

Negociación y resolución de conflictos

■ **Vladimir Petit Medina**

****MPA/Magister en Administración Pública -Escuela de Gobierno John. F. Kennedy-Harvard University***

****Programa Avanzado de Gerencia-IESA***

****Especialista en Derecho del Trabajo***

****Profesor Pregrado y Postgrado-UCAB-desde 1984***

****Abogado-UCAB-Venezuela-1984***

**** Materiales protegidos
por derechos de autor***

Negociación y resolución de conflictos

División tentativa del curso:

■ **Jueves:**

Tarde : Introducción al curso/ 1er. Ejercicio

Noche: Evaluación del primer ejercicio /*Exposición inductiva sobre negociación.

■ **Viernes:**

Mañana: *Introducción al estudio de casos y al sistema

*2do ejercicio''-Trabajo por parejas

Tarde: *Exposición y evaluación

*Exposición inductiva

Noche: *Discusión en equipos- 3er ejercicio

■ **Sábado**

Mañana: *Introducción al caso Mega 45

*Trabajo por parejas

Mediodía:*Discusión general sobre el caso Mega 45

*Encuesta y Entrega de credenciales. EDE & INPE

Negociación y resolución de conflictos

¿Un curso de Negociación para qué ?

- ***Aproximación a un esquema de actuación que puede seguir cualquier practicante:***
 - compartir experiencias***
 - utilizar herramientas analíticas***
 - organizar ideas que sirvan para otros procesos***
 - desarrollar ideas primarias aplicables a todos los procesos***

Negociación y resolución de conflictos

Propósitos del curso

- ***Aumentar la conciencia y atención sobre el proceso de negociación***
 - Asignarle la apropiada importancia al proceso mismo
 - Enseñar a no confiar en las presunciones no sistemáticas
- ***Proveer de herramientas analíticas para la negociación como destreza gerencial***
 - Preparación
 - Negociación
 - Aprendizaje continuo a partir de la exp.
- ***Señalar algunas líneas maestras***
- ***Evaluar y mejorar condiciones y facultades***

Negociación y resolución de conflictos

■ Concepto de negociación

Proceso en el cual dos o más partes, con intereses comunes y posiciones opuestas, se reúnen o comunican para resolver un conflicto o precaver uno eventual a través de un acuerdo y que para llegar a él ponen en juego sus habilidades gerenciales, las cuales les permiten utilizar acertadamente los conocimientos técnicos propios de la naturaleza de su organización.

Si la negociación mantiene a ambas partes frente a frente y solas, es strictu sensu, pero si existe un tercero fuera de la diatriba pero involucrado en el proceso con el ánimo de ayudar a resolver y ello es consentido por las partes, hablamos de mediación y negociación, a la vez.

Negociación y resolución de conflictos

Advertencia preliminar

- ***No existe una forma única y correcta de negociación.***
 - Sin embargo, el pensamiento y razonamiento sistemáticos ayudan***
 - Las herramientas analíticas permiten fijar estrategias y tácticas para cada caso***

Negociación y resolución de conflictos

Barreras más comunes que afectan la solución de conflictos (Mnookin)

- *La pura reactividad*
- *Barreras de conocimiento y aptitudinales*
- *Conflictos entre el mediador y el agente con sus representados*

Negociación y resolución de conflictos

- ***El ejercicio del precio del
petróleo***

Negociación y resolución de conflictos

Presunciones más comunes en el 1er. Ejercicio

- *Sòlo es una simulación*
- *No soy yo, sino un magnate petrolero*
- *Todo muere en el último round*

Negociación y resolución de conflictos

Algunas de las presunciones más condenables

- *Nuestros intereses son opuestos*
- *Ellos quieren lo que nosotros queremos*
- *Lo que es cuantificable es lo que importa*
- *La distribución ya está hecha*
- *Mas para uno se traduce en menos para el otro*
- *La peor interpretación de sus actos es quizás la más correcta*
- *Nuestros temores deben ser sus intenciones*
- *Mi papel es*

Negociación y resolución de conflictos

Presunciones usuales del participante que sugiere \$10 como precio

- *Debemos desempeñarnos mejor que el otro país*
- *Yo se cómo este juego debe ser jugado*
- *Hay que matarlos cuando tengamos la alternativa y cubrirnos nosotros de que nos hagan lo mismo*
- *Hay que minimizar el riesgo : comenzaremos en \$10 y después iremos subiendo.*

Negociación y resolución de conflictos

Presunciones usuales del participante que sugiere \$30 como precio

- *Debo focalizar en los potenciales de largo plazo*
- *Mi primera preocupación es maximizar los retornos de mi país, asumiendo que ellos lo harán también.*
- *Incertidumbre en el futuro puede llegar a ser una gran oportunidad para ganar*
- *Ellos también entenderán que a \$30 se maximizan los beneficios en condiciones pares.*

Negociación y resolución de conflictos

Puntos acerca de la credibilidad y la confianza

- *La confianza inicial está en función del análisis de riesgos*
- *Cómo construir y reconstruir credibilidad*
- *Beneficios de negociar en un ambiente de confianza y credibilidad*
- *El peligro tremendo de la confianza injustificada*
- *El poder de parecer creíble y merecedor de confianza*

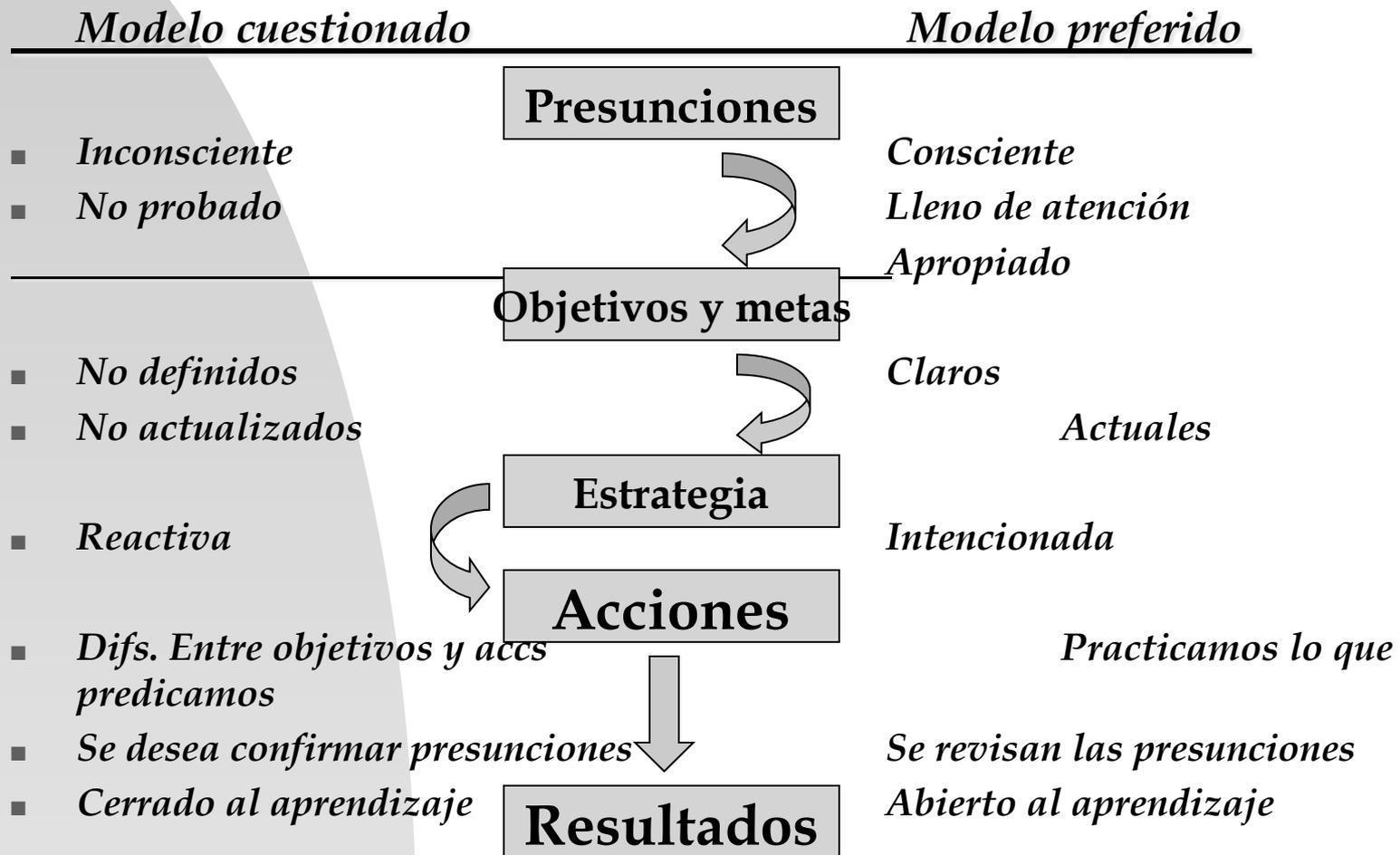
Negociación y resolución de conflictos

Lecciones del ejercicio del precio del petróleo

- ***Sea intencionado, no sólo reaccione***
(pregúntese con qué propósito.....)
- ***Comunicación acertada***
(Qué entenderán ellos en vez de qué intentamos)
- ***Ganar confianza y credibilidad***
(creer en ellos : evaluar riesgo y potencialidad de la recompensa ser confiable y creíble: una buena inversión que genera poder de relación)
- ***Revisar las presunciones***
(desechar las parciales o las de ganar o perder o las de y/o)
- ***Facilitar el proceso creando el ambiente apropiado***

Negociación y resolución de conflictos

Dos modelos para el negociador



Negociación y resolución de conflictos

Puntos de fondo

- ***Negociación principista vs. Ética***
- ***CMO***

Negociación y resolución de conflictos

Líneas maestras para una negociación principista ***(Fisher and Ury)***

1. Se deben explorar intereses no posiciones

****rechazo a la negociación posicional***

****Espíritu de resolución de problemas. Por ello no asuma que los intereses son definitivamente opuestos cuando lo usualmente opuesto son las posiciones. De hecho, usualmente son más los intereses comunes que los contrapuestos***

****Focalizar sobre los intereses ocultos y necesidades no evidentes***

Negociación y resolución de conflictos

INTERESES : *Los deseos básicos y miedos que reposan en el fondo mismo de la posición de cada parte. Tratar de conocer lo que realmente quieren. Rechazar defensas posicionales. Eso no es un triunfo.*

Un buen resultado es:

- *Aquel que satisface intereses.*

Nuestros: bien

De ellos: aceptablemente

Otros: tolerablemente

Antes de la negociación:

- *Clarifique sus intereses, evalúe los de ellos, considere otros involucrados*

- *Pregúntese si los intereses son compartidos, diferentes u opuestos*

En la negociación:

- *Busque los intereses ocultos y no superficiales que explican las posiciones*
- *Pregúntese ¿ por qué ? ¿ Con qué propósito?*
- *Discuta los intereses explícitamente*
- *Considere las posiciones como pistas*
- *Tome la iniciativa*

Negociación y resolución de conflictos

*Líneas maestras para una negociación principista
(Fisher and Ury)*

2. Desarrolle opciones de mutuo provecho

**Win/win filosofía*

**Explore la mayor gama de opciones potenciales pero eficientes. Recuerde la historia de las hermanas y la naranja*

**No se encasille en una o dos*

**Explorar opciones causa una mejor relación de trabajo*

Negociación y resolución de conflictos

OPCIONES : Posibles items para el acuerdo, formas de satisfacer intereses

Un buen resultado es:

- *La mejor de muchas opciones, una solución sin desperdicio*

Antes de la negociación:

- *Lluvia de ideas acerca de opciones que satisfagan creativamente intereses y no posiciones*
- *Formule opciones que reflejen estándares de legitimación y eficiencia*
- *No tome como definitiva la primera buena que consiga, ello le debilita*
- *Use su entendimiento de los intereses relevantes como guía creativa*

En la negociación:

- *Proponga opciones sin comprometerse con ellas*
- *Separe la invención de opciones del proceso mismo de decisión y evaluación (símbolos-sala de situaciones, no deseche ideas que puedan parecer locas, refuerce las reglas- símbolos como el de no fumar).*

Negociación y resolución de conflictos

Líneas maestras para una negociación principista (Fisher and Ury)

3. Use criterios y estándares objetivos

**Recuerde que los demás quieren ser tratados con justicia, no reducidos por la voluntad del otro o su capacidad de persuasión*

**Insista en la aplicación de la ley, estándares objetivos, precedentes o principios que puedan tanto persuadir a la otra parte de la justicia del argumento como para proteger su parte de ser forzada. Hágalo firmemente, como espada y escudo*

**Estándares de legitimidad también hacen más fácil la explicación de cualquier acuerdo a los representados*

Negociación y resolución de conflictos

LEGITIMIDAD : *Criterios para establecer que un acuerdo es justo, sabio y sensible*

Un buen resultado es:

- *Uno en el cual el resultado sea justificable como legítimo, no arrebatado a nadie*

Antes de la negociación:

- *Genere criterios externos favorables a usted y de validez*
- *y potencialmente persuasivos para la otra parte*

En la negociación:

- *Focalice en los estándares externos o principios de justicia en vez de la voluntad de las partes*
- *Pruebe la reciprocidad. Razone y permita que le razonen*
- *No le de ganancia a la presión, sino al principio*
- *Esté seguro de estar abierto a la persuasión*

Negociación y resolución de conflictos

Líneas maestras para una negociación principista (Fisher and Ury)

4. Evalúe las alternativas distintas a un acuerdo negociado

****Recuerde que usualmente los negociadores llegan a acuerdos que después lamentan***

****Cada parte debe entender qué hacer si el acuerdo no se verifica***

****Un negociador nunca puede aceptar una propuesta peor que la Mejor Alternativa Distinta a un Acuerdo Negociado (MADAN). Por ende, no solo son buenas las puestas sobre la mesa y el MADAN delimita el punto de rechazo a un acuerdo***

****Evaluando y mejorando su MADAN, se gana***

flexibilidad y mejor presencia en las negociaciones

Negociación y resolución de conflictos

ALTERNATIVAS: *Cosas para hacer sin el acuerdo de la otra parte*

Un buen resultado es:

- *Uno mejor que su MADAN*

Antes de la negociación:

- *Desarrolle su MADNA, no escatimando en recursos y esfuerzos para ello*
- *Consiga medios legítimos para desmejorar su MADNA*

En la negociación:

- *Contraste su MADNA con la realidad*
- *Si la discusión de alternativas es improductiva, muévase a otro elemento*

Negociación y resolución de conflictos

Líneas maestras para una negociación principista ***(Fisher and Ury)***

5. Diferencie la persona del problema y no lo encarne usted

****Toda negociación tienen dos elementos: las personas y el problema.***

****Tratar efectivamente con ellos obliga a dos pasos separados: separe los temas de la persona del fondo de la negociación(emociones, etc);y, trata distinto cada contexto y no haga concesiones con el interés de mejorar relaciones***

Negociación y resolución de conflictos

Relaciones: *La habilidad de las partes de manejarse bien con el otro, como contexto distinto a los términos sustantivos de acuerdo*

Un buen resultado es:

- *Uno en el cual las relaciones de trabajo sea mejoradas durante la negociación*

Antes de la negociación:

- *Evaluar las relaciones como son ahora y como se quisiera que fueran*
- *Comience a trabajar en las relaciones antes de las conversaciones formales.*

En la negociación:

- *Aisle los problemas de relaciones de los sustantivos*
- *Maneje el asunto de las relaciones dentro del contexto de sus propios mèritos*

Negociación y resolución de conflictos

- *Aunque ellos actúen emocionalmente, balancee sus emociones con la razón*
- *Aunque ellos lo malentiendan, trate usted de entenderlos a ellos*
- *Aunque ellos no estén escuchando, consúlteles en aquellos casos que los involucran y afectan*
- *Aunque ellos lo traicionen, parezca como digno de confianza*
- *Si lo presionan no le de ganancia a la coacción o trate de coaccionarlos a ellos a su vez. Más bien trate de persuadirlos*
- *Aunque ellos le rechacen y subestimen, trate de aprender a conocerles*

Negociación y resolución de conflictos

Líneas maestras para una negociación principista ***(Fisher and Ury)***

6. Converse primero, decida después

****Imponer una decisión pretomada es un grave error que confiere extrema rigidez al proceso, convirtiéndola en una batalla de posiciones***

****Los negociadores usualmente obtienen mejores resultados si primero hablan con la otra parte para explorar soluciones antes de tomar decisiones.***

****Los compromisos deben sobrevenir al final del proceso no al principio del mismo.***

Negociación y resolución de conflictos

Compromisos: *Acuerdos sobre lo que las partes harán*

Un buen resultado es:

- *Uno en el cual los compromisos sean bien planificados y permanentes.*

Antes de la negociación:

- *Haga un borrador de los posibles resultados de la reunión por venir*
- *Haga un borrador de un posible esquema para un acuerdo*

En la negociación:

- *Clarifique cuando se está ante un acuerdo y cuándo no*
- *Establezca , desde el principio la necesidad de prstergar lo sustantivo*
- *Evite compromisos negativos*
- *Comprométase cuidadosamente, después de discutir intereses, desarrollar opciones, explorar criterios, etc. Nunca antes mucho menos, por emoción.*

Negociación y resolución de conflictos

Líneas maestras para una negociación principista ***(Fisher and Ury)***

7. Trate de entender las percepciones de cada quien

****La comunicación efectiva es la de dos vías***

****Usualmente las partes comienzan por hacer exigencias que la otra parte no puede conceder. Cada parte debe ponerse en los pies del otro y por ello es importante conocer las percepciones y aprensiones de la otra parte. Esto dice hasta dónde es posible llegar.***

****Entender a la otra parte mejora la comunicación y permite reformar proposiciones de maneras que sean más fáciles de ser aceptadas por ella.***

Negociación y resolución de conflictos

Comunicación: *La habilidad de las partes en percibir y emitir información, clara y precisamente*

Un buen resultado es:

- *Uno en el cual el proceso haya sido eficiente y haya existido una buena vía bilateral de comunicación*

Antes de la negociación:

- *Trate de ver las cosas como ellos las ven*
- *Evalúe potenciales impedimentos para una comunicación efectiva (percepciones, emociones, debilidad de información, etc)*
- *Haga un borrador de agenda tentativa.*

En la negociación:

- *Demuestre tener capacidad para escuchar y focalice en lo que ellos finalmente oirán*
- *Comuníquese sin importar los desacuerdos*
- *Indague sus razonamiento antes de reaccionar*
- *Hable por usted, no por ellos y si es posible, a cada uno de ellos*

Negociación y resolución de conflictos

Una herramienta para la comunicación:

Utilizando la escala consecucional de Heen

- Sirve para hacer mi pensamiento mas transparente para mi mismo y para los otros

Mis conclusiones

``Estàn de acuerdo con lo que estoy diciendo``

Mi razonamiento e interpretaciones

``Ellos habrían presentado objeciones si las tuviesen``

Mis observaciones y datos

``estaban callados durante mi presentación, algunos negando con la cabeza``

Las conclusiones que se están dando.

El razonamiento que diò origen a la conclusión

yo como se organizaron

los datos
Lo que les veo y escucho decir

vladimir peres nos hizo contacto visual

Sus conclusiones

``Ellos entienden mi desacuerdo``

Su razonamiento e interpretaciones

``Serìa inelegante interrumpir. Cuando ellos queiran escucharnos, nos preguntarán``

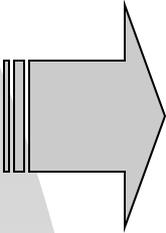
Mis observaciones y datos

``Largo discurso, ellos no nos quieren dejar hablar. Ni siquiera hemos hecho contacto visual directo``

Negociación y resolución de conflictos

Finalmente, el complejo proceso

El objetivo de la negociación es lograr un buen resultado, Por ello, cuando surge el conflicto



- **Focalice en los intereses no en las posiciones**
- **Desarrolle opciones creativas**
- **Focalice en criterios de legitimidad**
- **Conozca y mejore sus alternativas distintas a un acuerdo**
- **Balancee la promoción de sus intereses con la indagatoria de los valores de la otra parte (comunicación)**
- **Diferencie a la persona del problema y no lo encarne**
- **Desarrolle compromisos finales al final del proceso**