a las partes para dudas o temas de común interés antes de que se conviertan en conflictos más expresos que generan mayor polarización. Este proceso se usa con las partes antes de que lleguen a tener posiciones muy duras y polarizadas. Representa un esfuerzo entre todos por resolver problemas a través de la colaboración.

### **Actividades sociales informales**

Reconocer cuáles son las actividades sociales informales que representan espacios importantes para fortalecer relaciones y conocerse más como seres humanos. De hecho, se ha notado que en negociaciones políticas (por ejemplo en Irlanda del Norte) los avances más importantes a menudo se han logrado precisamente en los espacios informales (los bares) después de las actividades formales.

### ***Medidas basadas en el poder***

#### **Periodo de enfriamiento**

Cuando las partes están al borde de o en medio de una costosa lucha de poder, a veces la posibilidad de encontrar una solución negociada parece más atractiva. Por eso, existe este procedimiento que pretende aprovechar el momento de mayor flexibilidad en las partes. Se trata de un tiempo determinado dentro del cual las partes aceptan no tomar ninguna medida en la lucha de poder. Se usa en casos donde una huelga tiene la posibilidad de generar un problema de mayor escala. Si bien no es

obligatoria la negociación, es frecuente que se dé dentro de este tiempo ya que la alternativa que tienen las partes no es muy atractiva. Este procedimiento puede servir también en conflictos interpersonales cuando las partes aceptan tomar unos diez minutos para desenfadarse antes de seguir.

### **Votación**

Un ejemplo del uso de la votación como forma de minimizar la posibilidad de violencia se encuentra en National Labor Relations Act (Acta de Relaciones Laborales Nacionales) de 1935 en EEUU. La idea de la “elección del sindicato” plantea que los empleadores tienen que reconocer y negociar de buena fe con un sindicato elegido por una mayoría de los empleados.

### **Huelga limitada o simbólica**

Una forma de reducir los altos costos de una huelga es optar por hacer una huelga limitada o simbólica.

### **Reglas de prudencia**

En situaciones donde se da una lucha de poder, las partes pueden acordar formas para limitar las tácticas con tal que sea menos destructiva su lucha. Por ejemplo, la decisión entre pandillas de sólo contar con puños para pelear y no usar armas de fuego o cuchillos. Otro ejemplo son los acuerdos en Irlanda del Norte entre ambos lados sobre formas de responder a ciertos actos criminales.



En promedio, el 42% del tiempo de un gerente se ocupa en ayudar a otras personas a resolver sus conflictos (Watson & Hoffman, 1996, “Managers as negotiators”, Leadership Quarterly 7, 1996)

## **1. 4 Ayuda de tercero neutral**

### **Facilitación**

Un tercero ofrece una ayuda procesal para avanzar sobre la parte sustantiva del conflicto. El papel del facilitador no es de involucrarse en los temas sustantivos, sino más bien conducir un proceso que le ayude al grupo avanzar en lo sustantivo. Tareas del facilitador pueden incluir: asegurar que todas las personas dentro del grupo tienen la oportunidad de participar y ser escuchadas, proponer técnicas para facilitar discusiones, hacer resúmenes para asegurar claridad entre todo el grupo, proponer



ciertos pasos procesales para lograr una meta específica, y hacer tareas que pretenden propiciar mayores niveles de confianza en el grupo.

### **Mediación**

Un proceso voluntario en el que las partes nombran un tercero neutral que tiene la función de ayudar a las partes a encontrarse y negociar su propia solución. El mediador no tiene ningún poder para imponer decisiones sobre las partes.

### **Conciliación**

Se refiere a actividades y funciones que sirven para fortalecer relaciones sociales y fomentar mayores niveles de confianza entre las personas que, desde luego, hacen más posible negociaciones constructivas. Se trata de aprovechar espacios informales como los tiempos de comida, momentos de recreo, pláticas informales, visitas al campo o sitios de trabajo, etc.

### **Consejería**

A veces, las relaciones pueden verse limitadas o debilitadas por razones del tipo psicológico. En este caso, ayudas psicológicas pueden resultar convenientes ya sea con terapia profesional o con otra modalidad de consejería. Es importante poder reconocer cuándo tal ayuda es necesaria y tener la capacidad de referir a las personas a los recursos apropiados.

### **Integración de equipo**

Se trata de actividades que pretende fortalecer y consolidar relaciones. Por lo general, son actividades que utilizan una metodología lúdica y participativa para trabajar temas tales como la comunicación, la cooperación, y la confianza dentro del equipo. El fortalecimiento de relaciones es un objetivo importante para la prevención de conflictos destructivos.

### **Capacitación**

La capacitación juega un papel tanto para la prevención de conflictos como para la intervención en algunos casos. En términos de la prevención, se usa la capacitación permanente para desarrollar habilidades básicas en la comunicación y resolución de conflictos. La capacitación se puede utilizar como parte de una intervención en casos de alto nivel de polarización o dificultad en avanzar en un proceso de negociación. En estos casos, la capacitación ofrece a las partes un espacio menos tenso y más seguro (ya que no se trata de tocar los temas de forma directa) para fortalecerse en algunas habilidades y técnicas que les pueden servir en la negociación.

### **Mediación – Recomendación**

Es un proceso de mediación con la variedad de que si las partes no logran llegar a un acuerdo, el tercero hace su propia recomendación al que tiene poder de decisión en términos de lo que debería ser la solución.

### **Mediación – Arbitraje**

Las partes entran al proceso de mediación con el acuerdo de que los temas no resueltos en la mediación serán resueltos por la vía del arbitraje utilizando la misma persona tanto para la mediación como el arbitraje. El saber que el mediador puede convertirse en árbitro puede incidir en los niveles de transparencia que se dan entre las partes y el mediador.

### **Asesoría temprana neutral**

Una o ambas partes pueden acudir a una persona para plantear la situación para ver si el caso merece mayor atención y cuáles serían los posibles resultados si el caso fuera abordado de distintas formas. Es una forma de conseguir asesoría temprana y no esperar que la situación se agrave tanto.

### **Investigación de hechos**

Este es un proceso que procura determinar hechos considerados relevantes para la resolución del conflicto. A menudo es parte de otros procedimientos usados para resolver disputas y tiene varias modalidades. “*Investigación neutral*” es una forma en la que las partes nombran un tercero neutral para hacer esta investigación.

### **Procurador (ombudsperson)**

Una persona contratada por una institución con el mandato de investigar problemas y quejas que surgen dentro de la institución, prevenir conflictos o ayudar a resolverlos.

## **1.5 Tercero decide**

### **Mini-jurados**

Es un proceso que involucra dos componentes clave. Primero, comienza con un intercambio de información en el que cada parte hace una presentación de su caso. Esto permite a las partes escuchar los puntos fuertes y los débiles tanto de su propio caso como del caso de las otras partes antes de comenzar la negociación propiamente dicha. A menudo son representantes de las partes (abogados, o líderes no vinculados directamente en el caso) quienes presentan los casos ante un tribunal. A menudo, el jurado es conformado por líderes o representantes de alto nivel de parte de ambos lados de la disputa que cuentan con plena poder de toma de decisión.

**Arbitraje vinculante**

Esta es una de las formas más tradicionales de resolución privada de conflictos. Es un proceso en el que las partes eligen un tercero neutral para escuchar el caso y tomar una decisión final que las partes tendrán que aceptar. Las partes pueden entrar a un proceso de arbitraje por acuerdo mutuo a la hora de tener un conflicto.

**Arbitraje no-vinculante / Evaluación**

Las partes eligen un tercero neutral para dar una decisión o una evaluación con base a los méritos del caso. Esta decisión no es vinculante para las partes, sino más bien les sirve como una evaluación neutral del caso. Antes de tomar la decisión, el tercero recibe los argumentos con los insumos de apoyo (evidencia, testigos, etc.) que ofrecen las partes. Por lo general, esto se da en una reunión informal. Este procedimiento de arbitraje o evaluación no-vinculante a menudo sirve para modificar la percepción de una o ambas partes en cuanto a su estimación de los costos probables en caso que no lleguen a una solución negociada.

**Arbitraje - Panel decide**

Este es una variación de arbitraje en donde en vez de una sola persona, se elige un panel de personas para escuchar el caso y tomar una decisión. Puede ser utilizado para rendir decisiones vinculantes o no-vinculantes.

**Arbitraje – “Última oferta”**

En este proceso, cada parte entrega una propuesta final al tercero seleccionado para el proceso de arbitraje. El tercero revisa cada propuesta y elige la que parece más razonable y justa. La propuesta elegida se convierte en la decisión final sin ninguna modificación por parte del tercero. Es una forma de limitar la función del tercero y a la vez incentivar a las partes a considerar propuestas razonables y justas con la espera de que la suya sea elegida por el tercero. Una variación consiste en que el tercero tome una decisión sobre el caso sin conocer las “últimas ofertas” de las partes, y luego escoger aquella que está más cerca a la decisión que tomó.

**Arbitraje con incentivo**

Es un proceso de arbitraje no-vinculante en el que las partes acuerdan acerca de una pena que tendrá que pagarse si una parte rechaza la decisión del tercero, recurre a un litigio y no logra mejorar su posición por un porcentaje o fórmula especificado. Las penas pueden incluir los costos incurridos en el proceso de litigio.

**Escuchador confidencial**

Las partes plantean sus posiciones a un tercero neutral. Sin revelar las posiciones de las partes, el tercero les informa si sus posiciones están dentro de un rango negociable. Por ejemplo, las partes pueden acordar

que si no hay una diferencia mayor de 10 por ciento en las posiciones de ambas, que el tercero se lo diga y entrarían a negociar sobre la base de estas posiciones.

### **Adjudicación**

Una presentación competitiva de los argumentos y la evidencia que resulta en una decisión o un juicio tomado por un juez.

## **III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE**

### **ACTIVIDAD 8**

#### **CASO DE ANÁLISIS**

- Proponga un mecanismo de resolución de conflictos a partir del caso que se presenta a continuación.
- Justifique que méritos tiene el mecanismo seleccionado que lo hace superior a los otros
- Mencione que dificultades se podrían presentar durante la aplicación del mecanismo seleccionado

CLAUDIO BELMAR sostenedor del colegio “Horizonte” de la Quinta Región, esta a cargo de uno de los proyectos educativos más novedosos e innovadores de la región. Estuvo buscando dos profesionales que combinaran una alta motivación por el cambio con un conocimiento especializado en administración escolar. Luego de varios meses de búsqueda contrató a un matrimonio de profesores recientemente llegados al país. SANDRA GARCÍA y PEDRO AGUIRRE, Masters en Pedagogía de la innovación.

Al colegio le interesaba conservar a sus profesionales y en general pagaban bien a sus funcionarios. Fundamental era que se mantuvieran por largo tiempo trabajando en el establecimiento, esto por el nivel de información que adquirirían que podía posteriormente ser utilizado por los profesionales para sus propias labores particulares. Para ello el colegio exigía la firma de un contrato por tres años detallando lo que debía pagarse y que normas se aplicarían si alguna de las partes rompía el contrato. Una de estas condiciones era una cláusula que señalaba que si un profesional decidía abandonar el colegio antes de finalizado el contrato, no podría ejercer su profesión en la Quinta y Región Metropolitana sin pagar una fuerte multa. La cláusula tenía por objeto

proteger al colegio de la competencia de otros establecimientos sirviéndose de su plan educativo.

Cuando el matrimonio Aguirre-García ingresó al colegio, los dos firmaron todas las cláusulas. Lamentablemente, su vida matrimonial sufrió varios tropiezos desde que comenzaron a trabajar agravándose al punto de solicitar la anulación del matrimonio. Como ambos deseaban estar cerca de sus tres hijos pequeños, convinieron en que seguirían viviendo en la región. Ambos continuaron trabajando en el colegio, pero dado la interacción necesaria que se daba en su trabajo decidieron que uno de los dos debía renunciar para evitar que los problemas siguieran en el trabajo. Pedro entendió que él tendría mayores facilidades para encontrar empleo y le explicó al señor Belmar que se retiraría del colegio para el beneficio de la institución y de su propia vida personal.

Pedro esperaba que no se le impondría ningún castigo como resultado de su excelente desempeño profesional y porque ya llevaba dos años de contrato.

El sostenedor estaba sorprendido que uno de sus mejores profesionales y que había costado tanto encontrar se quería retirar del colegio. Además era obvio que Pedro buscaría empleo en otro establecimiento, con lo que se podría perder información, que a futuro implicaría hacer peligrar las ventajas tanto pedagógicas como económicas que el colegio pretendía tener sobre los otros establecimientos de la región, además implicaba buscar con rapidez un reemplazante de las características de Pedro Aguirre. Por último la sola salida de Pedro sin aplicársele la cláusula crearía un precedente que el sostenedor no estaba dispuesto a aceptar. Es más, Belmar calculaba que la multa podría elevarse al cien por cien de los ingresos que Aguirre podía obtener durante el año que faltaba para la finalización del contrato.

La respuesta del sostenedor irritó a Aguirre, la juzgó irrazonable e irresponsable. Dijo que si esas eran las condiciones él se retiraría del colegio y pondría una consultora privada, y Belmar podía llevarlo a tribunales para tratar de obtener su dinero. Belmar le respondió que obtendría un mandato contra el funcionamiento de la consultora si era necesario.

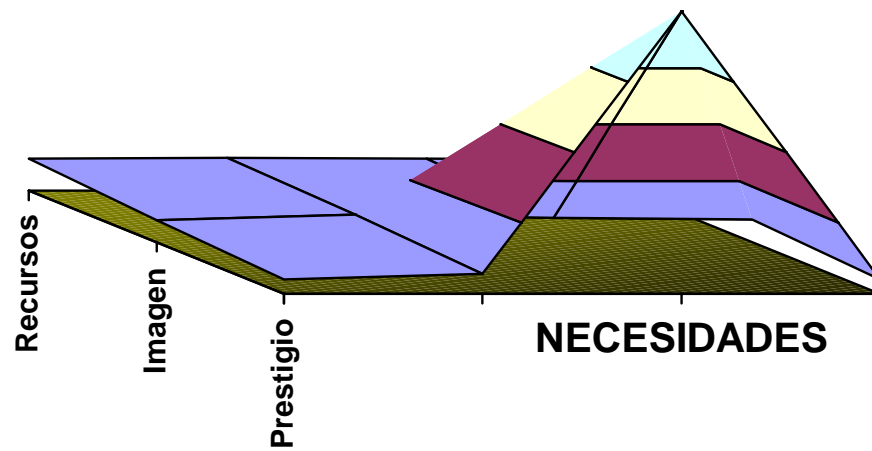
Han pasado algunos días y el sostenedor ha reflexionado sobre lo sucedido, cree que sus razones son válidas, pero por otra parte sabe que esta situación podría hacerse pública ante los medios de comunicación dado el enojo de Aguirre.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Álvarez J, Gómez S y Ruiz J, Negociación: Elementos para una negociación, Escuela Colombiana de Mercadotecnia, Medellín, 1997.
- Barusch Bush, R.A. - Folger J. P., La promesa de mediación, Editorial. Gránica. Barcelona 1996.
- Constantino C. A. - Sickles Merchant C., Diseño de sistemas para enfrentar conflictos, Editorial. Gránica. Barcelona 1997.
- Moore, Christopher, El proceso de mediación, Ed. Gránica. Barcelona 1997.

# UNIDAD 5

## Principios de Negociación



## **I. OBJETIVO DE LA SESIÓN**

Estudiar, identificar y seleccionar el mecanismo de resolución de conflictos más adecuado para una situación determinada, evaluando los costos y beneficios de optar por una u otra.

## **II. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

### **1. EL SENTIDO DE NEGOCIAR**

La negociación, no solo “niega el ocio”, sino que además es la negación de la rigidez, de que las cosas “deben ser así”. La negociación es aventura y descubrimiento, es el futuro, porque ofrece opciones, no alternativas que son nuestras posibilidades del presente, las opciones suponen una promesa, porque si tengo algo seguro, en mi mano, no tengo necesidad de negociar, no tengo necesidad del otro. La promesa es el compromiso de satisfacer la necesidad del otro a través de un acuerdo, pero esa promesa desde el momento de acordar se comienza a construir. Así, la negociación es el territorio de la confianza, de la buena fe, es decir, es la esperanza de encontrar la virtud del ser humano, que no solo compromete una identidad institucional – de un país, una empresa, una organización social – compromete su nombre y su espíritu.

Un hombre que encarna este espíritu de la negociación - como lo señala Vila Riquelme - es Galileo. Cuando su pensamiento lo arriesga a ser condenado, negocia su libertad, y para lograrlo utiliza dos elementos: por una parte se desdice (no ser rígido, no quedarse fijo) para luego, fuera de peligro, reafirmar lo que ya sabe y de lo que jamás se ha “arrepentido”. Porque la negociación es, en realidad, no ceder nada, no transar. El negociador no gana a costa del otro o de uno mismo, el negociador solo puede ganar con el otro. La ciencia de la época no necesitaba un mártir, como tampoco requerían un Einstein mártir, el mártir renuncia a la vida, porque con la muerte triunfa, salva y rescata a su comunidad. El negociador sabe que su triunfo está en el hacer, en el generar condiciones, en facilitar procesos, en generar ideas, en no cerrarse en sus propias opiniones o pareceres, es construir promesas, que otros construirán. Quizás los negociadores no pasan a la historia, como los mártires, pero son los que la hacen. En gran parte lo que tenemos hoy y que nos brinda mejores condiciones de vida se debe a esos anónimos, que no ganaron la fama, posiblemente ganaron una vida más digna. Galileo es un caso excepcional, pero cuidado, no es lo habitual.



## 2. APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA NEGOCIACIÓN

“La negociación es un método para llegar a un acuerdo en presencia de elementos tanto competitivos como cooperativos”

*Shoonmaker, 1994*

“Proceso mediante el cual se presentan propuestas específicas, en la búsqueda de un interés común donde intereses conflictivos están presentes”.

*Fred Charles Ikle. How Nation Negotiate. New York, Harper and Row, 1964*

“La negociación se considera como uno de los procesos básicos de una decisión... es un proceso dinámico y no un evento o situación estática. Es un proceso donde se debe elegir uno de múltiples valores para su implementación y acción”.

*William Zartmann, 1996*

“La negociación es una interacción deliberada de dos o más unidades sociales complejas que tratan de definir o de redefinir los términos de su interdependencia, involucra varios actores y no sólo un individuo tratando de decidir”.

*Richard Walton y Robert McKersie, 1997*

“Es el arte de convencer, de exponer nuestros puntos de vista, recibir otros y estar dispuestos a que de su mezcla e interrelación salgan las soluciones convenientes “

*Rodríguez y Ramos, 1999*

### 3. SUPUESTOS DE NEGOCIACIÓN



Un estudio realizado en la Unión Europea, concluyó que el ausentismo relacionado con problemas de salud (en la mayoría de los casos de estrés y problemas digestivos) aumentó en 34% de los trabajadores expuestos a amenazas y maltratos por parte de sus jefes.

(Oscar J. Franco O. Presidente Centro Venezolano de Conciliación y Mediación)

#### **Voluntariedad**

Con anterioridad al proceso se deben presentar algunos supuestos que curiosamente en nuestra práctica habitual no siempre consideramos al abordar este método.

En primer lugar se debe asumir que se trata de un procedimiento voluntario, en el que las partes libremente optan someter su conflicto a la decisión con el otro. Solo a partir de este supuesto es posible que exista un trabajo real por llegar a una solución mutuamente beneficiosa para las partes. El que uno o varios actores se vean obligados a entrar al proceso nos indicará, por lo tanto, la negación del método y posiblemente se trate más bien de una transacción. En ese sentido es falso, en términos conceptuales, aquellos casos en que una de las partes es presionada bajo algún tipo de amenaza a negociar, es más con ello solo la esta negando.

#### **Mejor Alternativa disponible**

Un segundo supuesto es que la negociación aparece adecuadamente como una realidad cuando las partes advierten que es la mejor alternativa de la cual disponen para resolver un conflicto. En este sentido no se debe percibir a la negociación como "la formula", sino como una alternativa más que debe ser analizada en función de los otros mecanismos de los cuales se dispongan. Por otra parte el negociador debe estar atento a las condiciones del entorno, pues en cualquier instante, particularmente en la actual sociedad globalizadora, puede aparecer una mejor alternativa que haga perder sentido a la negociación que está en curso.

#### 4. PRINCIPIOS DE NEGOCIACIÓN

##### Cooperación

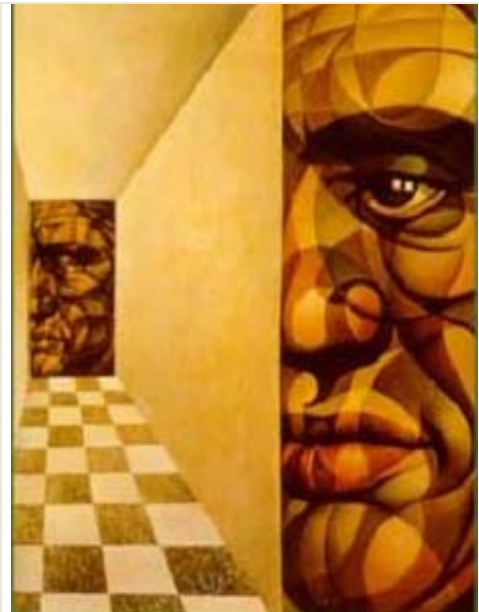
La cooperación y la confianza, no son solo valores positivos y éticos, en el mundo actual también representan mejores posibilidades de alcanzar éxitos en las negociaciones.

Una forma de comprender la validez estratégica de la cooperación es posible apreciarla en la experiencia del investigador *Anatol Rapoport* en *The prisoner's dilemma* de 1965.

##### El Dilema del Prisionero

El caso plantea lo siguiente: *Las autoridades han detenido a dos personas sindicadas de una falta menor acerca de la cual hay evidencias y pruebas para acusarlos. Saben además las autoridades que estas personas están involucradas en otra falta mucho mayor pero no existen las pruebas suficientes para llevarlos a la cárcel. El fiscal les propone el siguiente trato:*

- ‡ *Si ninguno confiesa, la pena para cada uno sería de 2 años a la que corresponde la falta menor.*
- ‡ *Si ambos confiesan, la pena para cada uno sería de 8 años.*
- ‡ *Si solo uno de ellos confiesa, la pena para quien no confiese sería de 16 años y quien confiese saldría libre.*



*(Mckay y Fanning)*

Lo más probable es que los prisioneros confiesen. El elemento más importante es la cooperación que debería existir entre los prisioneros. Si existe una confianza absoluta entre los prisioneros estos no confesarán, pero de no ser así cada uno de ellos delatará al otro. Lo interesante es que si solo uno de ellos confiesa, los resultados simultáneos son de premio para el delator y un castigo para el delatado.

Esto debería ser aplicable a cualquier contexto de una negociación

**CUADRO. ¿El Dilema del prisionero o de la colaboración?**

MI CONDUCTA	TU CONDUCTA	
	COOPERAR	NO COOPERAR
COOPERAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yo gano</li> <li>• tu ganas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yo pierdo mucho</li> <li>• tu ganas mucho</li> </ul>
NO COOPERAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yo gano mucho</li> <li>• tu pierdes mucho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yo pierdo</li> <li>• tu pierdes</li> </ul>

**Interdependencia**

Un segundo principio que presenta características similares y complementarias a la cooperación nos plantea *Alfred Font en Negociaciones: entre la cooperación y el conflicto en 1997*.

Este segundo principio no solo busca alcanzar el propio logro en función de la cooperación con el otro, sino que además nos indica que solamente en la medida que la otra parte alcance la satisfacción de sus intereses yo podré alcanzar los propios.

Para ello se presenta el siguiente ejemplo, que parafraseando a Rapaport podríamos denominarlo el Dilema del Cine.

**Interdependencia y negociación**

*Andrea y Pablo han decidido ir al cine.* Si los dos quieren ir al cine, solo hay que coordinarse. Pero pueden existir problemas en ese coordinarse. Si la idea sigue siendo la de ir juntos, porque de no ir juntos ninguno de los dos va, entonces ambos se encuentran en una relación de interdependencia.

Si en “este ir al cine” existe algún o algunos puntos de desacuerdo, como por ejemplo que Andrea quiere ver una película romántica, y Pablo una de ciencia ficción, entonces se produce un conflicto, por lo tanto ya no basta con coordinarse, se requiere ahora de un procedimiento que supere ese conflicto. Sea cual sea el mecanismo que se adopte existen las siguientes posibilidades para esta pareja:

1. Ir juntos a ver "mi" película
2. Ir juntos a ver una tercera película
3. Ir juntos a ver "tu" película
4. Ir solo a ver "mi" película
5. Quedarme en casa

Cualquiera de las tres primeras posibilidades implican acuerdo, las otras dos desacuerdo. Se pueden dar múltiples combinaciones para tratar de que ambas queden satisfechas y cumplan la intención original de ir juntos al cine. La peor posibilidad sería la última, aquí se renuncia a cualquier posibilidad de llegar a un acuerdo porque supone negar la cooperación y la interdependencia.

De la prioridad que le dé a cada una a estas posibilidades dependerá que finalmente se de interdependencia o no.

### POSIBLES RESPUESTAS

	GANANCIA	
	Andrea	Pablo
1. Ir juntos a ver mi película	50%	0%
2. Ir juntos a ver una tercera película	50%	50%
3. Ir juntos a ver su película	0%	50%
4. Ir solo a ver mi película	0%	0%
5. Quedarme en la casa	0%	0%
¿Cómo lograr la ganancia mutua?	100%	100%

La respuesta ideal sería que cada uno pueda ver la película que quiere (50% de intereses particulares), e ir juntos (50% de los intereses, pues de no ser así cada uno iría solo).

La interdependencia significaría reconocer una posibilidad que alcance los dos objetivos. En este caso, una salida sería ir juntos a ver una película para posteriormente ver la otra. En ello no hay transacción ya que nadie cede ante el otro, aunque esto implique disponer de más dinero y tiempo. Esto es posible porque ninguno de los dos ha declarado previamente como interés en este conflicto el dinero o el tiempo.

---

## **INTERDEPENDENCIA =**

**Dependencia reciproca de la cooperación del otro para obtener lo que se quiere.**

---

## **5. ELEMENTOS DE NEGOCIACIÓN**

### **A. Energía**

Generalmente este concepto lo relacionamos con un indicador cuantitativo que nos muestra o bien su consumo, o el estado en el que se encuentra. Sin embargo el profesional que negocia, es decir, que está en permanente contacto con personas, está haciendo un uso intensivo de energía, esta se expresa en las reuniones, conversaciones, llamadas telefónicas, la atención al público, y nuestro gran consumidor de energía: solucionar problemas.

Lamentablemente, solucionar un problema, puede implicar inmediatamente el nacimiento de uno o más, de mayor o menor envergadura, y si eso no ocurre, no se preocupe, que ya llegarán. De no ser así no tendríamos trabajo.

Para esto se recomienda en solución de problemas y en su negociación, considerar, al menos de manera cualitativa, la energía que estamos empleando. Al respecto como supuesto debemos considerar, que en cada acto, en cada movimiento, tendamos a utilizar la menor energía posible, es decir, funcionar a partir del concepto de la Ley del Mínimo Esfuerzo. Esta ley no es simple como podríamos creer, para que sea utilizada de manera adecuada, debemos hacer un esfuerzo consciente por desgastarnos lo menos posible para resolver un problema. ¿Para qué? La energía restante nos servirá para enfrentar otros problemas, además demostraremos conocer el problema de tal manera que sabemos exactamente cuál es el esfuerzo que vale la pena correr, y finalmente, para convertir nuestro hacer en aprendizaje, elemento que hoy las organizaciones perciben como uno de sus capitales más importantes

## **B. Poder**

El concepto de poder es una de las palabras que más atención y discusión ha generado dentro de las ciencias sociales, ya sea tanto en definir su origen, como la influencia que ejerce, como también sobre los derechos y alcances del uso del poder, como elemento organizador y eventualmente como un generador del caos que ese mismo orden ha tratado de evitar.

En negociación el poder lo caracterizamos bajo dos perspectivas, ambas complementarias y fundamentales para entender la lógica del proceso negociador.

La primera hará mención al poder como la capacidad efectiva de hacer cambios en un contexto determinado, ha esta dimensión la conoceremos como poder de primera categoría; en tanto, la capacidad de influir en aquellos que hacen los cambios, lo identificaremos con el poder de segunda categoría. Ahora bien, esto no significa que uno sea más importante que otro. El significado de cada dimensión del poder, estará dada por la inteligencia, la responsabilidad y la oportunidad con que usemos uno u otro. Cualquier persona puede recordar, si es que no lo está viviendo ahora, la poderosa influencia que ejercen los niños con sus padres para obtener determinados beneficios, en ese sentido, el poder de segunda categoría se superpone al de primera. Esto que hemos aprendido desde pequeños, también se puede dar en empresas, instituciones estatales, educacionales, etc.

Los aspectos y cualidades del poder de la negociación incluyen:

Es relativo entre las partes;

- Cambios con el tiempo;
- Siempre es limitado;
- Puede ser real o aparente;
- Su ejercicio tiene beneficios y costos;
- Se relaciona a la habilidad castigar o beneficiar;
- Es reforzado por apoyo legal, conocimiento personal, habilidad, recursos y trabajo duro;
- Es incrementado por la habilidad de soportar incertidumbre y por compromiso;
- Es reforzado por una negociación amistosa;
- Depende del BATNA percibido; y
- Existe en la magnitud que es aceptada

### **Fuentes de Poder**

- El poder de la información y el experto del Poder- la habilidad de presentar hechos, presente argumentos creíbles, sea persuasivo con datos.
- Control sobre los recursos - el mando directo e indirecto sobre de los recursos
- Poder legítimo - su autoridad con relación a su posición jerárquica, a menudo le da la información y poder del recurso. El poder legítimo también puede ser ganado por reputación y su actuación tiene una influencia. Si usted consigue cosas hechas (actuación), las personas respetarán el hecho que usted puede conseguir cosas (reputación).
- Posición en la Estructura Orgánica - las redes sociales pueden darle el poder de la información. Algunas posiciones son más poderosas en términos de centralidad, crítica, flexibilidad y visibilidad en una red.
- Fuentes personales de Poder - la Amigabilidad, emoción, integridad, y persistencia.

### **Estrategias de Influencia**

- Persuasión - la habilidad de crear un argumento lógico.
- Intercambio - ofreciendo favores o prometer afianzar la cooperación de la otra persona. "Una mano lava la otra"
- Legitimidad - la habilidad de dar órdenes directas y controlar el volumen y el proceso de negociación.
- Amigabilidad - Estableciendo relación
- Alabanza o refuerzo - la influencia en la conducta de las personas.
- Dogmatismo - siendo muy directo, usando bien y comprendiendo el idioma.
- Apelación inspirada - la apelación emocional que apunte los valores o aspiraciones de alguien.



- Consultivo - involucrando a otros le hace más probable la decisión final siguiente.
- Presión - como los compromisos, defina alguna consecuencia para su conducta.
- Uniones - reciba apoyo de otros para fortalecer su caso.

### **C. Ética**

Este tercer elemento, en la actualidad es esencial en cualquier proceso de toma de decisiones. Debemos considerar como nuestros actos pueden influir en el contexto social, sobre todo cuando poseemos influencia sobre otros, la ley y las normas escritas en un ambiente de flexibilidad tienden a disminuir. Muchas decisiones que antes estaban dadas de antemano, actualmente son de nuestra responsabilidad. La menor cantidad de controles nos puede dar libertad, pero sin preceptos éticos nos puede llevar al relativismo, haciendo difícil la convivencia social, que en sí misma, como ya hemos indicado, es conflictiva.

## **6. VENTAJAS DE LA NEGOCIACIÓN COMO MECANISMO DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

1. La solución al conflicto se alcanza en un tiempo reducido de tiempo, en comparación con otros métodos (por ejemplo, las decisiones judiciales).
2. Menores costos, por menos formalidades en los procedimientos y tiempo utilizado.
3. Posibilidad de afrontar nuevos conflictos. Muchos de los cuales no están suficientemente legislados (conflictos de relaciones, comunicacionales, de intereses, entre otros).
4. Ofrecen soluciones más adecuadas a algunos tipos de conflictos. Se ha demostrado que las soluciones confrontacionales suelen no ser del todo adecuado en casos en que las partes deben seguir conviviendo con posterioridad (familiares, laborales). No basta en una solución hacia atrás (lo que paso) sino que hacia adelante, o sea las relaciones posteriores.
5. La intervención directa de las partes en la solución del conflicto permite que estas se sientan más responsables no solo del problema, sino que también de la forma de resolverlo y de como van a cuidar que los acuerdos se cumplan.

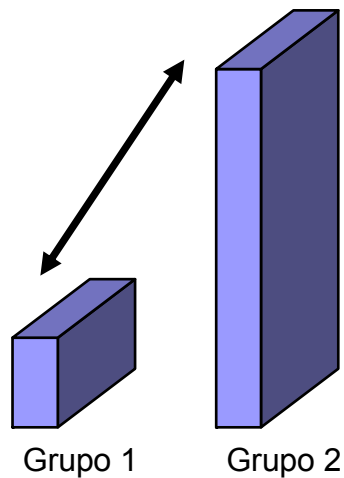
6. Desarrollo de habilidades, como la creatividad, la elocuencia, la exposición clara y coherente de las ideas.

7. La posibilidad de obtener beneficios recíprocos, lo que no suele ocurrir en las formas tradicionales.

## 7. LIMITANTES A LA NEGOCIACIÓN

1. La negociación suele comenzar desde **relaciones desiguales de poder**, lo que puede crear desconfianzas, amenazas e incluso impedir que se lleve a efecto el proceso por “estar perdido” desde el comienzo.

### RELACION ASIMÉTRICA DE PODER



Habitualmente las partes que se sienten en desventaja frente a la otra buscan aumentar su poder para poder hacer de la negociación un proceso simétrico. Sin embargo esto no implica necesariamente que se deba escalar hasta niveles insostenibles por equiparar el poder del otro.

Una forma de salvar esta cuestión sería estableciendo un **techo racional**, es decir, no buscar el poder hasta más allá de un nivel que no permita controlar y ejercer el poder de manera responsable y pacífica. Este elemento debería ser establecido en la preparación de una negociación.

**2. Informalidad del proceso de negociación.** Este elemento supone el comprender a menudo la negociación como un método poco estricto en su formulación metodológica como en los acuerdos a los que se puede llegar, ya que eventualmente el cumplimiento de los acuerdos está en gran medida determinado por la buena fe de las partes que intervienen, al no existir mecanismos que obliguen a respetar los acuerdos alcanzados, en este sentido, la negociación aparece como un método débil, por ejemplo, ante las resoluciones de los tribunales de justicia que cuentan con una serie de procedimientos para asegurar el cumplimiento de sus fallos.

Una forma de enfrentar esta situación, consiste en dotar al proceso de una instancia legal al momento de establecer los acuerdos, de modo de que si estos no son respetados, el caso pasaría a instancias judiciales que harían valer el cumplimiento de lo negociado.

**3.** En general en nuestra sociedad aun existe un **gran desconocimiento** respecto a los alcances y posibilidades que otorga la negociación basada en principios, esto hace que conflictos que podrían ser tratados con esta metodología recurran a mecanismos más lentos y costosos y que además pueden producir quiebres en relaciones que interesen mantener. Es este último elemento el que justifica educarse en concepciones avanzadas de negociación y que en nuestra sociedad se produzca un debate intelectual y práctico sobre las posibilidades que ofrece este mecanismo.

### III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE

#### ACTIVIDAD 9

#### CASO CONFLICTO ORGANIZACIONAL

A principios de la década, la Gerencia de Recursos Humanos de una empresa pública decidió la mudanza de las oficinas, ubicadas en cierto edificio, a otro en un barrio distante más de una hora en automóvil. La causa última era la privatización de la empresa y la gente se oponía a la

privatización a como diera lugar. En el edificio se aglutinaban los delegados de un frente de empleados que se presentarían a elecciones a fines de ese año, y la mudanza quebraba el accionar de la oposición gremial.

Los motivos de la mudanza jamás fueron expresados, salvo frases genéricas del tipo "por motivos de reestructuración", pero a los ojos de los empleados (e incluso de muchos miembros del equipo de dirección) parecía caprichosa o bien impulsada por alguna razón oculta que desconocían (poca claridad, pero se advierte una resistencia a priori, lo único claro era la mudanza y eso si o sí no gustaba). Además, la mudanza generó un enorme malestar, sobre todo entre las mujeres con niños, que usaban la guardería y a quienes desplazarse al nuevo lugar les complicaba la asistencia al trabajo.

Así las cosas, el cuerpo de delegados de esos sectores se presentó varias veces ante el gerente responsable para pedir explicaciones y adelantar los problemas que generaría esa mudanza. La actitud autoritaria del directivo llevó el conflicto a una escalada superior, con movilizaciones frente al despacho de la Gerencia General, discusiones violentas, insultos y acusaciones de corrupción a tres funcionarios por hechos concretos y probados.

Al día siguiente se prohibió a los representantes realizar horas extras, medida grave si se toma en cuenta que esas horas ya se consideraban parte del sueldo. Más aún, la Dirección inició un juicio al cuerpo de delegados solicitando el desafuero gremial para efectivizar la cesantía de todos ellos.

Al otro día las paredes frente al edificio aparecieron pintadas con consignas agresivas hacia todos los gerentes. Al tercer día, veinte personas, algunas con varios hijos, otros parientes directos de los representantes o relacionados con ellos, recibían el telegrama de despido.

A partir de ese momento el tema de la mudanza quedó en segundo plano y la reincorporación de los cesanteados, que finalmente se logró, pasó a ser el tema central. Entre los vaivenes del juicio, sin horas extra y con magros sueldos, obviamente los representantes debieron afrontar la lucha por las cesantías, mientras la mudanza se realizaba casi sin oposición.

↳ **¿De qué manera están presentes los elementos tratados en este capítulo?**

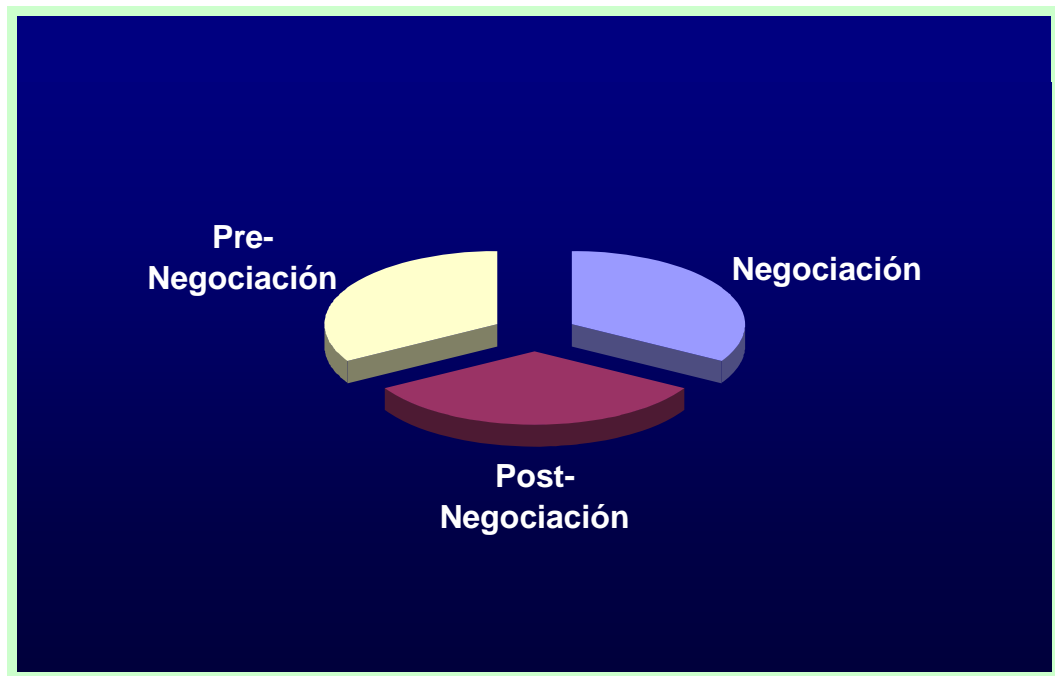
↳ **Desarrolle el caso en función de estos elementos**

#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Font, A. Negociaciones: entre la cooperación y el conflicto. Grijalbo, Barcelona, 1997.
- Leritz, Len, Negociación Infalible - Cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar conflictos, Editorial Paidós, Buenos Aires, Argentina, 1993.
- Merö, Lázlo, Los azares de la razón, Paidós Contextos, Barcelona, 2001.
- Muldon, Brian, El corazón del conflicto, Ed. Paidós, Barcelona, 1998
- Raiffa, Howard, El Arte y la Ciencia de la Negociación, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, México, 1991.
- Schoonmaker, Alan. Negocie y gane, Norma, Bogotá, 1990.

# UNIDAD 6

## Planificación de Procesos de Negociación



## I. OBJETIVO DE LA SESIÓN

En esta sesión los participantes identificarán las distintas etapas o secuencias a considerar en la planeación de una negociación, considerando los elementos fundamentales de esta construcción, aplicándolas a una simulación de negociación.

## II. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

### LAS FASES DE LA PLANIFICACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN

PRE-NEGOCIACIÓN	NEGOCIACIÓN DIRECTA	POST-NEGOCIACIÓN
→	→	→
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Definir los intereses a tratar</li><li>2. Diálogo y análisis de la situación desde la perspectiva de la otra parte</li><li>3. Consultar con terceros</li><li>4. Planificar la estrategia para lograr los objetivos fijados</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inicio del proceso</li><li>• Identificación de temas</li><li>• Elaboración de agenda</li><li>• Apertura temática</li><li>• Exploración de intereses y necesidades</li><li>• Reubicación de problemas</li><li>• Generación de opciones</li><li>• Evaluación de opciones</li><li>• Elaboración de propuesta</li><li>• Diseño de Acuerdo</li><li>• Cierre de Acuerdo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de administración de acuerdo negociado</li><li>• Mecanismo de gestión de conflictos post-acuerdos</li></ul>

(Egaña, 2004)

## **1. PREPARACIÓN O PRE-NEGOCIACIÓN**

### **1.1 Definir los intereses a tratar**

Responder personalmente a las preguntas:

- ¿Cuáles son nuestros intereses?  
(No solo el objetivo, también nuestro prestigio, no quedar mal a futuro, etc). Se deben clasificar nuestros intereses.
- ¿Cuáles son nuestras alternativas en la negociación?  
(Negociamos con quién y por qué y para qué).
- ¿Cuál es nuestra visión sobre el futuro?
- ¿Cuáles son las opciones para las negociaciones?
- ¿Cuáles son las incertidumbres y nuestras creencias sobre ellas?
- ¿Qué criterios objetivos podemos invocar para convencernos a nosotros y a nuestros socios en la negociación?

Finalmente:

- Recopilar información sobre la otra parte
- Preparar los distintos niveles de la negociación. (Ver fase 2. NEGOCIACIÓN)

### **1.2 Diálogo y análisis de la situación desde la perspectiva de la otra parte**

Es una reunión de tipo informal con la otra parte en la que las partes establecerán las condiciones de la negociación. En esta fase se intercambia información e ideas, la clave es saber que es lo que va a estar en la negociación.

A partir de esto se debe hacer en esta etapa:

- ➔ Establecer condiciones formales de la negociación: dónde se hace, cuánto tiempo durará, quienes participan por cada parte.



- Diseñar un modelo de negociación. Este se compone de temas a negociar, problemas que se derivan de cada tema y posibles opciones a cada problema de cada tema.

Preguntas Claves:

- ¿Cuándo se hará la negociación?
- ¿Cuánto tiempo durará?
- ¿Se realizará una o varias sesiones?
- ¿Dónde se realizará la negociación?
- ¿Quiénes participarán?
- ¿Cuál es su calificación técnica y/o profesional?
- ¿Qué requerimientos especiales les interesaría hacer para este evento?

**Estilos individuales de negociación (Fisher y Ury)**

CRITERIOS	DURO	BLANDO	POR PRINCIPIOS
coerción	impositivos	se dejan imponer	no aceptan, persuaden
con el problema	duros	suaves	duros
con las personas	duros	suaves	suaves
con los otros	desconfían	confían	neutrales
concesiones	exigen	hacen	ceden ante principios
meta	ganar	con sacrificio	sensato
participantes	adversarios	amigos a complacer	solucionador
posición	rígida	flexible	negocian por interés
presión	aplican	ceden	no aceptan
relación	condiciones	cultivan	separan
sustancia	apropian	ceden su parte	crecen

## B. Estilos Culturales (Weiss)

### Definición de Negociación.

1. Concepto básico del proceso.  
Regateo recíproco/ resolución conjunta del problema/ debate/ regateo ocasional / discusión espontánea.
2. Principales clases de asuntos.  
Sustantivo/ referente a las relaciones/ procedimental/ personal - interno.

### Papel del individuo.

3. Selección de los negociadores.  
Conocimientos/ experiencia negociadoras/ dotes personales/ prestigio
4. Aspiraciones del individuo.  
Individuales \_\_\_\_\_ comunitarias.
5. Adopción de decisiones en los grupos.  
Autoritaria \_\_\_\_\_ consensuada.

### Relación: preparativos.

6. Orientación respecto al tiempo.  
Monocrónica \_\_\_\_\_ policlónica.
7. Propensión a asumir riesgos.  
Alta \_\_\_\_\_ baja.
8. Fundamento de la confianza.  
Sanciones externas/ prestigio de la contraparte/ intuición/ experiencias compartidas.

### Relación: proceso.

9. Relacionado con el protocolo.  
Informal \_\_\_\_\_ formal.

10. Complejidad de la comunicación.

Baja \_\_\_\_\_ alta.

11. Formación de persuasión.

Experiencia directa/ lógica/ tradición/ dogma/ emoción/ intuición

Resultado.

12. Forma del acuerdo.

Contractual \_\_\_\_\_ implícito.

### 1.3 Consultar con terceros

La consulta con terceros es uno de los momentos de la planificación que mayor significación hoy tiene el mundo de los negocios. La razón de esto está dada por el creciente número de intereses que participan los procesos de negociación. Sectores como los medios de comunicación, los clientes, la competencia, hoy son actores que pueden dificultar la suscripción de acuerdos ante intereses que se yuxtaponen.

La consulta puede ir desde la mera búsqueda de información complementaria, hasta datos que pueden construir una estrategia o una alianza a través de acciones de lobby.

Finalmente con la información obtenida se puede obtener un mapa, en función del conocimiento adquirido con relación a los participantes y los contenidos de la negociación

<b>CREACIÓN DE AMBIENTES DE NEGOCIACIÓN</b>			
<b>Ambiente</b>	<b>Cuándo crearlo</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Riesgos</b>
<p><b>Cordial</b></p> <p>Se adapta a la solución de problemas. Fortalece la confianza</p>	<p>Se pretende solucionar un problema</p> <p>Se está ante una situación de debilidad en el regateo</p> <p>Se negocia con una persona cordial</p> <p>Se requiere construir o preservar una relación a largo plazo</p>	<p>Favorece el entendimiento</p> <p>Elimina malentendidos</p> <p>Predispone en la búsqueda de acuerdos</p> <p>Permite pensar con tranquilidad</p> <p>Incrementa posibilidades de trabajar con la otra parte</p> <p>Disminuye la desconfianza</p> <p>Crea un buen antecedente para el futuro</p>	<p>Crea desconfianza</p> <p>Parece débil una parte frente a la otra</p> <p>Indispone a las personas muy dominantes</p>
<p><b>Formal</b></p> <p>Es protocolar</p> <p>Puede ser emocionalmente neutral</p>	<p>Cuando no se está seguro de lo que se debe hacer</p> <p>Cuando se trata con personas indiferentes</p> <p>Cuando las negociaciones son entre equipos</p> <p>Cuando los asuntos son complejos</p> <p>Cuando las partes son hostiles mutuamente</p>	<p>Centra la labor en el trabajo no en los sentimientos</p> <p>Da a la negociación un tono protocolar</p> <p>Facilita a las partes una prudente distancia de los sentimientos personales</p> <p>Busca un entorno formal que aísle a las partes de sentimientos hostiles</p> <p>Otorga tiempo necesario para evaluar la situación y perfilar el estilo de negociación que se desea</p>	<p>La exploración de otras alternativas puede quedar limitada por la formalidad del ambiente</p> <p>Puede indisponer a las personas dominantes y a las amistosas</p>
<p><b>Indiferente</b></p> <p>Puede aumentar mucho el poder percibido</p>	<p>Cuando se regatea</p> <p>Cuando se tiene una actitud relativa con respecto al resultado o se está en condiciones de postergar una</p>	<p>Apela a la indiferencia como un acto de demostración de poder</p>	<p>Pierde el ritmo de negociación</p> <p>Estimula la ansiedad de las partes</p> <p>Indispone a</p>

	<p>respuesta</p> <p>Cuando una de las partes está ansiosa por lograr un acuerdo</p> <p>Cuando los intereses de ambas partes están claramente en pugna</p>		<p>las personas dominantes o dependientes</p> <p>Pierde oportunidades para negociar en forma conjunta y obtener mayores beneficios</p>
<p><b>Antagónico</b></p> <p>Las partes comprenden que los intereses son antagónicos y cada uno trata de proteger los propios</p>	<p>Tiene las mismas características de poder que el indiferente y las condiciones son casi las mismas</p>	<p>Tiene las mismas ventajas para el negociador que adopta la actitud de indiferencia</p>	<p>Crea resistencia y rigidez en ambas partes</p> <p>Crea problemas en la ejecución y cumplimiento del acuerdo logrado</p> <p>Reduce las posibilidades de futuros acuerdos</p>
<p><b>Hostil</b></p> <p>Fortalece el poder.</p> <p>Genera resistencia a crearlo</p>	<p>Cuando se deben cambiar radicalmente las percepciones de las partes</p> <p>Cuando una de las partes asume una posición inaceptable para la otra</p>	<p>Esta actitud es posible cuando una de las partes en una negociación multilateral desea explicitar su posición negativa. En negociaciones bilaterales sólo es posible cuando se ve impulsada una parte a encarar la negociación</p>	<p>Son los mismos que los del ambiente antagónico, pero pueden ser mucho más extremos</p>

#### 1.4 Planificar la estrategia para lograr los objetivos fijados

El trabajo para la mesa de negociación puede resumirse y reducirse al esquema que se presenta a continuación que ordena el trabajo del negociador en la mesa.

A continuación presentamos un ejemplo de esta planificación (*Raiffa*)

TEMAS	PROBLEMAS	OPCIONES DE SOLUCIÓN
Tipo de negocio (1)	1.1  1.2	1.1.1 1.1.2  1.2.1 1.2.2
Elementos ambientales (3)	3.1 Contaminación del producto sobre la norma  3.2 Eliminación de desechos industriales	3.1.1 Adaptarse a la norma  3.1.2 Solicitar información técnica  3.1.3 Ensamblaje en lugar de destino  3.2.1 Reciclarlos  3.2.2 Exportarlos a países con normas menos restrictivas
Garantías (2)	2.1  2.2	

(*Raiffa, 1997*)

- Los números entre paréntesis indican nuestra primera y segunda prioridad
- Mientras más opciones de solución presentemos en nuestra negociación existirán mayores posibilidades de llegar a un acuerdo de beneficio mutuo.



Tanto la Fuerza Aérea de los Estados Unidos como la Secretaría de Defensa han reportado reducciones significativas en los gastos propios de los conflictos, cuando estos han sido abordados de manera colaborativa. Este tipo de organizaciones ha recurrido al diseño de sistemas de resolución de conflictos como herramienta generadora de soluciones integrales. La Secretaría de Defensa reportó una disminución anual equivalente a 4,200 horas salariales en el costo de resolución de conflictos laborales a través del uso de este tipo de sistemas. En el caso específico de la Fuerza Aérea, en 1995 la entidad calculó haber disminuido en un 50% los costos de manejo de los reclamos por discriminación laboral a través del uso de la mediación.

## **2. NEGOCIACIÓN DIRECTA O ASISTIDA**

### ***2.1 Inicio de la Negociación***

Se refiere a lo que falta para que las negociaciones arranquen bien, con un tono positivo y que todos se sientan cómodos. Factores:

- la bienvenida
- una afirmación conciliadora
- un compromiso expresado para con el proceso

#### **Preguntas Claves:**

- ¿Quién va a hablar primero?
- ¿Qué dirán en aras de establecer una comunicación positiva?

### ***2.2 Identificación de temas a trabajar***

**Preguntas Claves:** una vez que la gente esté en la mesa y se haya posibilitado una comunicación fluida:

- ¿Cómo quieren que la gente comience a expresarse sobre los temas?
- ¿Cómo comenzarán a hablar de sus temas?

Opciones:

Hablar en términos generales de todo para establecer el panorama

Abordar un solo tema y hablar una vez en detalle sobre ello.

### **2.3 Elaboración de la agenda**

Puntos a considerar:

- Secuencia productiva
- Acuerdos en las primeras etapas del proceso
- Impacto psicológico
- Puntos clave para el tratamiento de cuestiones futuras
- Posibles Criterios:
- Importancia
- Urgencia
- Rapidez para construir una historia de éxito
- Simbolismos
- Dificultad
- Un tema común y de interés para todos

**Preguntas Claves:**

¿Con cuál tema quieren empezar?

¿Con qué criterios van a ordenar los temas?

### **2. 4 Exploración de intereses y necesidades**

**Preguntas Claves:**

¿Cómo comenzar a hablar de los asuntos a negociar?

¿Qué quieren saber del tema?

**Possible Formato**

- Contar la historia de lo que ha pasado (personal o institucional)
- Explicar la necesidad de cambio
- Educarse sobre intereses y necesidades en juego
- Hacer preguntas para que las partes hablen de sus intereses y necesidades



### **Primero lo Primero:**

Comprensión plena del problema, antes de hablar de posibles soluciones.

### **Preguntas Claves:**

- ¿Cuáles son necesidades e intereses de fondo?
- ¿Porqué y para qué queremos lo que estamos pidiendo?

### **2.5 Reubicar el problema**

Propiciar un ambiente de cooperación.

### **Preguntas Claves:**

- ¿Cómo se puede plantear el problema de una forma que abarque los intereses de todas las partes y de satisfacción recíproca?
- ¿Cómo trascender de posiciones a intereses en función de un planteamiento común del problema?

### **2.6 Generar opciones**

Pregunta Clave:

- ¿Cómo generar diferentes opciones sin encerrarse en las propias?

### **TÉCNICAS:**

- ❖ **Lluvia de ideas:** generar ideas sin discutir ni evaluarlas
- ❖ **Bloques de Construcción:** avanzar de lo específico a lo general
- ❖ **Acuerdo sobre Principios:** avanzar de lo general hacia lo específico
- ❖ **Ovejas comiendo Repollo:** Trabajar un poco en un tema, pasar a otro, luego volver al primer tema, avanzando poco a poco.
- ❖ **Ensayo y Error.** Sondear con una idea, si no resulta buscar otras.
- ❖ **Soluciones Procesales:** Para Problemas Sustantivos: Definición de un proceso que determinará la solución y no las partes en el momento.

## 2.7 Evaluar opciones

### Preguntas Claves:

- ¿Cómo van a saber si una opción es buena?
- ¿Van a evaluar las opciones juntos o por separado?
- ¿Qué criterios de evaluación van a usar? (ventajas – desventajas)

CRITERIOS				
Soluciones	Viabilidad	Economía	Legalidad	Ética
Opción 1				
Opción 2				
Opción 3				

## 2.8 Diseñar Propuestas

### Criterios para Hacer una Propuesta:

1. Plantear la forma en que entiende la situación
2. Resaltar intereses y necesidades de las distintas partes
3. Hacer la propuesta como una idea a considerar y NO como la situación final
4. Explicar como la propuesta responde a los distintos intereses
5. Invitar a una crítica constructiva

### Preguntas Claves:

- ¿Qué le gusta de esta idea?
- ¿Qué hay en esta propuesta que se puede mejorar?
- ¿Cómo pueden hacer la propuesta de una forma que sea más fácil para la contraparte aceptar?

### Estrategia:

- ❖ Resaltar intereses de las partes
- ❖ Hacer propuestas como opciones de solución
- ❖ Educar sobre los beneficios compartidos de la propuesta
- ❖ Replantear el problema a partir de lo aprendido en la mesa
- ❖ Hacer críticas constructivas al diseño de las propuestas.

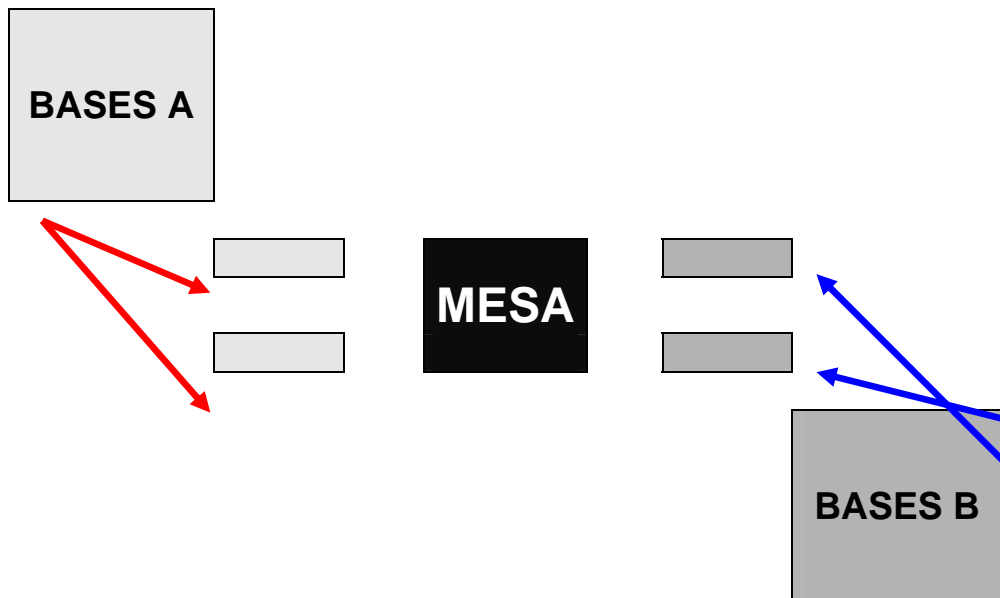
## 2.9 Niveles de negociación

En una negociación organizacional difícilmente nos encontraremos ante **una sola negociación**. Frecuentemente lo que ocurre, es la existencia de negociaciones con distintos actores interesados en la misma cuestión que deberemos considerar.

A cada una de estas negociaciones o sub-negociaciones, le llamaremos niveles de negociación. (*Colosi y Woods*).

### Nivel Interno

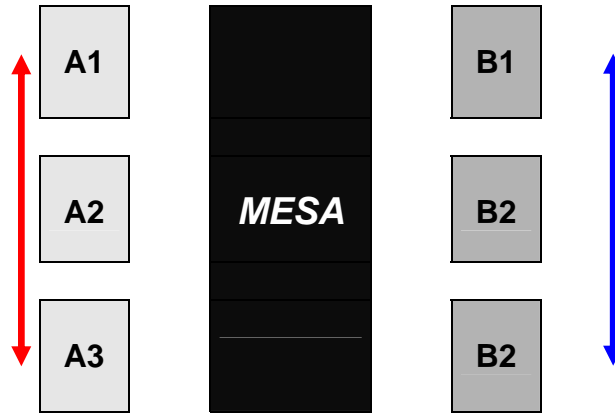
Esta la constituye la relación del equipo negociador con la organización que **representamos**, la aceptación o rechazo de los términos de la negociación tiene que ver con el grado de aceptación de nuestra organización. En este caso los representados o bases son los **validadores** de lo que se negocia.



### Nivel Vertical

Los que están al otro lado de la mesa más que ser un grupo, son un equipo integrado por individuos diferentes y a veces nosotros desde el otro lado pensamos que todo el otro equipo nuestro también es igual. El otro equipo puede parecer monolítico, porque o hablan igual o se visten igual o están bien entrenados. Y los otros pueden pensar lo mismo de

nosotros, pero no lo somos así las diferencias internas de nuestro grupo constituyen la dimensión interna. Esta negociación suele ser más intensa hay más energía y menos diplomacia.

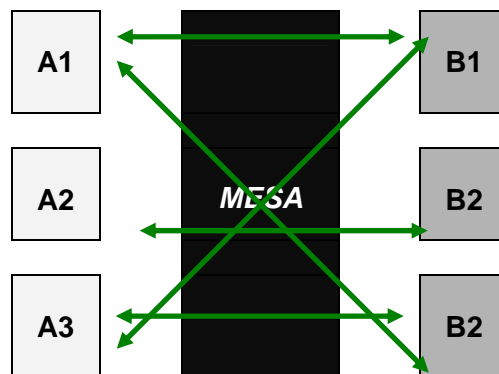


### Nivel Horizontal

Es la que a veces pensamos que es la única, es la que se hace cara a cara, con la otra parte ya sea literal o figuradamente alrededor de la mesa.

Es la dimensión más visible y suele ser un proceso formal y típicamente estructurado, no por ello es banal, de hecho como veremos más adelante se debe y puede preparar. Muchos piensan que es aquí donde se hace la negociación, ese es un error.

Si la relación a este nivel es cordial, se hacen discursos o intervenciones bien fundamentadas, si la relación es mala se hacen exigencias, insultos, amenazas.

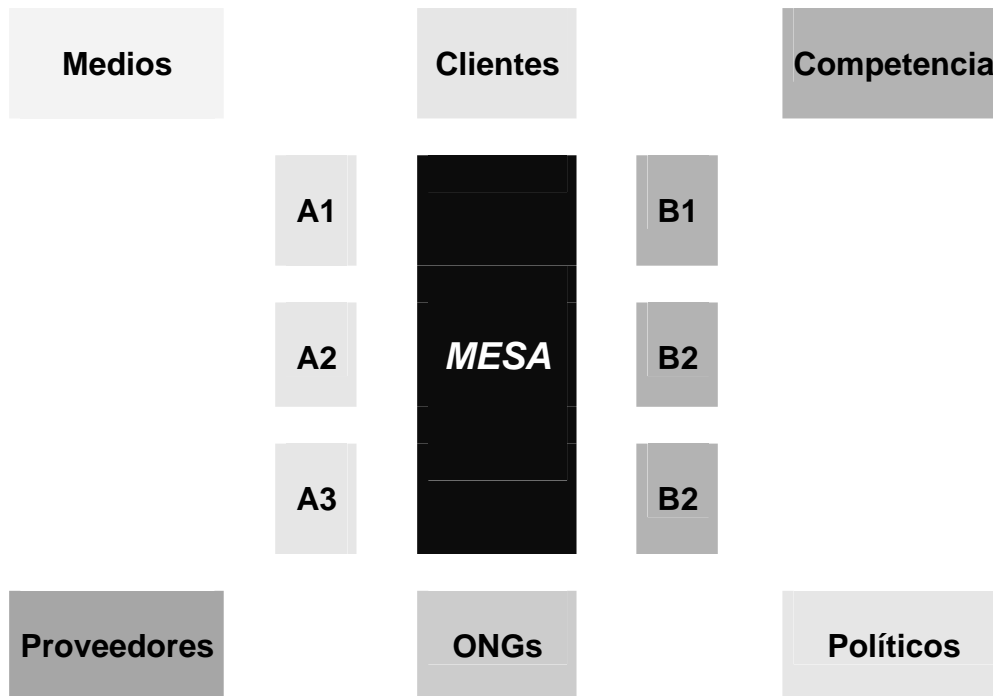


## Nivel Externo

Se trata de las partes que no son partes de la negociación, y que no tiene autoridad en la decisión. Puede ser la prensa, el gobierno, los clientes, la competencia e incluso otros actores de la misma organización que no participan directamente en la cuestión.

Sería conveniente antes de sentarse a la mesa ver bien el alcance de esta dimensión tanto a nuestro beneficio como en contra. El efecto negativo que puede producir esta dimensión es la "contaminación" de la negociación, producto de información errada, dar a conocer primicias, etc., por ello a cierto nivel de negociación es importante la privacidad de las partes, esto incluso se debe manejar cuidadosamente, la misma intimidad puede forzar a los externos a especular, inventar o dar información incompleta.

La mejor forma de manejar esta dimensión es actuar concertadamente con la otra parte sobre cuanto decir y cuanto no.



### 3. POST-NEGOCIACIÓN

Los procesos de negociación no terminan con la suscripción de un determinado acuerdo. Este constituye en sí mismo una forma racional en la cual las partes se comprometen a realizar determinadas acciones que permitan implementar las propuestas aceptadas como soluciones para el conflicto. Sin embargo, la misma etapa de implementación de acuerdos negociados, puede evidenciar las bases mismas de futuras fuentes generadoras de conflictos.

La negociación, como un mecanismo de gestión de conflictos, si no se concibe como generador de un proceso de interacción abierto, puede llevar a conclusiones erróneas en cuanto a creer que los acuerdos, por si mismo acaban con los conflictos.

La Fase de Post-Negociación está caracterizada por:

- La definición de un procedimiento para la administración de los acuerdos negociados.
- La definición de un sistema de garantes de los acuerdos negociados.
- La inclusión de mecanismos de solución de controversias dentro de la estructura de los acuerdos.

En esta etapa se debe considerar con especial atención:

- ★ ¿Las partes cuentan con la autoridad necesaria para establecer un acuerdo?
- ★ ¿Está disponible toda la información necesaria para que el acuerdo sea eficiente?
- ★ ¿Los elementos legales que son pertinentes al acuerdo, están bien delimitados y definidos?
- ★ ¿El acuerdo es el resultado de un análisis exhaustivo de sus consecuencias a corto, mediano y largo plazo?
- ★ ¿La decisión debe ser sometida antes de suscribir el acuerdo a las bases o a los representados en la negociación?, ¿de qué forma hacerlo?

## **La Fábula de La Negociación Intercultural**

Negociación con Corea Sigue en Pie

### **GOBIERNO ADMITIO QUE MAL ENTENDIDO CULTURAL TRABAJO TRATATIVAS**

El Mercurio, Viernes 20 de Julio de 2001

Las negociaciones entre Chile y Corea del Sur para alcanzar un acuerdo comercial siguen vigentes. Así lo aseguró el subsecretario de relaciones exteriores, Heraldo Muñoz, en una mesa redonda organizada por la Universidad Gabriela Mistral.

En ese encuentro, empresarios, gremios y académicos analizaron el verdadero interés que hay en nuestro país por estrechar los vínculos con la zona del Asia Pacífico.

El subsecretario manifestó que uno de los temas que se debe mejorar es el conocimiento cultural entre ambas regiones, elemento que, según reconoció, ya jugó una mala pasada al gobierno en su intento por estrechar los lazos comerciales con Corea del Sur.

Heraldo Muñoz explicó que en las negociaciones que sostuvieron con sus pares surcoreanos aparecieron diversas ofertas, pero llegó un momento en que ese gobierno oriental presentó una última propuesta.

Como esta no fue suficiente para la apertura comercial que busca Chile - donde se quiere acentuar la presencia de productos agrícolas- nuestro país simplemente dio por cerradas las negociaciones.

Sin embargo, grande fue la sorpresa cuando el gobierno se dio cuenta que Corea del Sur quería seguir negociando.

Cuando se le recordó a ese país que había comunicado la entrega de su última oferta, la respuesta fue simplemente que era la última "antes de la próxima".

Fue entonces cuando las autoridades nacionales entendieron la real dimensión de tener dos filosofías de negocio diferentes.

\* En la actualidad Chile ya tiene firmado un acuerdo que elimina la doble tributación con Corea del Sur y está pronto a ser aprobado un acuerdo de Zona de Libre Comercio

### III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE

#### ACTIVIDAD 10

##### CASO DE NEGOCIACIÓN ANIVERSARIO DE LA EMPRESA ASESА

Se deberá planificar una negociación a partir de los roles que se deberán representar.

#### EL CASO

Los aquí reunidos somos trabajadores de la empresa ASESА que ha instalado su filial en Viña del Mar hace tres meses. En el transcurrir de este período, los servicios de atención a los usuarios se han prestado satisfactoriamente, lo que ha proyectado una buena imagen ante sus clientes y proveedores.

Este mes los directivos han formado un comité para que se encargue de las celebraciones de los 20 años de la empresa, para los trabajadores de la filial. La actividad central será un evento que el gerente general quiere que sea inolvidable, para lo cual ha asignado un presupuesto de un millón quinientos mil pesos. Deben asistir los 25 empleados que trabajan en Aseса y se hará el próximo sábado. Las decisiones que se tomen aquí deberían ser aprobadas por el gerente, pero él está de viaje y le dio autoridad al comité para que tomara la decisión.

#### ROL 1. JEFE DE TRANSPORTES

Usted está desde los orígenes de la empresa en la ciudad de Concepción, o sea que tiene el tiempo suficiente para jubilarse; poco le importa darles el gusto a sus jefes, y fue elegido por sus compañeros conductores para que los representara en esta reunión.

Ellos tienen puesta toda su confianza en usted y de ninguna manera los puede defraudar, pues lo consideran su líder.

En reunión previa sostenida con sus compañeros, todos se pusieron de acuerdo en el sentido de que la celebración debe ser en grande, la idea es que se haga en la casa de campo de la empresa en Olmué. Se debe comprar abundante carne y bebida; se debe contratar un grupo de música popular o tropical. A la fiesta sólo asistirán los empleados de la empresa, con derecho a llevar un acompañante, pero de ninguna manera esposo o



esposa.

Usted debe asumir su papel, hablar duro y tratar de imponer su voluntad, convenciendo a los demás compañeros del comité.

## **ROL 2. JEFE DE BODEGA**

Usted lleva diez años trabajando en la empresa; usted llegó a Viña desde Concepción y es una persona soltera para quien la familia es indiferente. Es un solterón empedernido, amigo de sus amigos y amante de las reuniones sociales y del baile. Por ello propone que la fiesta debe realizarse en una discoteca de Reñaca. Sólo a la mitad de la fiesta se debe hacer un alto para hacer algunos discursos y entregar diplomas por servicio destacado.

Debe intentar persuadir a sus compañeros de invertir en comprar bebidas alcohólicas de buena calidad y de que la fiesta se realice como a usted le gustaría. En cuanto a los invitados, considera que se debe llevar una pareja por persona, sea la esposa o no. Como es una persona madura y de mal genio, se enoja con facilidad, incluso expresándose agresivamente.

Debe defender su posición y tratar de convencer a sus compañeros para que acepten sus gustos y accedan a celebrar la fiesta como usted quiere.

## **ROL 3. JEFE DE PRESUPUESTO**

Usted conoce a sus compañeros y sabe que algunos están interesados en una celebración informal con mucha comida y bebida y otros en fiestas muy elegantes, pero como tesorero usted debe cuidar el dinero de la empresa, no debe permitir que se gaste todo el dinero y así quedará muy bien con el gerente.

A su vez reconoce que no debe dejar pasar desapercibida una fecha tan importante. Por eso va a proponer que lo mejor es celebrar una misa a la que asistirán los empleados con sus familias, especialmente los niños. Posteriormente se hará una sobria ceremonia en los jardines de la empresa y se le hará un regalo especial al gerente general por haber instalado la filial en Viña del Mar dándole trabajo a gente de la ciudad.

Recuerde que debe defender su posición y quedar muy bien con todos.

#### **ROL 4. SECRETARIA DEL GERENTE**

Ha recibido de la compañía, de su Jefe y de los empleados el apoyo permanente para el desempeño de sus funciones. En todos los compañeros ejerce gran influencia.

Le gusta organizar fiestas elegantes, ya que en su familia es común celebrar los acontecimientos en el club alrededor de la piscina, por lo tanto se quiere lucir en la preparación de las celebraciones de la empresa.

En el comité impondrá su posición de que la fiesta se haga en el Club Social de la ciudad, de vestido elegante tanto hombres como mujeres, buena comida, bebidas finas y meseras uniformadas para que los invitados se sientan reyes y reinas y todo esto por poco dinero.

Se invitará a los esposos y esposas de los empleados y las novias de los solteros, quienes no las tengan, irán solos.

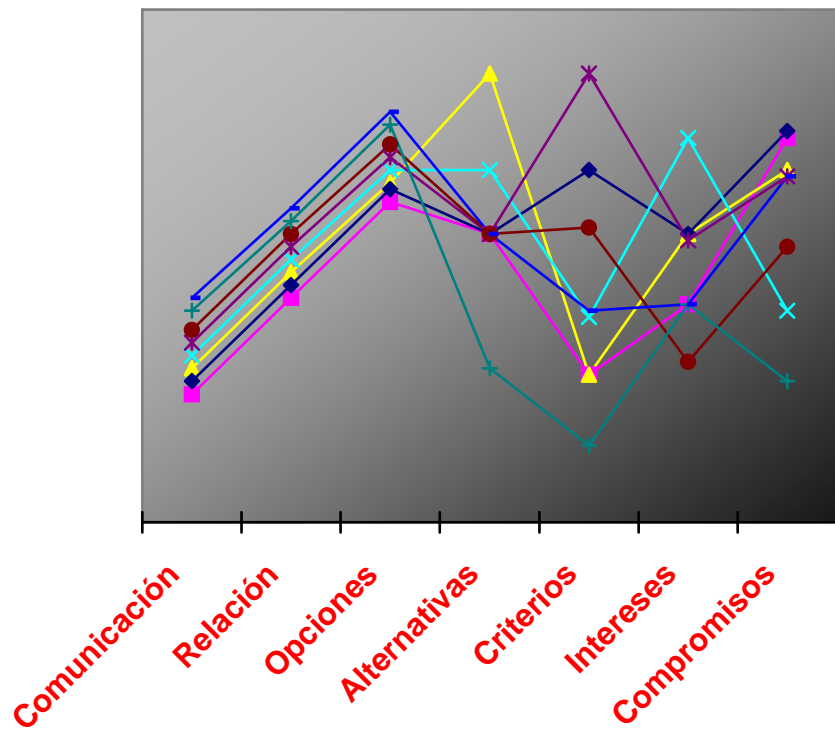
Los arreglos del club deben ser sobrios y bien presentados; la música suave para que permita dialogar a los invitados. Todo esto porque a usted no le gustan ni el ruido ni las personas “entonadas”.

#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Albrecht, Karl y Albrecht, Steve; Cómo Negociar con Éxito, Editorial Granica, Barcelona, España, 1994.
- Altschul, Carlos. Dinámica de la negociación estratégica. Gránica, Buenos Aires, 1999.
- Baserman Marx, Neale Margarita A. La Negociación Racional en un mundo irracional. Editorial Paidós, Buenos Aires, 1993.
- Beck, Phyllis. La negociación en una mesa despareja. Editorial. Gránica, Barcelona, 1998.
- Ertel, Danny Negociación 2000; La Colección de Conflict Management. McGraw-Hill, Santa Fe de Bogota, 1996
- Fisher, R. Ury W. Patton R., Sí de acuerdo..cómo negociar sin ceder, Bogotá: Editorial. Norma. 1994.
- Kennedy, Gavin; Benson, John y Mc Millan, John, Cómo Negociar con Éxito, Editorial Deusto, Bilbao, 1985.
- Sun Tzu, El Arte de la Guerra - Liderazgo y estrategia, Editorial Mercado, Buenos Aires, 1997.
- Tjosvold, Dean. El conflicto positivo en la organización. Addison-Wesley, Delaware, 1991.
- Ury, William, Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas, Editorial Norma, Bogotá, 1993.

# UNIDAD 7

## La Estrategia de Negociación



## **I. OBJETIVO DE LA SESIÓN**

Diferenciar los efectos, resultados y beneficios que produce en el resultado de una negociación la estrategia a seguir

## **II. DEFINICIÓN CONCEPTUAL**

El establecimiento de una estrategia negociadora estará con relación a los objetivos propuestos, por lo que evidentemente éstos variarán tanto en su concepción como en su ejecución.

La práctica establece dos tipos básicos de estrategias que suelen ser utilizadas. La elección de una u otra es el resultado del tipo de organizaciones involucradas, materias a tratar, características de la contraparte e inclusive factores socio-culturales que influyen y determinan la estrategia a seguir.

### **1. NEGOCIACIÓN TRADICIONAL POR POSICIONES O TRANSACCIÓN DISTRIBUTIVA**

La transacción quizás es lo que habitualmente se considera como negociación ideal, ya que esta supone la cesión de los intereses o posiciones de manera equitativa entre las partes. Sin embargo detrás de la transacción hay una pérdida mutua para las partes por lo que se convierte en una estrategia de negociación basada en la idea del “mal menor” o “mejor un poco que nada”.

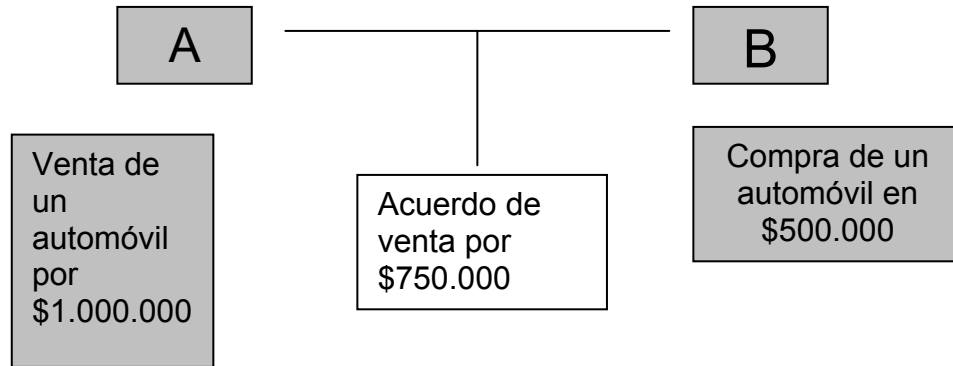
Una transacción supone que es imposible que las dos partes obtengan todo lo que desean y por ello la negociación se concentra en que le corresponde a cada uno. Para ello se puede recurrir tanto a tácticas propias de la negociación posicional como por intereses, pero en una transacción probablemente ninguna de las dos partes se sentirá totalmente satisfecha.

La transacción es una estrategia negociadora, en la que se seleccionan, por parte de un negociador, una serie de posiciones, que recogen intereses o necesidades particulares, ordenadas secuencialmente de acuerdo a resultados preferentes y presentados a la otra parte en un esfuerzo por llegar a un acuerdo.

La 1ª posición o posición de apertura, corresponde al beneficio máximo que se calcula o espera en las negociaciones. Cada posición posterior exige menos de la parte opuesta y produce beneficios más bajos a la parte que lo propone

El acuerdo se alcanza cuando las posiciones de los negociadores convergen y se configura un espacio de acuerdo aceptable.

Un ejemplo clásico de esta negociación es la que se da en la compra y venta de un automóvil.



En este caso ambas parte comienzan con una apuesta inicial que van cediendo hasta llegar a un acuerdo, en este caso, perfecto en términos de cuanto cedió cada uno.

¿Qué factores permiten inclinar la decisión más hacia una parte que la otra?

En esta estrategia suelen imponerse aquellos que cuentan con ciertas habilidades o características innatas, puesto que es en la "misma negociación" cuando mediante una serie de tácticas el actor utiliza todas sus características personales para lograr "vencer" sobre el otro. En este sentido el actor "duro" tiende a imponer sus términos por sobre el actor "blando", precisamente a partir de las distintas habilidades que expone cada uno en el momento.

**Esta negociación se utiliza cuando:**

- ✓ una parte opta por obtener la mayor parte posible de una suma fija
- ✓ los intereses de las partes no son interdependientes, sino contrapuestos y mutuamente excluyentes

- ✓ las relaciones actuales o futuras tienen menos prioridad que las ganancias sustanciales inmediatas (variante dura)
- ✓ las relaciones tienen prioridad y el acuerdo en sí, pasa a segundo plano (variante blanda)

### **Desventajas de la Negociación por Posiciones**

- ↓ produce acuerdos poco sensatos
- ↓ depende en gran medida de las habilidades innatas de los participantes y no de su capacidad técnica
- ↓ requiere de mucho tiempo
- ↓ pone en peligro la relación
- ↓ su ineficiencia se multiplica en caso de requerirse acuerdos multilaterales
- ↓ acuerdos poco razonables e insustentables, al evaluar los altos costos que se pagan en un proceso de desgaste
- ↓ no es posible ganar por ambas partes, siempre se cede, en mayor o menor medida.

Si pese a estas dificultades las partes se ven involucradas en esta estrategia, podrían reducir los efectos negativos de este en la medida que reconozcan las pautas de conducta de las partes. Entre las pautas a considerar, hay que advertir sí estas:

1. Se orientan más a las metas y tareas que a las personas y procesos
2. Su relación con el poder y como lo ejercen.
3. Su escala pasivo-activo.
4. Que importancia da a las relaciones.

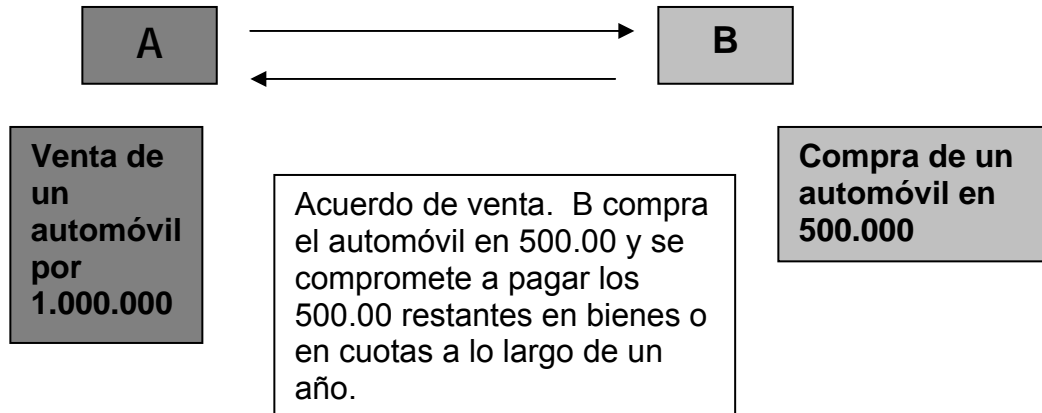
En función de estas pautas, las partes buscarán centrarse en "lo negociado" y no en los "negociadores".

## **2. LA NEGOCIACIÓN CON BASE EN INTERESES**

También es conocida como negociación moderna o avanzada de negociación. Su principal diferencia con la negociación posicional, es que parte del supuesto de que **no siempre es necesario ceder** para llegar a

un acuerdo. Es decir, es posible negociar con el fin que las dos partes ganen en cuanto a sus intereses. **Ganar - Ganar.**

Siguiendo con el ejemplo anterior, esa negociación posicional se convertiría en una por intereses, cuando A y B se esfuerzan por conseguir lo que quiere cada uno sin tener que ceder.



La parte B quiere comprar el automóvil, pero solo tiene 500.000, no puede pagar más, pero en unas semanas más podría pagar lo que resta. La parte A no puede vender el automóvil más barato porque necesita el dinero para un viaje y eso le cuesta los pasajes, así él puede esperar unas semanas y tener todo el dinero que necesita.

### **MODELO DE NEGOCIACIÓN EN BASE A INTERESES O PRINCIPIOS**

El modelo de negociación sobre la base de intereses, como mencionamos en la unidad anterior, corresponde al método más avanzado que hoy día se utiliza en las organizaciones para resolver conflictos. Este método fue particularmente desarrollado en la Escuela de Negociación de la *Universidad de Harvard*, Estados Unidos, logrando demostrar en la práctica sus supuestos teóricos.

El modelo se basa en siete puntos que revisaremos a continuación y que están desarrollados de manera más teórica en el texto *Si de acuerdo, como negociar sin ceder*, de R. Fisher y W. Ury.


Este método se puede utilizar como herramienta para:



- Preparar una negociación
- Negociar
- Repasar y estudiar el proceso de negociación

El método consta de 7 ELEMENTOS, que deben considerar en la negociación y que tienen relación con

## 1. Comunicación

	<p>En los procesos de comunicación interpersonal el 55% de la información es transmitida a través del lenguaje corporal. (investigación del consultor organizacional Joaquín Monzo)</p>
---	---

La comunicación va dirigida a lograr un propósito, esto es, que sea **efectiva**, que provoque una respuesta adecuada, y sobretodo no olvidar que va dirigida a “alguien”.

Sin embargo la comunicación a menudo en lugar de darnos satisfacciones, nos produce frustración y molestia.

Aprecie estos dos tipos de comunicación y piense cuál predomina en su caso.

CONDUCTA NEGATIVA	CONDUCTA POSITIVA
↓ confrontar al otro	✓ preguntar sobre el tema
↓ atacar a la persona	✓ escucharlo
↓ defender posiciones	✓ entender sus planteamientos
↓ irrespetar	✓ formular inquietudes para aclarar nuestros intereses
↓ percepción individual como única realidad	✓ respetar opiniones y puntos de vista
	✓ percepción mía, más percepción de otros, mayor aproximación a realidad

## Percepción y comunicación

Una forma para poder entender la realidad, es el uso de la percepción, ante la imposibilidad física de saberlo todo, así se suelen utilizar nuestras visiones sobre las cosas. Y eso hace que habitualmente las percepciones sean distintas, esto porque:

• cada uno enfoca distintos aspectos de lo que está viendo
• experimenta y observan datos distintos
• ignoran o desechan datos que no corresponde a sus puntos de vista
• selectivamente filtran nuevos datos
• selectivamente recuerdan según sus referencias
• cada uno tiene diferentes suposiciones y criterios de valor

En el proceso de negociación debe considerarse en el ámbito de la comunicación, los siguientes elementos.

### **A. Actitud abierta ante la nueva información**

Siempre es conveniente tener más información, pero también puede agravar un conflicto, de todas maneras no se puede negar ante ella, hay que usarla bien.

### **B. Aceptar al otro como igual.**

Es una buena forma de empezar, por el respeto mutuo (es especialmente importante en conflictos sociales, políticos o culturales), pero tampoco hay que disimular cuando existen sentimientos profundos como el odio.

### **C. Actitud abierta ante la persuasión.**

Así se puede descubrir lo errado de una posición y sobretodo rectificarla sin quedar mal ante el otro. Además demuestra seguridad en las propias convicciones. No debe estar abierto por obligación, sino porque se esta abierto a escuchar argumentos validos y que pueden convencerme porque son lógicos y concretos, del mismo modo como yo hacer lo mismo con mi argumento.


### **D. Hablar con claridad y determinación.**

Para ello se puede por ejemplo, seguir una estructura de tres puntos, o parafrasear, "interpreto // de lo que usted dice// afirmación".

### ***E. Lenguaje corporal.***

Esto es, fijarse en la postura, los gestos (manos, dedos, puños, brazos, piernas, cabeza), los movimientos oculares, la expresión facial. Lo que se debe considerar no son tanto los gestos en sí (a veces pueden engañar), sino en los cambios de estos durante el proceso.

## **2. Relación**

	Un estudio realizado en la Unión Europea, se concluyó que el ausentismo relacionado con problemas de salud (en la mayoría de los casos de estrés y problemas digestivos) aumentó en 34% de los trabajadores expuestos a amenazas y maltratos por parte de sus jefes. (Oscar J. Franco O. Presidente Centro Venezolano de Conciliación y Mediación)
---	---

Mantener una buena relación no significa ser amigos o simpáticos, sino ser respetuoso al otro y esto es necesario en cualquier tipo de relación. La relación se vuelve conflictiva cuando las cosas se aprecian de manera diferente.

Las relaciones suelen ser:

<b>Buenas</b>	<b>Malas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ credibilidad</li><li>✓ aceptación</li><li>✓ comprensión</li><li>✓ respeto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>↓ Desconfianza</li><li>↓ Hostilidad y rechazo</li><li>↓ Se rompe la comunicación</li><li>↓ Incomprensión</li></ul>

Como mejorarlas:

- Ser consultivo: consultar antes de tomar una solución para no parecer impositivo en las decisiones.
- Ser persuasivo: no usar la imposición o la amenaza, sí la razón.
- Ser abierto: para conocer los intereses de la otra parte.

- Ser honesto e inspire confianza: no engañar ni confiar ciegamente.
- Ser racional: balancee las emociones con la razón.
- Ser comprensivo: trate de entender a la otra parte

### 3. Intereses

“Es todo aquello que motiva a las partes a negociar, interés es tratar de entender lo que en realidad quieren las partes”.

Las partes suelen asumir posiciones pero detrás de ellas lo que hay son necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas, o sea intereses.

En este enfoque el problema básico en una negociación **no es el conflicto, sino que los intereses.**

Estos no son todos iguales; hay **intereses fundamentales** que corresponde a las necesidades básicas humanas (seguridad, bienestar económico, sentido de pertenencia, reconocimiento y control sobre la propia vida). Estos también pueden ser o no ser **intereses compartidos o compatibles** o también **intereses conflictivos**. A partir de reconocer cual de estos se tratan se puede planificar el proceso de negociación.

Premisa de este enfoque **Centrarse en los intereses por sobre las posiciones da mayores posibilidades de alcanzar un buen resultado.**

1. Las negociaciones tienden a centrarse en posiciones, y se van olvidando los intereses. Muchos negociadores piensan que el proceso de negociación consiste en presentar su solución, defenderla y atacar a la otra parte. La idea es ganar sobre la base de su posición inicial. Pero el punto es ver como los intereses que persigue esa y la otra parte son satisfecha.

2. Los negociadores suponen que todos los intereses son opuestos. Esto se da porque las posiciones suelen ser opuestas, sin embargo no necesariamente ocurre lo mismo con los intereses.

3. Centrarse en los intereses facilita la solución creativa de problemas. Además de lo anterior, para cada interés puede haber varias maneras de satisfacerlo (por ejemplo, un país afirma la posición de que debe trazarse una frontera en cierto lugar, ante eso no se ve opción, pero sí se muestran los intereses, como evitar la entrada ilegal al país o la explotación de recursos naturales, se podría llegar incluso no a una solución sino que a varias, aparece esta perspectiva al menos mucho más negociable que la anterior.

## DIFERENCIAS ENTRE NEGOCIAR POR POSICIONES E INTERESES

INTERESES	POSICIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responden a la pregunta ¿por qué? ¿Para qué?</li> <li>✓ Son: necesidades, deseos, inquietudes, esperanzas</li> <li>✓ Facilitan la solución creativa de los problemas</li> <li>✓ Ayudan a idear soluciones para ambas partes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responden a la pregunta ¿Qué quiero?</li> <li>▪ Son la cubierta de los intereses</li> <li>▪ Dificultad el proceso de negociación</li> <li>▪ Inhiben la capacidad de comprender el problema</li> </ul>

### 4. Opciones

Esto se refiere a “**toda la gama de posibilidades en que las partes pueden llegar a un acuerdo**”. Y estos se deben buscar para satisfacer los intereses de las dos partes.

#### ***Limitaciones para inventar opciones***

1. Los juicios prematuros: el juicio inhibe la imaginación, limita la creatividad y genera temores al riesgo.
2. La búsqueda de la respuesta única: si desde el comienzo se esta pensando en la mejor respuesta, generalmente se pensara en una sola, en lugar de varias.
3. El supuesto del pastel de tamaño fijo: Se suele pensar en obtener lo más posible de una situación estática.
4. Creer que la solución del problema de ellos, es problema de ellos: generalmente cuesta ver la legitimidad de la posición del otro

#### ***Para crear opciones se requiere:***

- ☞ Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas
- ☞ Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una sola respuesta
- ☞ Buscar beneficios mutuos
- ☞ Inventar maneras de facilitar a los otros su decisión

- 🕒 Inventar acuerdos posibles que sean de beneficio mutuo
- 🕒 Preparar opciones que muestren criterios de legitimidad
- 🕒 Asumir que el pastel se puede agrandar
- 🕒 Separar el proceso de inventar opciones, lluvia de ideas, del proceso de tomar la decisión
- 🕒 Comprender los intereses para crear las opciones

## 5. Criterios de legitimidad

Se refiere a lo que es “**justo**” para las partes en conflicto. Esta justicia debe ser objetiva, mas allá del conflicto, para ello se recomienda utilizar alguna reglamentación externa que asegure la imparcialidad. Esto es comparar con un patrón, principio o referencia externa de imparcialidad, que va más allá de la voluntad de las partes.

Por ejemplo, si se quiere aumentar un sueldo, una buena manera es comparándolo con lo que otras personas en un trabajo similar ganan.

Los conceptos básicos que se deben contemplar, son:

- ✓ Las bases de decisión para solucionar el conflicto. Estas se pueden basar o bien en usar como base el poder “yo fuerzo a la otra parte para tomar una decisión” o sobre la base de la legitimidad “yo persuado a la otra parte a través de una propuesta justa y adecuada, según normas independientes al deseo de cualquiera de las partes”.
- ✓ La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad. Es decir la razón debe primar en el uso de estos criterios. Los criterios de justicia persuaden y protegen. Estos criterios ayudan a persuadir a los otros sobre lo bueno y justo de una opción

La legitimidad es firme pero flexible, esto implica:

- ✓ Formular cada asunto como una búsqueda de normas legítimas. En lugar de preguntar lo que la otra parte está dispuesta a hacer, se puede preguntar cuál es el criterio para resolver el asunto, así lo anterior queda mas claro. Es más fácil ceder a principios que a posiciones. Ej. Se necesita un aumento de sueldo, antes de preguntar cuanto me van a dar o cuanto quiero, preguntar cuál es el criterio para reajustar (y esa declaración tratar de formalizarla).

- ✓ Razonar y estar abierto al razonamiento. Usar las mejores normas que sean razonables y posibles de usar, y si la otra se impone es porque es mejor, es preferible perder con justicia que por la fuerza.
- ✓ No ceder a la presión, solo a los principios. Pues se recompensa una mala acción, que se podrá repetir y no se alienta la legitimidad en la solución de los problemas.
- ✓ Buscar criterios cuidadosamente. Se deben buscar las normas más adecuadas de manera creativa y exhaustiva. Es decir se pueden contar con varios criterios de legitimidad y seleccionar en orden descendente el que no brinda mayores ventajas comparativas.
- ✓ Estudiar el razonamiento de la otra parte. Para hacer de una negociación posicional, basada en el poder, por una basada en la legitimidad, responda a las demandas de la otra parte preguntándole cuál es el razonamiento que sustenta su propuesta.

## 6. Alternativas

Las alternativas de solución pacífica son las posibilidades de que dispone cada parte, pero a diferencia de las opciones, las alternativas se dan fuera de la mesa de negociación.

Por lo tanto para obtener los mejores resultados en la negociación yo desarrollo la **MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO O MAAN**.

El **MAAN** se puede identificar a partir de algunas preguntas claves:

- ¿Qué podemos hacer aisladamente para satisfacer nuestros intereses?
- ¿Cómo podemos conseguir que la otra parte conozca, comprenda y respete nuestros intereses sin necesidad de negociar?

Para encontrar posibles MAAN se necesita:

- ✓ inventar una lista de acciones que se podrían realizar, en caso de no llegar a un acuerdo.
- ✓ mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.
- ✓ después de crear un conjunto de alternativas, seleccionar en forma tentativa las que mejor satisfagan nuestros intereses.

Para el MAAN generalmente se recurre a nuestro tiempo, al dinero, a las personas que se conoce, a mi influencia y a mi ingenio, para llegar a mi mejor solución independiente **del consentimiento de la otra parte**.

## 7. Compromisos

Son las promesas verbales o escritos que las partes se hacen recíprocamente, especificando los términos del acuerdo. Es fundamental que todos conozcan las condiciones finales del acuerdo.

Los acuerdos deben ser diseñados de manera realista, y tomando en cuenta el paso del tiempo.

- ✓ Clarifique los compromisos con la otra parte. Se debe manifestar cuando los compromisos son obligatorios y cuando no.
- ✓ Prepare posibles acuerdos. Tener uno o más borradores para presentarlos cuando se llegue a acuerdos
- ✓ Adopte el proceso que aplace promesas sustantivas para el final. Proponer no establecer ningún acuerdo mientras en la negociación no se ha alcanzado la etapa de acuerdos.

## Evaluación del modelo

La medición del éxito o no de este modelo, pasa por constatar la correcta implementación de cada uno de estos elementos, pero sobre todo si se ha cumplido con los fines de cada uno

- ✓ **La comunicación fue efectiva.** Se logro comunicar lo que realmente se pretendía por lado y lado, no hay malas interpretaciones o problemas derivados de una comunicación incompleta.
- ✓ **El proceso mejoró la relación de las partes.** Luego del proceso quedo una sensación de comprensión, respeto y credibilidad por la otra parte, por lo que se considera que ante eventuales próximos conflictos la negociación es un mecanismo que puede ser utilizado.
- ✓ **Satisface los intereses.** Es necesario satisfacer nuestros intereses; eventualmente también los de la otra parte (de su satisfacción depende la nuestra a largo plazo); y ojalá también la de otros actores que pudiesen verse afectados (actores secundarios del conflicto)
- ✓ **Es la mejor de varias opciones.** Para ello es fundamental explorar varias posibles soluciones y escoger de entre ellas la mejor.



- ✓ ***El resultado se considera legítimo.*** Ninguna de las partes se siente pasada a llevar o estafada, para que esto se dé además de emplear los criterios de legitimidad se requiere que el negociador sea claro y mostrar positivamente los resultados del proceso.
- ✓ ***Los compromisos son claros y operativos.*** Todas las partes tienen claro que harán, de modo que no serán necesarias nuevas negociaciones sobre lo mismo.
- ✓ ***Hemos elegido nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociado.*** MAAN. Esto es, antes de aceptar un acuerdo debemos comprobar que este es más beneficioso para nosotros que actuar en forma independiente o llegar a otro tipo de acuerdo.

### III. SITUACIONES DE APRENDIZAJE

#### **ACTIVIDAD 11**

#### **Negociación en la Municipalidad de Los Ríos**

**Prepare la negociación que se presenta utilizando la matriz adjunta según el rol que represente**

#### **EL CASO**

El Municipio de Los Ríos está ubicado en una de las provincias de la VI región, a 40 kilómetros de la costa. Se encuentra en una zona eminentemente agrícola. La característica más notable de Los Ríos que la hace conocida incluso en el ámbito nacional, es que constituye un centro religioso donde se lleva a cabo los 22 de agosto de cada año la fiesta de Santa María Reina.

La situación que amenaza con crear un grave conflicto es la presencia por largos años de comercio ambulante en las principales calles de la ciudad. Este tipo de comercio no paga impuestos municipales, no certifica los productos que venden, ofrecen productos a muy bajo precio, lo que hace que tengan una alta demanda pero de calidad más bien dudosa. Un sector importante de la ciudadanía y algunas autoridades municipales los han acusado de realizar una actividad ilegal que a veces se confunde con la delincuencia.

La jefa de la inspección municipal, está decidida a terminar con el comercio ambulante a como de lugar. A la inspectora la han acusado los ambulantes de tener intereses adicionales dado que ella anteriormente fue funcionaria de la cámara de comercio de Los Ríos y estaría sirviendo a

los intereses de sus ex empleadores.

Existe una reciente ley que reglamenta la actividad y el funcionamiento del comercio minorista de la ciudad, la que tendrá que ponerse en vigencia perentoriamente en el plazo de un mes. Esta nueva ley prohíbe la existencia de vendedores apostados en las calles, y solo pueden ejercer el comercio cumpliendo con las normativas de la ley.

Los comerciantes ambulantes tradicionalmente han operado sin problemas pese a no cumplir con las leyes anteriores. Incluso el establecido, no respeta todas las obligaciones de las ordenanzas municipales y es por ello que se les ha otorgado excepcionalmente un plazo hasta de un año antes de comenzar a regir la nueva ley para ellos.

En cinco días más se va a celebrar la fiesta de Santa María Reina que congrega a fieles de toda la región e incluso devotos que provienen de diversos puntos del país.

Esta celebración representa para el municipio de Los Ríos la mayor fuente de ingresos del año. Una de las máximas atracciones de la fiesta es la figura de Santa María Reina construida en marinira, una piedra típica de la zona, la que es reproducida por los artesanos ambulantes y que es ampliamente solicitada en esa fecha.

Al alcalde de la ciudad le preocupa el anuncio de los representantes de los comerciantes ambulantes de boicotear la fiesta, no ofreciendo ningún tipo de comercio con lo cual la fiesta podría colapsar y no dar abasto a los visitantes. Además no es su deseo que durante su administración los comerciantes ambulantes entren a engrosar las listas de desempleados de la comuna.

El concejo municipal esta formado por:

Dos representantes del Partido de Centro Independiente, PCI, uno de los cuales es el alcalde

Cuatro representantes del Partido del Progreso, PP que representa fundamentalmente a los sectores medios y bajos de la población

Cuatro representantes del Partido Unificado, PU, que representa a los empresarios y comerciantes de la población.

Fue la coalición entre el PCI y el PP la que apoyó al actual alcalde.

Hoy sábado 16 de agosto se ha citado a una reunión en el concejo por parte de los comerciantes ambulantes con el alcalde y la jefa de la

inspección municipal para tratar de llegar a un acuerdo entre las partes, y se citó a un cabildo abierto en el concejo el mismo 16 por la tarde.

### **ROL 1: JEFA DE INSPECCIÓN MUNICIPAL**

Usted fue nombrada por el alcalde en reconocimiento a su prestigio profesional, no tiene militancia política y se ha caracterizado por su buen juicio e independencia para actuar.

Fue asesora en una ocasión de la cámara de comercio detallista de la ciudad y por ello los comerciantes ambulantes la han acusado de estar aun a su servicio.

Existe un plazo perentorio de un mes para poner en vigencia esta ley, so pena de que se abra una investigación por parte del gobierno regional. Solo hay un plazo adicional de un año a los comerciantes que justifiquen debidamente un lapso mayor al mes otorgado para hacer los cambios que les permitan cumplir con la ley. Es resorte de la jefa de inspección municipal determinar cuales son los criterios que justificarían dar este beneficio de hasta un año, aunque ya existe el acuerdo de que los comerciantes establecidos por la mayor complejidad de sus operaciones podrán hacer uso de este beneficio.

El plazo de un mes para los ambulantes es además para terminar con una práctica tradicionalmente arraigada en la ciudad y que nunca fue sometida a ningún tipo de fiscalización.

A todos los sectores involucrados se les ha dicho que no hay nada que negociar que este por fuera de la ley. Sin embargo, sabe de todas las consecuencias negativas que va traer el desalojo de los comerciantes ambulantes y también de los beneficios que presta este sistema.

### **ROL 2: EL ALCALDE**

Usted fue elegido alcalde por votación popular. Como parte de su programa de gobierno estuvo la legalización de los comerciantes ambulantes por la vía de la creación de una cooperativa de comerciantes que dispondrían de una feria en la zona céntrica, como le propuso el representante de los comerciantes ambulantes, los que a su vez cooperaron en la difusión de su campaña para captar el apoyo de los sectores más humildes.

A estos últimos también les ofreció varias gestiones que aun no han sido satisfechas. Por eso teme que el boicot de los comerciantes ambulantes pueda tener otras consecuencias

Pero sabe que debe hacer cumplir la ley para no exponerse a sanciones del gobierno regional.

El alcalde cuenta con una coalición a su favor pero sabe que los representantes del Partido del Progreso no dejarán de lado a sus representados de los sectores más humildes.

### **ROL 3: PRESIDENTA DE LA CAMARA DE COMERCIO DE LOS RÍOS**

Usted es la representante de los comerciantes establecidos de la ciudad.

Le interesa sacar a los comerciantes ambulantes que entorpecen las ventas de los establecidos, pero le es indiferente que los ambulantes trabajen fuera del área del centro o si operan entre las 14:00 y las 16:00 horas, o incluso después de las 19:00 que cierra el comercio establecido. Además usted sabe que la competencia que ofrecen los ambulantes no es tan real.

Ha amenazado a la jefa de la inspección y al alcalde de denunciarlos al gobierno regional si no aplican la ley.

Le preocupa mucho la realización del boicot porque los ambulantes han anunciado bloquear la carretera de acceso a la ciudad el día de Santa María Reina, con lo que dificultara la llegada de los fieles, además puede generar un enfrentamiento entre los comerciantes establecidos y los ambulantes, los cuales son percibidos como personas pendercieras.

Usted aceptaría una delimitación en la ciudad para la instalación de los comerciantes ambulantes, pero lejos del perímetro central.

Si no llega a un acuerdo favorable a sus intereses en la reunión de hoy, hablará con los concejales de la oposición y los del PP para hacer una nueva coalición mayoritaria contra el alcalde Telman, lo que pavimentaría el camino para terminar con el mandato de este.

### **ROL 4: VOCERO DE LOS COMERCIANTES AMBULANTES DE LOS RÍOS**

Usted ha sido elegido como representante por los comerciantes ambulantes de la ciudad. Sabe que representa a un grupo que tiene una larga tradición en la ciudad y que incluso parte de los artesanos que están en esta condición se han hecho celebres por la artesanía en marinira y en la figura de Santa María Reina.

En la pasada campaña para la alcaldía le colaboró al actual alcalde. El alcalde les prometió la instalación de una feria en el centro de la ciudad y la legalización de su actividad, lo que no ha cumplido hasta el momento.

Por otra parte, los ambulantes se sienten perseguidos por la jefa de inspección municipal.

El grupo que usted representa a resuelto convocar a un boicot para la fiesta del 22 de agosto, que consistirá en bloquear la carretera de acceso a la ciudad y no ofrecer ningún tipo de comercio a los fieles, sabiendo que el comercio establecido no cuenta con la oferta ni el tipo de productos que los devotos consumen en las festividades.

Su propuesta es crear una instancia que les permita ampliar el plazo para acogerse a la ley y utilizar líneas de créditos blandos para poder implementar la feria que el alcalde les prometió, por lo que ustedes se contentarían solo incluso con la entrega del terreno quedando la construcción de esta en las manos de la cooperativa que se formaría.

Comprende la necesidad de organizar el comercio ambulante, y de que los tiempos han cambiado y deben entrar al sistema legal de comercio, para ello piden un trato distinto pero no discriminatorio.

**MATRIZ ESTRATÉGICA DE NEGOCIACIÓN**

PARTES Y ASUNTOS	INTERESES	CRITERIOS OBJETIVOS	OPCIONES DE SOLUCIÓN
<p><b>PARTES INVOLUCRADAS:</b></p> <p>Visualizar eventuales escenarios de negociación según roles y dibujar diagramas de mesas de negociación</p>	<p>(Intereses de las partes de acuerdo a los asuntos.</p> <p><b>Los Nuestros:</b></p> <p><b>Los de ellos:</b></p>	<p>Desarrollar estándares apropiados sobre cada asunto</p> <p><b>ASUNTO 1:</b></p> <p><b>ASUNTO 2:</b></p>	<p>Enumerar posibles Opciones de Acuerdo</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>4.</p> <p>5.</p>
<p><b>ASUNTOS NEGOCIAR:</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><b>A Los de Otros:</b></p>	<p><b>ASUNTO 3:</b></p>	<p>6.</p> <p>7.</p>

**MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN**

<b>INTERESES</b>	<b>LOS NUESTROS</b>	<b>LOS DE ELLOS</b>	<b>LOS DEMÁS</b>
<b>AFINES O COOPERATIVOS</b>			
<b>DIFERENTES PERO COMPATIBLES</b>			
<b>OPUESTOS O ANTAGÓNICOS</b>			

***MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN***

ASUNTOS	PRIORIDAD			MAAN	PMA
	A	M	B		



#### IV. BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA

- Fisher, R. - Brown, S., Como reunirse creando una relación que lleve al sí, Editorial. Deusto. Bilbao.1991.
- Fisher, R. Ury W. Patton R., Sí de acuerdo..cómo negociar sin ceder, Bogotá: Editorial. Norma. 1994.
- Fisher, R. – Ertel, D. ,¡Sí ¡De Acuerdo! En la práctica. Norma, Bogotá, 1998.
- Ury, William, De la negociación al acuerdo. Parramon Ed. , Barcelona 1993.
- Ury, William, Supere el no. Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas, Editorial Norma, Bogotá, 1993.
- Ury, W. Brett, J. y Goldberg, S., Como Resolver las Disputas: Diseño de Sistemas para Reducir los Costos del Conflicto, Editorial. Rubinzal-Culzoni, Buenos Aires, 1995.

## LINKS RECOMENDADOS

### Centros Académicos

Institute for Conflict Analysis and Resolution (ICAR), George Mason University.

<http://www.gmu.edu/depts/icar/>

Program on Negotiation, Harvard University.

<http://www.pon.org/catalog/index.php>

Conflict Research Consortium, University of Colorado.

<http://www.colorado.edu/conflict/>

Joan B. Kroc Institute for International Peace Studies at the University of Notre Dame.

<http://www.nd.edu/~krocinst/>

Center for International Conflict Resolution, Columbia University.

<http://www.sipa.columbia.edu/cicr/>

Department of Peace and Conflict Research, Uppsala Universitet.

<http://www.pcr.uu.se/>

Department of Peace and Development Research, Göteborg University.

<http://www.padrigu.gu.se/english/default.html>

Instituto de la Paz y los Conflictos, Universidad de Granada, España.

<http://www.ugr.es/~eirene/>

Especialización en Resolución de Conflictos, Universidad Javeriana, Colombia.

[http://sparta.javeriana.edu.co/politicas/mod.php?mod=userpage&menu=1600&page\\_id=7](http://sparta.javeriana.edu.co/politicas/mod.php?mod=userpage&menu=1600&page_id=7)

Curso de Postgrado en Negociación, Universidad de Belgrano, Argentina.

[http://www.ub.edu.ar/carreras/posgrados\\_default.htm](http://www.ub.edu.ar/carreras/posgrados_default.htm)

Diplomado internacional en Manejo de Conflictos, Universidad de Santa María, Ecuador.

<http://www.usm.edu.ec/informatica/posgrado/info.php?id=89>

Centro de Resolución Alternativa de Conflictos, CREA, Universidad Católica de Temuco, Chile.

<http://www.crea.uct.cl/descripcion.php>

## **Consultoría en Resolución de Conflictos**

Conflict Management Group.

<http://www.cmgroup.org/>

CMI Internacional Group.

<http://www.cmiiq.com/>

Inter.-Mediación, Inc.

<http://www.inter-mediacion.com/>

NECSO Consultores.

<http://www.necsoconsultores.cl/indexswf.htm>

Fundación Libra.

[www.fundacionlibra.org.ar](http://www.fundacionlibra.org.ar)

MEDyAR Centro de Mediación y Arbitraje.

<http://www.medyar.com>

Centro de Arbitraje y Mediación, Cámara de Comercio de Santiago.

<http://www.camsantiago.com/>

Centro de Recursos en Mediación.

<http://www.mediate.com>

Carter Center.

<http://www.cartercenter.org>

## **Observatorios de Conflictos**

Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales.

<http://www.olca.cl/oca/>

MIT Cascon System for Analyzing International Conflict.

<http://web.mit.edu/cascon/>

Centro de investigación por la Paz, Gernika Gogoratuz.

<http://www.gernikagogoratuz.org/>

Fundación Hogar del Empleado Observatorio de Conflictos.

<http://www.fuhem.es/cip/confli.html>

Observatorio de Crisis.  
[http://observatori.barcelona2004.org/observatorio/home\\_e.htm](http://observatori.barcelona2004.org/observatorio/home_e.htm)

Universidad para la Paz.  
<http://www.upaz.edu.uy/>

Observatorio de conflictos en Latinoamérica, Universidad de Alicante.  
<http://www.ua.es/es/cultura/gepyd/paudocument.htm#obseriip>

## **GLOSARIO**

### **A**

#### **Actores Blandos**

Son aquellos actores que tratan de evitar la guerra, o el conflicto, quieren que todos ganen con el proceso y ven a la otra parte con él, piden poco y ofrecen mucho, tiende a confiar aunque no tengan porque hacerlo, pueden ser manipulados por la otra parte.

#### **Actores Duros**

En una negociación se caracterizan como sujetos problemáticos, que no les gusta ni confían en la negociación, que no les importa si hay conflicto y negociar es una pérdida de tiempo. Son duros con las personas y con los problemas, no son buenos líderes, no les interesa el resto de los participantes, suelen ser autoritarios.

#### **Actores Cuasimediadores**

Poseen las cualidades más indicadas para dirigir un proceso de negociación. Suelen ser los únicos que captan el sentido del proceso, negocia por principios, no por posiciones de poder. Es respetuoso con las personas y firme con los problemas.

#### **Acuerdo**

Compromiso adquirido entre dos o más personas por medio del cual se obligan recíprocamente.

Un acuerdo implica obligatoriedad de cumplimiento. Se diferencia de la declaración porque en ésta las Partes no adquieren la obligatoriedad de un compromiso, sino que informan sobre el estado del conflicto o acerca de diálogos.

### **Acuerdos Fusionados**

Es una de las maneras que se pueden utilizar para formalizar el establecimiento de acuerdos en la post-negociación. Cada parte redacta el acuerdo que cada uno cree que obtuvo, para que posteriormente un "redactor del acuerdo fusionado" elabore un solo texto en el que se indiquen efectivamente los puntos en los que hay coincidencia y redacta un anexo al acuerdo en que se señalan los puntos en los cuales hay divergencia, ya sean formales o de fondo, las partes tendrán que resolver sobre ello.

### **Alternativas**

Son todas las salidas o acciones de las que dispone un sujeto ante un conflicto entre las cuales debe elegir. Entre esas alternativas posibles se encuentra la de negociar.

### **Arbitraje**

Parte del supuesto que las partes voluntariamente pidan a un tercero que actúe de árbitro. La decisión de este recibe el nombre de fallo, la que puede tener un carácter tanto consultivo como obligatorio. Generalmente las decisiones son privadas y no se someten al escrutinio público

## **B**

### **Beligerancia**

Del latín bellum, que significa guerra. Esta figura, bastante usada en el pasado en el Derecho Internacional Público, tiene por finalidad conferir a una de las Partes en un conflicto armado (interno o internacional) un estatus especial por medio del cual, sin que sea necesario reconocerle personería jurídica, el Estado que lo reconoce como tal, tácita o expresamente, establece relaciones comerciales, semi-diplomáticas, diplomáticas, políticas o económicas con la Parte reconocida.

Ese reconocimiento lo puede hacer el gobierno del Estado escenario de la confrontación, aunque no es usual, por sus posibles repercusiones (cambio del gobierno y hasta desmembración territorial del Estado).

Los efectos de la beligerancia son políticos, jurídicos, militares y estratégicos. Equivale a decir, en términos prácticos, que en el Estado que sufre el conflicto hay dos gobiernos: uno de derecho y otro de facto que controla parte del territorio y ejerce autoridad en él. Ese gobierno local de facto empieza a ser sujeto del Derecho Internacional y por ello, puede mantener relaciones con los gobiernos y entidades que lo reconocieron y ser tratado en igualdad de condiciones con el gobierno legítimo.

## C

### **Conciliación**

(Re)Construcción de las relaciones a un punto en el cual se hace posible que las partes en conflicto trabajen conjuntamente hacia una solución. Los gestos conciliatorios tienen como objetivo indicar un interés en la conciliación.

La conciliación implica esfuerzos de una tercera parte para mejorar la relación entre dos o más partes en disputa. La conciliación puede llevarse a cabo como parte de una mediación, o independientemente. Generalmente, la tercera parte trabajará con los disputadores para corregir los malos entendidos, reducir los temores y la falta de confianza y, generalmente, mejorar la comunicación entre las partes en conflicto. Algunas veces esto sólo concluirá en un acuerdo; otras veces, prepara el camino para un proceso posterior de mediación. (Conflict Research Consortium, Colorado University)

### **Confianza**

Confianza es el acto o estado de estar dispuesto a asumir riesgos, y que basa el éxito en la ejecución o acciones de la otra parte. Deutsch define la confianza o el comportamiento basado en la confianza, como “la elección de tomar un camino ambiguo que puede llevar a sucesos beneficiosos o dañinos, dependiendo del comportamiento de la otra persona” (Swinth, 335). Confianza es la creencia de que las otras personas, incluso adversarios, cumplirán sus palabras o las acciones esperadas. Ello implica que una de las partes se hace vulnerable ante un posible fallo, con la esperanza de que la otra parte no tomara ventaja de dicha vulnerabilidad sino que responderá asumiendo el curso de acción deseado. Acciones de confianza mutua a lo largo del tiempo permiten el desarrollo de una relación de confianza. La confianza es fundamental en la resolución de los conflictos dado que las partes que no confían en la otra parte no se inclinarán a negociar un acuerdo ni a resolver un conflicto.

### **Conflicto**

Es un choque de intereses, valores, acciones o direcciones. El conflicto se refiere a la existencia del mencionado choque. La palabra conflicto es aplicable a partir del momento en que el choque ocurre. Incluso cuando decimos que existe un conflicto potencial o latente, damos por sentado que ya hay un conflicto de dirección aunque el choque efectivamente todavía no haya ocurrido.

### **Conflicción**

Es el proceso de establecer, promover, alentar o proyectar el conflicto. Se refiere al esfuerzo real puesto en la creación de un conflicto. Cubre todos

los hechos deliberados que tienen lugar antes de que el conflicto se produzca.

## **D**

### **De-conflicción**

Es lo opuesto a la conflicción. Se refiere al proyecto de eliminación o disipación del fundamento para el conflicto. Así como la conflicción es el establecimiento del conflicto, la de-conflicción es el proceso opuesto: la demolición del conflicto.

### **Debates**

Se trata de esfuerzos conscientes de penetrar en las decisiones del otro actor para persuadirlo. Lo característico de estos conflictos es el predominio de la razón y la creatividad para llegar al mejor resultado, lo que no implica necesariamente utilizar dichos elementos de manera legítima.

### **Decisión Judicial**

Implica la intervención de una autoridad institucionalizada y reconocida socialmente en la resolución de disputas privadas, que pasan a transformarse en públicas. Los terceros son abogados, jueces, actuarios. El resultado casi siempre obedece al esquema de gana/pierde, de quien tiene la razón y quien está equivocado.

### **Decisión Legislativa**

Es otro método público y legal. Se suele usar en disputas amplias, que afectan a poblaciones numerosas (el divorcio). El proceso también obedece al esquema gana/pierde, como lo es la votación, la mayoría se impone a la minoría y esta es derrotada. En este procedimiento, existen instancias de negociación, pero el resultado final siempre será una decisión por votación que concluirá en algún tipo de ley.

### **Desescalada**

La desescalada es el movimiento contrario de la escalada. Es la disminución de la intensidad del conflicto, y ocurre cuando las partes se agotan o comienzan a darse cuenta de que el conflicto les trae más perjuicios que beneficios. Puede ser que comiencen entonces a hacer concesiones al otro o a reducir la intensidad de sus ataques, progresando lentamente hacia una posible solución negociada. (Conflict Research Consortium, University of Colorado.)

La desescalada es el proceso mediante el cual los adversarios disminuyen la intensidad de su involucramiento en el conflicto. Rubin, Pruitt y Kim

mencionan que, en algún momento, la escalada siempre llega a su fin. La desescalada puede ser el resultado de una decisión mutua por parte de los adversarios de reducir las tensiones del conflicto y buscar un arreglo, o puede ocurrir porque una parte en el conflicto aplasta a la otra, cede ante ésta, o evita la confrontación (Rubin, p. 151). La desescalada no señala el final del conflicto, pero sí apunta a una nueva fase del mismo en la que los adversarios intentan llegar a un acuerdo utilizando tácticas no conflictivas. La desescalada no es irreversible y las partes pueden decidir que no favorece sus intereses, volviendo a una nueva fase de intensificación y escalada del conflicto.

### **Dinámica de los conflictos**

La dinámica de los conflictos se refiere al hecho de que todos los conflictos cambian a lo largo del tiempo y pueden pasar por fases claramente reconocibles que podrían ayudar al observador a analizar el conflicto, o a una tercera parte a juzgar el momento apropiado para una iniciativa externa en el manejo del conflicto. (C. Mitchell, citado en el manual de lecturas de Conf 501, 1998.)

## **E**

### ***Entrampamiento***

Proceso de toma de decisiones mediante el cual los individuos intensifican su compromiso con una determinada manera de proceder previamente escogida, y fallida, con el fin de justificar o “amortizar” la inversión ya realizada. (Kriesberg, 1998, p.153)

El entrampamiento representa la etapa en un conflicto en que todas las partes se sienten profundamente comprometidas con él, y aunque los avances o la victoria parezcan aún muy lejanos y hasta imposibles, el deseo de abandonar el conflicto no se realiza en razón del tiempo y los recursos ya invertidos en el esfuerzo. Al no divisarse en el horizonte un fin del conflicto y agotándose los recursos, no parece deseable seguir involucrándose; pero, por otra parte, ya se han invertido tanto tiempo y tantos recursos en el conflicto que parece indeseable abandonarlo sin haber logrado el objetivo deseado. El entrampamiento puede ocurrir tanto en los conflictos internacionales o políticos como en los sociales o interpersonales. Jeffrey Rubin asemeja las dificultades psicológicas de esta situación a una trampa física en que la incauta presa puede caer fácilmente pero en la que, al darse cuenta de que está atrapado cuanto más lucha por liberarse, más apretada se vuelve la trampa. La participación de Estados Unidos en Vietnam tuvo muchos de los elementos del entrampamiento, pues a medida que la guerra se prolongaba, se volvía cada vez más difícil proponer una salida sin haber



logrado los objetivos; esto por el temor de que se percibiera como una admisión de que fue una idea equivocada involucrarse inicialmente.

### **Espiral de conflicto**

Una espiral ocurre en un conflicto cuando los adversarios intensifican sus esfuerzos, uno tras otro, como respuesta a la intensificación, real o percibida, del esfuerzo del lado contrario. Es el resultado de la escalada continua del conflicto. Se convierte en un peligroso pas de deux entre adversarios que responden con fuego al fuego, y que pueden interpretar la falta de respuesta del lado opuesto a la agresión como un indicio de falta de voluntad o de debilidad. La Guerra Fría es un ejemplo perfecto de una espiral de conflicto, en el que los Estados Unidos y la Unión Soviética reforzaban sus armamentos como respuesta del uno al otro, y ambos reaccionaban a la agresión y la hostilidad de la misma manera.

## **F**

### **Fuentes Generadoras de Conflicto**

Es distinto a tipos de conflictos, se refiere a cuales son las causas por las que se da un conflicto. Identificar la raíz del conflicto es difícil dado que este momento muchas veces el conflicto esta en un estado de latencia, es decir aparece pero no se manifiesta, es lo que podríamos asociar con la aparición de un virus que posteriormente va a dar paso al desarrollo de una enfermedad, por lo tanto este momento es fundamental para hacer un correcto diagnóstico del conflicto y por ende con el tipo de mecanismo de resolución que se debe implementar.

## **G**

### **Gestión de conflictos**

La expresión se refiere al manejo a largo plazo de los conflictos resistentes y de las personas involucradas en ellos, de tal manera que no surja una escalada descontrolada y no se vuelvan violentos. (Conflict Research Consortium, University of Colorado)

Gestión de conflictos es una manera de abordar el conflicto. Con demasiada frecuencia, se asemeja a la supresión. El objetivo no es resolver los problemas sino minimizar el impacto negativo.

La gestión de conflictos, como la expresión relacionada 'regulación de conflictos', se usa a veces como término genérico que cubre toda una gama de maneras positivas de manejar los conflictos, pero aquí se refiere

a la limitación, la mitigación y la contención del conflicto violento. (Miall et.al: 1999, 21

## I

### **Intereses**

Son las necesidades, deseos, inquietudes y temores de cada una de las partes que se enfrentan en un conflicto y que motivan la negociación.

## J

### **Juegos**

Son conflictos racionales de estrategias que intentan engañar o burlar al oponente.

Existe un alto grado de racionalidad, hay castigo reglamentado, mucha similitud con la realidad, por lo que el límite de la realidad y la ficción en muchos casos suele confundirse.

## L

### **Luchas**

Son explosiones irracionales-rationales de acción-reacción. Sólo se intenta vencer.

## N

### **Negociación mediada, Mediación**

Es una herramienta o técnica utilizada voluntariamente por las partes enfrentadas en un conflicto, con el fin de manejar este para lograr un acuerdo o compromiso que reporte ganancias para ambos. Se diferencia de la negociación directa, en que la mediación aparece un tercero, neutral, imparcial, quien cumple la función básica de restablecer la comunicación cuando ésta se ha roto, o posibilitar el surgimiento de esta cuando no ha sido posible que se dé.

### **Negociación Colectiva**

Es el procedimiento legal a través del cual el empleador establece condiciones de trabajo y remuneración con sindicatos o trabajadores

## O

### **Opciones**

Son las posibilidades de llegar a acuerdo dentro de un proceso de negociación. Mientras mayor sea la cantidad de opciones que se dispongan, mayores serán las posibilidades de llegar a un acuerdo.

## P

### **Paz**

La paz no es una palabra que se pueda definir simplemente como “ausencia de guerra”. Además de la ausencia de guerra o de conflicto abierto, la paz es posible solamente si hay lazos lo suficientemente fuertes entre las partes como para soportar las amenazas a la paz. De manera similar, la paz no requiere que las dos partes sean amigos íntimos o aliados fuertes. Las relaciones cordiales, caracterizadas por un cierto grado de confianza, un mínimo de suspicacia o de enemistad, y un sentido general de la buena voluntad y de la tolerancia pueden describirse como pacíficas.

Los investigadores han comenzado recientemente a comprender el significado de perspectivas más holísticas centrándose en la paz interior y cómo ésta se refleja en las relaciones humanas; asimismo han arrojado luz sobre las conexiones entre los seres humanos y los sistemas ambientales. (Smoker, 1994; Macy, 1991; citado por Jeong 2001p. 29)

Dos definiciones de paz subyacen la teoría de la paz de Galtung. La primera definición de paz es dinámica: “situación que hace posible la conducción no violenta y creativa de conflicto.” La segunda definición es estática: “ausencia de violencia directa, estructural, y cultural.” (Galtung, 1996, cubierta posterior)

### **Paz negativa**

La paz negativa es la ausencia de violencia de todo tipo. (Galtung, 1996, 31)

La paz negativa se caracteriza por la ausencia de violencia. La paz negativa se puede asociar a la ‘agenda minimalista’, más limitada pero mejor definida, de la prevención de la guerra y, en particular, de la guerra nuclear. (Miall, 1999).

Las políticas de paz negativa pueden enfocarse en una perspectiva de presente, o de futuro inmediato o cercano. Puesto que la estabilidad y el

orden pueden mantenerse mediante un sistema opresivo, la paz negativa es compatible con la violencia estructural. (Jeong, 2001)

### **Paz positiva**

La paz positiva se caracteriza por la superación de la violencia estructural y cultural. La agenda de la paz positiva es más amplia [que la de la paz negativa] aunque más vaga. (Miall, 1996)

La paz positiva es la mejor protección contra la violencia. (Galtung, 1996, 32)

La igualdad es un elemento esencial de la paz porque su ausencia perpetúa las tensiones de todo tipo. La eliminación de las diversas formas de discriminación (de clase, étnica, tribal, de edad, religiosa, racial y sexual) es una condición previa para la realización humana. La igualdad expresada en derechos sociales y legales es a la vez un medio y una meta de la paz positiva para los individuos y los grupos. (Jeong, 2001)

Las metas de la paz positiva tocan muchas cuestiones que influyen en la calidad de vida, incluyendo el crecimiento personal, la libertad, la igualdad social, la equidad económica, la solidaridad, la autonomía, y la participación (Galtung, 1973; citado en Jeong 2001)

### **Paz positiva directa**

Consistiría en la amabilidad verbal y física, buena para el cuerpo, la mente y el espíritu propios y del Otro; se dirige a todas las necesidades fundamentales de supervivencia, bienestar, libertad e identidad. El amor es el epítome de ello: una unión de cuerpos, mentes y espíritus. (Galtung, 1996, 32)

### **Paz positiva estructural**

[En ésta] la libertad substituiría la represión y la equidad la explotación, reforzándola después con el diálogo en vez de la penetración, la integración en vez de la segmentación, la solidaridad en vez de la fragmentación, y la participación en vez de la marginalización. (Galtung, 1996, 32)

### **Paz positiva cultural**

[En ella] a legitimación de la paz substituiría la legitimación de la violencia en la religión, la ley, y la ideología; en el lenguaje, el arte y la ciencia; en las escuelas, las universidades y los medios de comunicación, para la construcción de una cultura positiva de la paz. (Galtung, 1996, 32)

## **Poder**

La capacidad de lograr que las cosas se hagan. La capacidad de controlar recursos o decisiones

El poder es la capacidad de conseguir lo que se desea, o como lo expresó el teórico del conflicto Kenneth Boulding, “cambiar el futuro.” Esto puede ocurrir a través de la fuerza (llamada a veces “poder-sobre”); por medio de la cooperación (“poder-con”, o poder de intercambio); o a través del poder del sistema integrador - el sistema de identidad y de relaciones que mantiene a las personas unidas en grupos. (Conflict Research Consortium, University of Colorado)

El uso integrador del poder soluciona los problemas, realza las relaciones, y equilibra el poder de tal manera que las mejores cualidades de cada una de las partes puedan florecer. (Wilmot/Hocker, 1998, 83)

## **Posiciones**

Es la cubierta que usan las personas, ya sean apariencias, estereotipos, posición social, etc., que ocultan los verdaderos intereses de los sujetos, y que por lo mismo, suelen dificultar la resolución de conflictos.

## **R**

### **Resolución de conflictos**

Es el resultado de un acuerdo entre los actores antagónicos, dejando de lado las hostilidades pero sin llegar a suspender y/o reparar el daño totalmente. La resolución permite continuar la actividad cuestionada sin la existencia de conflicto. Se reconoce que el conflicto es parte de la existencia de la organización y se trata de aprender a convivir con él, pasando de considerarlo siempre como negativo y evitable, como una experiencia valiosa.

## **S**

### **Solución de conflictos**

Es cuando la causa que lo genera es erradicada y/o los daños son significativa o íntegramente reparados.

### **Solución de problema**

Proceso creativo, conjunto en el mejor de los casos, en el cual las partes buscan soluciones mutuamente aceptables.

La expresión “solución de problemas” se utiliza a veces para referirse a los talleres analíticos de solución de problemas que intentan analizar y

resolver los conflictos sobre la base de la identificación y la satisfacción de las necesidades humanas subyacentes. En otras situaciones, se refiere a una manera de abordar la mediación que se centra sobre todo en la resolución del conflicto (a diferencia de la transformación de las relaciones entre las personas implicadas).

## T

### **Terminación del conflicto**

Una manera de poner fin al conflicto. Normalmente es una solución basada en el poder, en que una de las partes suprime la disputa eliminando la capacidad de la otra parte de plantear el problema. Puede relacionarse con “aniquilamiento”.

### **Texto Único**

Es uno de los métodos más conocidos para formalizar acuerdos en una negociación.

Consiste en la acción de un mediador que presenta un borrador a cada parte y ellas van colocando lo que aceptan y lo que no, pasando el mismo texto de un actor a otro, llegándose al final a un texto único que considere lo estipulado por cada parte.

### **Transformación de conflictos**

Transformación de conflictos es un término que para algunos analistas representa un paso significativo más allá de la resolución de conflictos, pero que a nuestro entender es una evolución de ésta. Tiene particular importancia en los conflictos asimétricos, en los cuales el objetivo es transformar las relaciones sociales injustas. Se usa también en la comprensión de los procesos de paz, donde la transformación denota una secuencia de necesarios pasos transitorios. Implica una profunda transformación de las partes y de sus relaciones, así como de la situación que generó el conflicto. (...) Percibimos la transformación de conflictos como el nivel de cambio más profundo en el proceso de resolución del conflicto (...) La transformación es el objetivo final de la labor de resolución de conflictos. (Miall, 1999, p.21)

Este término se utiliza cada vez más para referirse a un cambio (normalmente una mejora) en la naturaleza del conflicto, una desescalada o una reconciliación entre las personas y los grupos. A diferencia de la resolución de conflictos (que niega que los conflictos sean a largo plazo por naturaleza) o de la gestión de conflictos (que asume que las personas y las relaciones se pueden manejar como si fueran objetos) el concepto de transformación de conflictos refleja la idea de que los conflictos perduran durante períodos largos, generando cambios en las relaciones entre las

personas involucradas, y cambiando ellos mismos en la medida en que la respuesta de las personas a la situación evoluciona con el tiempo. (Conflict Research Consortium, University of Colorado)

## V

### **Violencia**

La violencia está presente cuando los seres humanos son influenciados de tal manera que sus realizaciones somáticas y mentales presentes están por debajo de sus realizaciones potenciales (...) Aquí la violencia se define como la causa de la diferencia entre lo potencial y lo presente. La violencia es lo que aumenta la distancia entre lo potencial y lo presente, y lo que impide que esta distancia disminuya. (Galtung, 1969, 168)

### **Visión del mundo**

Interpretaciones profundamente sólidas de la naturaleza del universo. No se basa necesariamente en los valores. Simplemente, es un enunciado de cómo son las cosas. La visión del mundo implica valores, principios éticos, percepciones y, frecuentemente, decisiones. Los conflictos que ocurren donde se comparte la misma visión del mundo, son más fáciles de resolver que aquellos donde existen diferentes visiones del mundo.

Una visión del mundo es la imagen fundamental que una persona tiene del mundo, esto es, una serie de creencias primordiales sobre cómo se conforma su entorno social. Ello involucra los valores fundamentales de un individuo que definen lo que es bueno o malo; implica creencias acerca de quién hace qué y por qué; involucra las asunciones sobre la causa los eventos y sobre las consecuencias posteriores de dichos sucesos. Las visiones del mundo están estrechamente conectadas con el sentido de identidad de la persona. Los individuos se ven a sí mismos como parte de algunos grupos y ajenos a otros, como actores que desempeñan roles particulares en la sociedad, y con relaciones particulares con los demás. La imagen que uno tiene de quién es, es el resultado de la imagen fundamental que uno tiene del mundo, y de la imagen que uno tiene de cómo uno se relaciona con el resto de la gente en él. (Conflict Research Consortium, Colorado University).

