

Módulo 1

Clase 1: CULTURA DE PAZ Y TEORIA DEL CONFLICTO

Objetivo de la clase:

Estimados cursantes esta clase tiene por objetivo brindarles a ustedes definiciones y principios que postulan a la paz como un instrumento de transformación social, una herramienta intelectual de comprensión y de análisis, pero también un instrumento de transformación, de cambio, que nos ayude a comprender en qué punto estamos, qué horizontes queremos alcanzar y cómo establecer los pasos para acercarnos a él. Esta vocación transformadora se puede apreciar desde los primeros capítulos sobre la paz, así como en los relativos a los conflictos (particularmente los referidos a regulación y prevención de conflictos). Cuando hablamos de violencia lo hacemos siempre apuntando a la necesidad de crear acciones capaces de limitarla. Asimismo, en el apartado sobre CONFLICTOS podremos dimensionar los tipos de conflictos, sus momentos y que situaciones pueden ser resueltas de modo pacífico por medio de estrategias y tácticas.

Temas de la clase

- **Cultura de Paz y Educación**
- **Finalidades de la Educación para la Cultura de Paz**
- **Desafíos para la Educación desde una perspectiva de Paz**
- **Introducción al Conflicto**
- **Características del Conflicto**
- **La intervención de Terceros**
- **Estrategias de Resolución de Conflictos**

CULTURA DE PAZ Y EDUCACIÓN

Para Edgard Morin la educación del futuro deberá ser una enseñanza primera y universal centrada en la condición humana y añade:

“Estamos en la era planetaria; una aventura común se apodera de los humanos donde quiera que estén. Estos deben reconocerse en su humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todo cuanto es humano. Tal vez sea precisamente en el reconocimiento recíproco de la condición humana donde reside el fundamento de una cultura universal, conformada colectivamente, que aspira a resolver las problemáticas y retos del futuro desde una forma de gobierno fundada en la justicia. Por otro lado, es evidente que la educación –cualquiera que sea su definición o función social establecida– es una tarea humana, centrada en el diálogo entre los actores, dirigida a aquel aprendizaje que favorece la comprensión del mundo, un mayor desarrollo de la personalidad de cada cual y la mejor forma posible de utilizar las capacidades (individuales y colectivas) para abordar con creatividad y éxito los problemas reales de una sociedad sometida a acelerados y constantes cambios”.

Reconocernos en nuestra humanidad común y, al mismo tiempo, reconocer la diversidad cultural inherente a todos ha definido las finalidades de la educación que pueden resumirse en tres grandes objetivos:

1. **Reflexionar sobre la mejor forma de poner la educación al servicio de la Humanidad.** Se trata, en primer lugar, de asegurar el pleno ejercicio de los derechos democráticos y la cohesión social a través de la participación; las competencias básicas para una ciudadanía informada y responsable; la construcción de una cultura científica para todos; el cultivo de los valores y actitudes de aprecio de si mismo y de los otros, como base de la convivencia y la paz; y los procedimientos para seguir aprendiendo y accediendo al conocimiento a lo largo de toda la vida.



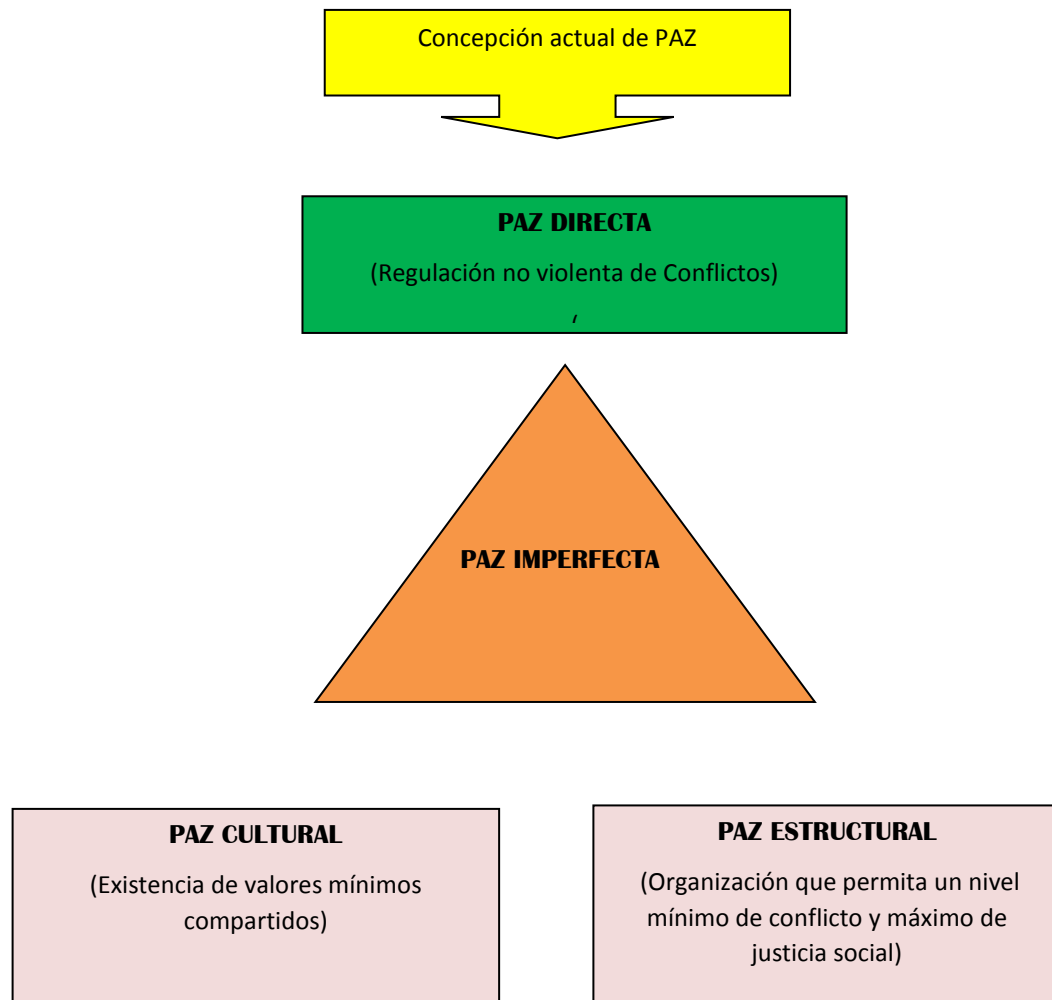
2. **Considerar la educación como un proceso caracterizado por una especial relación comunicativa o aprendizaje dialógico.** Aprendizaje sostenido por los principios de igualdad y no-discriminación cuyo fin no es exclusivamente la transmisión de conocimientos, sino la construcción colectiva de los mismos, desde el reconocimiento y respeto a la diversidad, guiada por la búsqueda de soluciones reales y posibles a las problemáticas a las que las sociedades, según su contexto, deben dar respuesta.

3. **Enseñar la condición humana teniendo presente su naturaleza como unidad compleja.** Objetivo que implica la reunión y organización de conocimientos dispersos en las distintas ciencias. Es decir, abordar la transversalidad como un elemento diferenciador e innovador de una educación orientada por una visión holística del ser humano y del mundo. Visión que por la misma razón, en los niveles más concretos de la educación, implica una organización escolar más abierta y estrechamente coordinada con otros ámbitos sociales.

En síntesis, se trata de recuperar el valor de la humanidad a través de la educación para hacer frente a los retos del futuro desde el aprendizaje de una cultura universal. Pero no de una cultura cualquiera, sino de una cultura fundada en el conjunto de esos valores compartidos por todos inspirados en un deber ético y una necesidad y realidad social: convivir en paz como resultado de vivir juntos desde el respeto a la diversidad, con la expectativa de aprovechar fértilmente nuestras diferencias, y cuya más clara manifestación se encuentra en la ausencia de violencia.

La paz en su concepción actual es la suma de tres tipos de paces: paz directa (regulación noviolenta de los conflictos), paz cultural (existencia de valores mínimos compartidos) y paz estructural (organización diseñada para conseguir un nivel mínimo de violencia y máximo de justicia social). La paz es un proceso gradual y permanente de las sociedades en el que poco a poco se instaura lo que se llama justicia. Pero es necesario ser conscientes de que la paz, en ese escenario, es un camino emprendido, repleto de errores, de ensayos, de búsquedas nuevas y creativas que tratan de superar los retos del presente y anticiparse al futuro. Esto revela la necesidad de un nuevo empoderamiento pacifista guiado por un nuevo enfoque de lo que entendemos por paz, pero no de paz como algo perfecto, acabado, perpetuo, sino como un proceso imperfecto, inacabado. De ahí que algunos investigadores opten por la definición de paz imperfecta que implica una ruptura con las concepciones anteriores de la paz como algo perfecto y no alcanzable en

el día a día; el reconocimiento de las realidades, prácticas y acciones pacifistas y sus capacidades para actuar y transformar su entorno más cercano; y la anticipación y planificación de los posibles futuros conflictivos.



Nuestras acciones humanas no son siempre perfectas y, por consiguiente, no debemos caer en la tentación de considerar la Paz como una meta final, como un estado inamovible, perpetuo. Muy al contrario, la paz es el resultado de nuestras relaciones humanas, pero no únicamente de estas relaciones, porque la misma paz es un fenómeno a la vez interno y externo al ser humano. Como fenómeno interno no basta con conseguirla «en la mente de las personas », sino también en otros espacios: en la cultura, en las estructuras organizativas, en la economía, en la dimensión política y en lo social....



Pero a su vez también en el plano más externo: en su dimensión ecológica. De ahí que la paz tenga un enfoque holístico, pues se trata de buscar una armonía, un equilibrio tanto con nosotros mismos y con los demás, como con el medioambiente.

La concepción de paz imperfecta sugiere un modelo de educación que se apoya en la realidad cotidiana y en las vivencias personales de sus actores intenta comprender y transformar la realidad, resolviendo las problemáticas sociales, sin tener que esperar que se haya producido una conciencia universal tal que la violencia deje de existir. La idea es sencilla aunque no exenta de complejidad: se trata simplemente de crear una conciencia mayoritaria a favor de la paz desde la cotidianidad en el convencimiento de que una utopía de hoy es una realidad mañana.

La promoción del desarrollo humano y la realización de los derechos humanos comparten, de muchas formas, una motivación común, y reflejan el compromiso fundamental de promover la libertad, el bienestar y la dignidad de los individuos en todas las sociedades. Un desarrollo humano sostenible requiere un aumento de las opciones de todas las personas y la creación de las condiciones necesarias para lograr la igualdad, de modo que todos puedan alcanzar su pleno potencial. Esta meta es irrealizable si no se promueven, preservan y defienden todos los derechos humanos: económicos, sociales, culturales, civiles y políticos. Esos derechos constituyen el mínimo que las sociedades deben asegurar a sus miembros para la realización de sus potencialidades, pues de no hacerse proviene la violencia estructural como resultante de un sistema social que ofrece oportunidades desiguales a sus ciudadanos.

En la medida en que una sociedad posee valores altos de distribución negativa de la riqueza y limita la participación de los individuos en las decisiones, principalmente aunque no exclusivamente, en términos de recursos económicos, es mayor la violencia estructural. En positivo equivale a decir que en la medida que una sociedad se organiza buscando niveles de mayor participación democrática, y no únicamente delegada, se obtendrán para todos mayores garantías de satisfacción de las necesidades humanas básicas. Y esto sin olvidar que dicha satisfacción en el presente no puede comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias. Lo que implica que este desarrollo sostenible, en íntima relación con el respeto al medioambiente, sea un proceso de cambio por el que la explotación de los recursos naturales, la orientación de los progresos tecnológicos y las transformaciones necesarias en las instituciones concuerden con las necesidades tanto presentes como futuras.

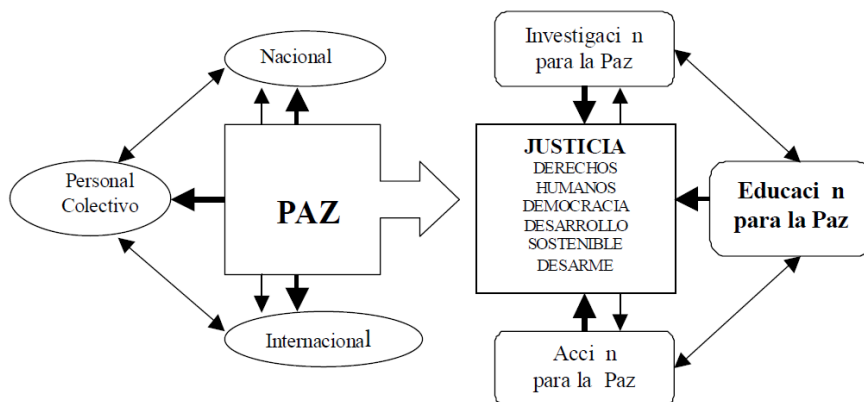
La realidad de los hechos pone de manifiesto que, pese a ese radical cambio realizado en el pensamiento humano, *la Paz*, en muchos lugares de nuestro planeta, es sólo una tentativa. La falta de desarrollo, la pobreza estructural, la desigualdad socioeconómica, la discriminación y la violencia de género, la degradación medioambiental, los efectos perversos de la globalización de la economía y la persistencia de regímenes no democráticos constituyen algunos de los factores de riesgo para el



estallido de conflictos armados y la consiguiente violación de los derechos humanos de la población. Pese a los tratados internacionales que salvaguardan el respeto a los colectivos más vulnerables –mujeres, niños y ancianos– la realidad arroja cifras crecientes de refugiados, desplazados internos y personas que ven vulnerados sus derechos más elementales. Estos y otros problemas constituyen las principales barreras para la realización efectiva del derecho al desarrollo y la paz.

No obstante la Paz, posible desde un punto de vista positivo, con significado intrínseco y posibilidad de construcción social, necesita principalmente, en primer término, de métodos científicos que analicen la problemática mundial y las situaciones contrarias a la paz de modo que aporten soluciones globales y creativas a dichos problemas (Investigación sobre la Paz). Después, de la concienciación de la población en general sobre dichos

problemas y las formas creativas de resolverlos a través del acceso a la información y de una formación específica (Educación para la Paz). Por último, se necesita la puesta en práctica de medidas, recursos y esfuerzos humanos, económicos, políticos y sociales que construyan la paz a la luz de las investigaciones



FINALIDADES DE LA EDUCACIÓN PARA LA CULTURA DE LA PAZ

Llegados a este punto podemos afirmar que convivir en paz no es, pues, sólo una posibilidad, sino una realidad que poco a poco, despacio, de manera imperfecta, suma de tentativas y ensayos, construimos día a día con el apoyo de la ciencia, la cultura, la educación y la comunicación. Lo que no indica que frente a los profundos cambios a los que están sometidas las sociedades, no tengamos que hacer frente a nuevos desafíos. Sin embargo, al contrario que en otras épocas, los seres humanos poseemos un conjunto mínimo de valores que constituyen un instrumento eficaz para superar las incertidumbres del futuro. Como hemos señalado en otro lugar, el derecho humano a la paz, reivindicado a lo largo de la historia de la humanidad de muy diversas maneras, permite en la actualidad una exigencia compartida: construir una cultura de la paz.

Una cultura caracterizada por ser: una cultura de la convivencia y de la participación, fundada en los principios de libertad, justicia, democracia, tolerancia y solidaridad; una cultura que rechaza la violencia, se dedica a prevenir los conflictos en sus causas y a resolver los problemas por el camino del diálogo y de la negociación; y una cultura que



asegura a todos los seres humanos el pleno ejercicio de sus derechos y los medios necesarios para participar plenamente en el desarrollo endógeno de su sociedad.

Si la educación es un instrumento valioso para la transformación humanizadora de la sociedad no es precisamente porque permite la adquisición de conocimientos disciplinares, sino sobre todo porque auspicia formas de relacionarse unos con otros desde la generosidad inequívoca, desde la emoción y desde los sentimientos más profundos del ser humano. Encontrar el equilibrio entre esos dos tipos de conocimientos (disciplinar y experiencial o relacional), conocimientos por otro lado de diferente origen y naturaleza, constituye un motivador desafío para la educación. Es por ello que la educación no sólo favorece el desarrollo integral de las personas sino que debe posibilitarles la búsqueda de alternativas a las problemáticas mundiales a través de la adquisición de los conocimientos pertinentes que aportan los saberes disciplinares; la construcción de valores compartidos y la creación de espacios relacionales que impulsen la acción social que su responsabilidad ciudadana les exige desde la resolución no violenta de los conflictos. Es por esto que la educación para la cultura de paz se define como el proceso global de la sociedad, a través del cual las personas y los grupos sociales aprenden a desarrollar conscientemente en el interior de la comunidad nacional e internacional y en beneficio de ellas, la totalidad de sus capacidades, actitudes, aptitudes y conocimientos para conseguir cada una de las metas que conforman la Cultura de Paz.

La educación necesita de aprendizajes innovadores que se abran a la problemática del mundo y preparen a las generaciones jóvenes para enfrentarlos de manera creativa y constructiva. Respondiendo a estos desafíos y demandas de la sociedad, muchas políticas culturales y educativas han emprendido decididas reformas de los sistemas educativos; reformas que en sus modelos curriculares incluyen ejes transversales orientados a constituir una fuerza curricular y moral positiva que posibilite acciones de mejora en el futuro.

La Cultura de Paz, en el ámbito escolar, está estrechamente unida a la Educación para la Paz, los derechos humanos, la democracia y la tolerancia que constituye en la actualidad el hilo conductor de muchas de las reformas educativas actuales. Educación respaldada a



nivel internacional por la Declaración y Plan de Acción, aprobada 1995 por UNESCO. En dicho Plan se señalan las finalidades de dicha educación, las estrategias de acción y las políticas y orientaciones en los planos institucional, nacional e internacional. Y representa un nuevo intento de garantizar –a través de la educación– las libertades fundamentales, la paz, los derechos humanos y la democracia, y de fomentar al mismo tiempo el desarrollo económico y social sostenible y equitativo ya que se trata de componentes esenciales de la construcción de una cultura de paz.

La Cultura de Paz desafía a la educación a superar retos. Las profundas transformaciones sociales están produciendo redefiniciones en relación con el ejercicio de la ciudadanía que van más allá de su significado tradicional como expresión de un conjunto de derechos y deberes consagrados por las leyes. Los signos de la globalización y la tercera revolución industrial colocan en el centro del desarrollo los componentes del conocimiento y la información. Estos cambios alteran las formas del ejercicio ciudadano y reasignan nuevas funciones a los sistemas educativos.

FACTORES EXTERNOS SUSCEPTIBLES DE CREAR TENSIONES Y CONFLICTOS.

En toda relación interpersonal existen factores externos susceptibles de crear tensiones o conflictos.

Esos factores son:

-Palabras: de rechazo, condena, de negación, de burla, de desvalorización, de injurias, de menti-ras, de calumnias.



-Gestos: de violencia, desprecio, de falta de respeto por el cuerpo (gordo, flaco, tono de voz, mirada, etc.)

-Actos: de tiranía, de venganza, de sanción abusiva, perversidad, destrucción de objetos queridos.

-Actitudes: de indiferencia, desprecio, de duda hacia el otro.

-Ambientes: de tristeza, de represión, de inseguridad, de desconfianza, de prohibiciones.

-Acontecimientos: Un accidente, la muerte de un miembro de la familia, la separación de los padres, una enfermedad grave, quedarse sin trabajo, un suicidio.

Cuando tomamos conciencia de que existen factores externos a las personas, que pueden generar tensiones o conflictos; nuestra atención se centra en los factores que lo generaron y no en los temas o títulos que las partes dieron al conflicto.

Los temas conflictivos pueden ser: laborales, empresariales, familiares, ecológicos, escolares, comunitarios o institucionales. Los factores externos siempre se observan de una u otra manera en el **CONFLICTO**.

EL FENÓMENO DE LAS TENSIONES Y LOS CONFLICTOS.

La fuente de las tensiones y los conflictos tienen una relación directa con el fenómeno de las aspiraciones y de las necesidades.

La aspiración es un deseo.

La necesidad individual es una manifestación: del cuerpo, de la sensibilidad, que exige o espera lo que es necesario para el equilibrio físico y psicológico de la persona (la necesidad de comprensión, de reconocimiento, de seguridad, pertenencia, etc).



Cuando una aspiración no es tenida en cuenta, eso genera una subida de tensión. Del mismo modo, cuando una necesidad se manifiesta y no es tenida en cuenta eso provoca tensión.

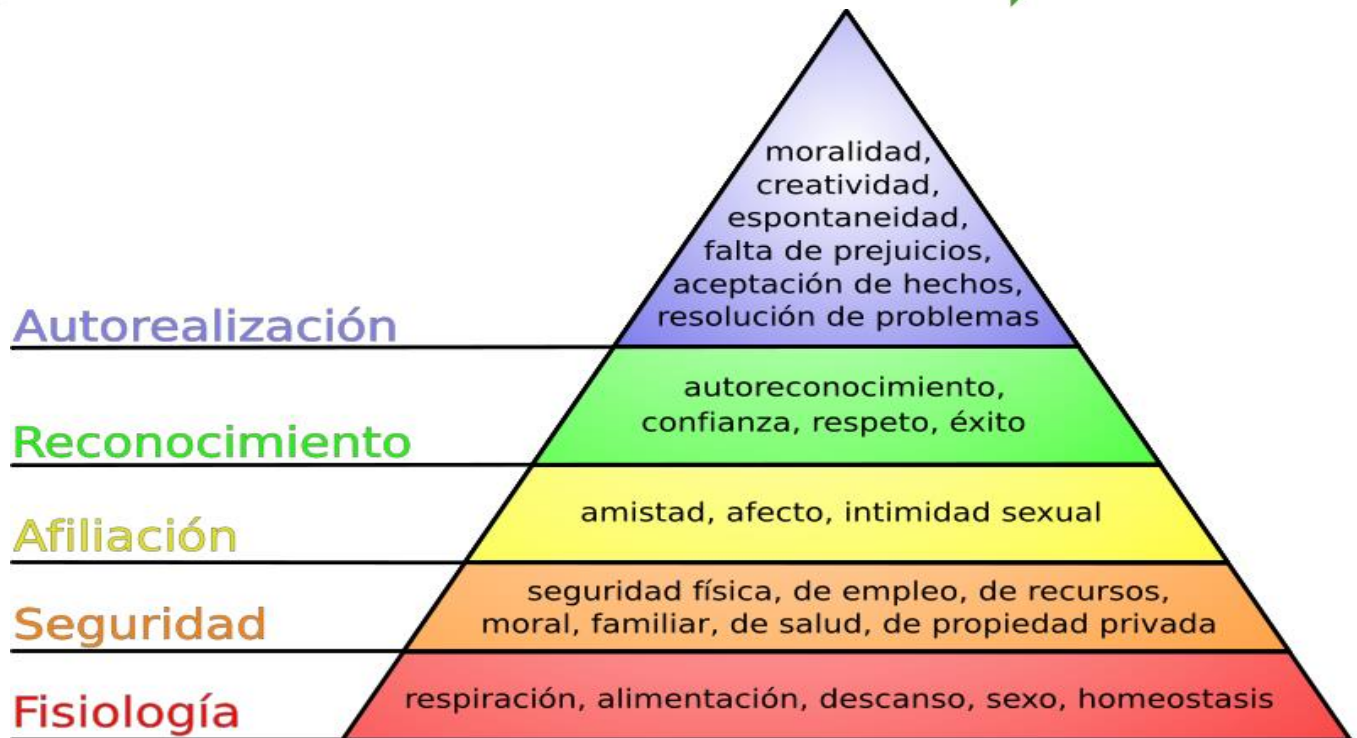
Es fundamental que el **operador** se pregunte: **¿Cuáles serán las aspiraciones y necesidades de las partes en el conflicto?** El cuidar y trabajar, encarar, afrontar, estas aspiraciones y necesidades evita que degeneren en conflicto.

NECESIDADES BÁSICAS – PIRAMIDE DE MASLOW

La **pirámide de Maslow**, o jerarquía de las necesidades humanas, es una teoría psicológica propuesta por Abraham **Maslow** en su obra Una teoría sobre la motivación humana (en inglés, A Theory of Human Motivation) de 1943, que posteriormente amplió).

El **Dr. Remo Fernando Entelman** (abogado, filósofo, Docente de la UBA del postgrado Resolución de Conflictos, eje de esta materia, pionero en el tema de Resolución de Conflictos en Argentina, actualmente fallecido, cuya libro Teoría del Conflicto - 2002) **enseña precisamente, que no siempre todo conflicto tiene resolución posible en el sistema de regulación jurídica.**

El conflicto, es una relación social, entre dos o más actores que pugnan por obtener objetivos incompatibles, o que alguno o ambos, creen que son incompatibles.



CAPACIDAD DE GESTIONAR TENSIONES Y CONFLICTOS

En un grupo, en la familia, en el trabajo, en la vida de relación, las tensiones son inevitables y aumentan si las condiciones de vida son difíciles.

Las tensiones hay que considerarlas positivamente como síntomas, como llamadas, que conviene analizar para remediarlas lo mejor posible.

Bien comprendidas y gestionadas, estas tensiones pueden ser indicadores útiles, porque a menudo, manifiestan que algo no ha sido suficientemente tenido en cuenta.

Los conflictos nacen de tensiones que no se han tomado en serio ni a tiempo, o que no se han sabido o podido solucionar bien.



El desafío del **operador** es desentrañar:

¿Cuáles fueron las tensiones previas, a la situación conflictiva?

¿Cuándo comenzaron a existir?

Ello, le permite al **operador** tener un punto histórico de referencia concreto y que es entregado por las partes.

NO TODO CONFLICTO TIENE SOLUCIÓN JURÍDICA.

Generalmente se cree que todo conflicto tiene solución jurídica.

El **Dr. Remo Entelman** (que fue Docente de la UBA del postgrado en Resolución de Conflictos, eje de esta materia, pionero en el tema de Resolución de Conflictos, actualmente fallecido) **enseña precisamente, que no siempre todo conflicto tiene resolución posible en el sistema de regulación jurídica.**

Sumado a esto para la ciencia del derecho, la ausencia de solución jurídica, no crea problema teórico alguno.

De acuerdo con la denominada **“norma de clausura”**, lo que no está jurídicamente prohibido, está permitido.

Es decir, existen para el Mundo Jurídico:

- conductas prohibidas por el derecho;
- y conductas permitidas por el derecho.

Señala el **Dr. Entelman**, que en las conductas permitidas por el derecho también existen conflictos, que el derecho no resuelve.

Expone el siguiente ejemplo: “la reducción de la jornada laboral a ocho horas, que a todos nos parece justa, no era una meta prohibida por el ordenamiento a principios de siglo, pero no había tampoco en el sistema jurídico la facultad de demandar al empleador para que los contratos de trabajo limitaran la prestación de mano de obra a un tiempo determinado por día.

Esto prueba que dentro del amplio universo de conductas que resultan jurídicamente permitidas por no estar prohibidas, los miembros de un grupo social pueden tener pretensiones enfrentadas o incompatibles.

Es decir, que los conflictos no sólo están presentes en las conductas prohibidas por el orden jurídico positivo, sino también por las conductas permitidas por el derecho.

Existe una insuficiencia del ordenamiento jurídico para el manejo del conflicto, sumado a que el mismo no pondera el manejo de las tensiones.

Es muy ilustrativo lo expuesto por **Krishnamurti (filósofo hindú)** al referirse a la naturaleza del Conflicto, dice:

“Una de las dificultades es que funcionamos fragmentariamente, parcialmente: como ingeniero, artista, científico, hombre de negocios, abogado, físico, etc.; y cada fragmento está en pugna con otro fragmento, ya sea despreciándolo o sintiéndolo superior”.

En concreto, nos hace notar que la naturaleza del conflicto no debe ser vista desde una sola perspectiva, pues en ese caso funcionaremos fragmentariamente, es decir sin ver la totalidad que envuelve al conflicto.

DEFINICIÓN DE CONFLICTO

El conflicto, es una relación social, entre dos o más actores que pugnan por obtener objetivos incompatibles que o alguno o ambos creen que son incompatibles.



NIVELES DEL CONFLICTO

- a) A nivel INDIVIDUAL.

- b) A nivel GRUPAL.

- c) A nivel ORGANIZACIONAL.

ETAPAS DEL CONFLICTO

- 1. Conflicto Latente.** Competición por la obtención de recursos y aparecen los primeros desacuerdos.
- 2. Conflicto Percibido.** Manifestación de las diferencias de opinión o incompatibilidad de metas y la percepción de amenaza.
- 3. Conflicto Sentido.** Sensación de tensión/angustia y El conflicto se vuelve “algo personal”.
- 4. Conflicto Evidente.** Conductas observables que tienen como objetivo frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas.
- 5. Las secuelas del conflicto.** Coloca las **metas** grupales en situación de discrepancia y genera **sentimientos** negativos.

LEY EMPÍRICA DEL DESARROLLO DEL CONFLICTO

Considerando que el conflicto es, consecuencia de una mala comunicación, ahora bien:

- ⊕ ¿Cómo se desarrolla el conflicto?
- ⊕ ¿Cómo escala?
- ⊕ ¿Qué se hace para que se produzca la desescalada de un conflicto?
- ⊕ ¿Cómo es la interacción entre las partes?
- ⊕ ¿Qué es la ley empírica del desarrollo del conflicto?



El Dr. Entelman afirma que: “Producida una escalada, un aumento de magnitud conflictiva de una de las partes, la otra, generalmente, se ve obligada a responder con una conducta de magnitud mayor.

Mantener su conducta anterior y soportar la escalada del adversario supone, o un sometimiento a este, o el fenómeno de su vocación de escalar.

La respuesta con intensidad mayor, genera a su vez el círculo de provocar en el otro autor de la escalada originaria, una nueva reacción de ascenso de la conducta.

La regulación de estos actos requiere especial cuidado puesto que alcanzado un determinado nivel de intensidad, su estancamiento o la iniciación de un proceso de descenso, se tornan muy dificultosos.

En efecto, salvo que exista entre las partes un muy buen nivel de comunicación, dentro de un marco que de posibilidades a un compromiso de tregua o desescalamiento, uno de los contendientes no puede fácilmente iniciar una acción de descenso.

Ella sería interpretada por su adversario como un acto de debilidad, que en general no lo motivaría a descender también a un nivel más bajo de interacción.

Por el contrario, le haría vislumbrar la ventaja de aumentar considerablemente su escalamiento a fin de colocarse en condiciones óptimas para el proceso de terminación del conflicto.

En tales condiciones, el desescalamiento que no puede generarse, por acuerdo expreso o tácito entre las partes, sólo se puede intentar con la intervención de terceros, institución que cada vez más juega un rol predominante en el manejo de conflictos. Los acuerdos de desescalada no son formales y se celebran a través de actos de las partes que contienen mensajes que la otra parte está en condiciones de bien interpretar en un sistema adecuado de comunicación”. Lo dicho es conocido como “ley empírica del desarrollo del conflicto” que señala la necesidad de 2 realidades:

-la buena comunicación; y -la intervención de un tercero –que puede ser un operador, para producir la desescalada y la mejor interacción entre las partes conflictivas.

CARACTERISTICA DEL CONFLICTO

CONCIENCIA DEL CONFLICTO

La conciencia que las partes tengan del conflicto que las enfrenta es un elemento fundamental del mismo.

El método consiste en distinguir por un lado la índole de las situaciones objetivas, entendiendo por tales las relaciones entre actores y por el otro lado la creencia de tales actores sobre la índole de la situación objetiva. Si las situaciones objetivas se clasifican en conflictivas y no conflictivas y, por otro lado, se admite que respecto de dos actores puede ocurrir que:

- a) ambos creen que una relación es de conflicto.
- b) creen que una relación no es de conflicto.
- c) uno de ellos cree que es de conflicto y el otro cree que no lo es.

De tal manera uno se encuentra con seis situaciones distintas que se ha tratado de visualizar mejor con la siguiente tabla (1)

Situación objetiva Relaciones entre las partes	Creencia de las partes acerca de la situación objetiva		
	Ambas creen que existe un conflicto	Una de las partes lo cree y la otra no	Ninguna de las partes cree que existe conflicto
Conflictiva	1	2	3
No conflictiva	4	5	6

Si ahora uno pasa revista a las posibilidades expresadas en la tabla, resulta que la que parece crearnos menos problemas es la que lleva el número 6.



La situación 1 en que ambas partes creen que existe entre ellas un conflicto que realmente existe, se presenta como un caso en el que no es necesario concienciar a ninguna de las partes sobre el problema en que se encuentran, lo cual no excluye, desde luego, la necesidad de hacerles consciente la naturaleza de ese problema y la metodología de su manejo y resolución.

En las situaciones 2 y 3, en que habiendo situación externa de conflicto, una de las partes o ambas no lo advierte, la primera función del **operador** será concienciar a los actores.

La situación **número 4** en que ambas partes creen que existe un conflicto sin que el mismo realmente se encuentre en la relación objetiva, parece simple y de fácil solución. Habría que convencerlas de que tiene imágenes o percepciones erróneas de la realidad, que sus metas no son incompatibles.

Aquí la comunicación, la intervención de terceros que faciliten tal comunicación, la posibilidad de generar en uno de los actores primero o en ambos simultáneamente actos positivos y actitudes amistosas, cobra un valor instrumental considerable.

Finalmente, la situación prevista como **número 5 se asemeja a la que hemos tratado como 2 y 3.**

Si una de las partes cree que hay conflicto y no lo hay, mejor que ayudarlas a pelearse con su adversario es tratar de hacerles ver que la situación conflictiva no existe.

PUREZA DEL CONFLICTO

En realidad es muy difícil encontrar una relación de conflicto que se dé, aislada de toda otra relación entre las mismas partes. Ello es obvio y se evidencia por el solo hecho de la existencia de un contexto social dentro del cual las partes conviven. Normalmente ellas integran algún grupo social más o menos extenso: familia, sociedad o asociación de cualquier tipo o, por lo menos comunidad nacional.

En consecuencia, es muy probable que tengan otras relaciones dentro de cada uno de esos grupos o al menos que tengan intereses coincidentes –es decir, de cooperación- vinculados a la



repercusión que el conflicto produce en el contexto social de que se trate. **El prestigio de cada una** de ellas dentro de su grupo no le es indiferente a ninguna, para tomar el tipo de interés más amplio o difuso en el que ambas debieran, en la mayor parte de los casos, coincidir.

Un teórico acreedor puede no tener ningún conocimiento ni relación con su teórico deudor, si se exceptúa la relación de crédito en sí misma. Pero ello ocurre en situaciones ideales que sólo pueden pensarse como supuestas.

En efecto, si pensamos por ejemplo en el cliente habitual de una empresa, el conflicto que puede mantener respecto del pago de una determinada deuda, se entrelaza con otras relaciones de cooperación en la que tanto el acreedor como el deudor tienen intereses coincidentes.

El acreedor deseará seguir vendiendo; en principio, a su cliente y éste tiene, a su vez, intereses en seguir siendo aprovisionado.

De allí que pueda afirmarse que salvo situaciones que pueden considerarse verdaderas abstracciones, los participantes de una disputa mantienen entre sí relaciones coexistentes de carácter conflictivo y no conflictivo.

INTENSIDAD DEL CONFLICTO

Cuando hablamos de intensidad del conflicto nos referimos a la **Conducta Conflictual** y no a la Intensidad de los sentimientos de los Actores.

A medida que se desarrolla cambian las percepciones y las actitudes de los actores frente a él. No es posible una relación estática dentro del conflicto, siempre está en cambio. Puede haber mesetas, pero inclusive en esos momentos se producen cambios en las percepciones de los actores, imágenes de los adversarios y del conflicto mismo.

ESCALADA Y DESESCALADA

La **escalada y desescalada** se da como modificaciones de la *intensidad de la conducta* emocional, volitiva y conflictual. La intensidad de un conflicto no se mantiene estable durante todo el proceso del conflicto.

Producida una escalada, generalmente la otra parte se ve obligada a responder con una conducta agresiva de mayor magnitud. Lo que provoca un círculo vicioso de escalada. Lo que más tarde dificultará la desescalada del conflicto.

Ej: EN LA GUERRA FRÍA, LA CARRERA ARMAMENTISTA ENTRE RUSIA Y EE.UU, HASTA QUE EE.UU QUISO ARMAR EL PROYECTO **GUERRA DE LAS GALAXIAS**.

Para desescalar un conflicto se debe tener una *buena comunicación* y un *espacio* que permita que los *actores* comiencen a bajar LA INTENSIDAD de su conducta conflictiva.

ADEMAS SE REQUIERE DE LA FIGURA DE UN TERCERO PARA PODER HACERLO, para que los actores no se perciban en una situación de debilidad cuando comienza la desescalada del conflicto.

VARIABLES DE LA INTENSIDAD DEL CONFLICTO

a - ACUERDO VS. DESACUERDO. Pertenece a la Esfera Intelectual del Individuo.

Tratar de encontrar METAS COMPATIBLES, PUNTOS COMUNES, para que el CONFLICTO no escale. Acá la figura del TERCERO QUE AYUDA EN EL CONFLICTO es muy útil.

PREVALECE EL CONJUNTO DE OFERTAS QUE EL TERCERO PUEDA HACER A LOS ACTORES.

b – REALIZACIÓN DE ACTOS POSITIVOS vs REALIZACIÓN DE ACTOS NEGATIVOS.

Pertenece a la Esfera Volitiva del Individuo.

Los actos positivos o negativos surgen porque no son escuchadas las necesidades de los actores. Es deseable evitar que los actores recurran a los ACTOS NEGATIVOS.

PARA ESTO EXISTEN MUCHAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN, PARA LOGAR QUE LOS ACTORES CESEN LOS ACTOS NEGATIVOS Y EMITAN ACTOS POSITIVOS.

c – AMISTOSIDAD vs HOSTILIDAD-- Pertenece a la esfera Afectiva del Individuo.

Los Actores con relación amistosa detectan sus similitudes y los que tienen una relación hostil enfatizan sus diferencias.

En este plano se debe tratar de pasar de una emocionalidad negativa hacia una positiva.

PROLIFERACIÓN

Llamamos proliferación al fenómeno de la extensión del conflicto.

Cuando hay disensiones profundas de principios, la contienda sobre un tema particular, lleva a la superficie cuestiones más generales.

POLARIZACIÓN

Vinculado con el problema de la intensidad de la interacción –escalada y desescalada-, se encuentra el concepto de polarización del conflicto.

Dicho concepto apunta al fenómeno del aislamiento en que las unidades en conflicto entran a medida que avanzan en su acción conflictiva.

Mientras las partes se formulan reclamos, las actitudes que se disponen a tomar para comenzar a conflictuar son discutidas y compartidas en algún nivel con el entorno: familiares, amigos, socios, Estados amigos, la comunidad internacional, los organismos internacionales, etc.

El avance del conflicto que el entorno no ha podido detener, aun cuando éste interesado en evitar que se produzca, genera un aislamiento.

El conflicto se polariza, generalmente en no más de dos campos, en cada uno de los cuales se ubica uno de los adversarios y los terceros que vayan haciendo implosión en el conflicto.

A partir de ese momento el aislamiento facilita la escalada, al desaparecer el freno que el entorno pone a la intensidad de la conducta conflictiva.

CONTAGIO

El contagio es la reproducción del conflicto en otras unidades conflictivas, alguna de las cuales puede integrar el mismo todo que una de las del conflicto inicial.



Una huelga de un gremio, puede provocar la de otro sector de la producción, hasta llegar a una huelga generalizada.

La previsión del contagio es uno de los temas en que el **operador** debe ser muy cuidadoso del momento en que toma contacto con el conflicto.

En muchas circunstancias, podrá descartar toda posibilidad razonable de contagio. En otras, tendrá que admitir ciertos riesgos de que éste se produzca y tratar de aislar la relación que maneja, para evitar que esto ocurra.

LA INTERVENCION DE TERCEROS

ROLES

Tal vez sorprenda, en un primer momento, la idea de que puedan existir terceros en un conflicto, cuando éste consiste en una relación que se caracteriza por la dualidad adversario-adversario, como la cooperación es una relación caracterizada por la dualidad amigo-amigo.

Más aún, una de las características del conflicto es su bipolaridad, que supone una exclusión de terceros, **el conflicto es una relación signada por el principio de tercero excluido.**

En realidad, lo que ocurre es que los terceros, o bien son absorbidos por el conflicto o bien se mantienen fuera de él.

Debemos distinguir entre terceros que participan en el conflicto y terceros que no participan en él.

TERCEROS QUE PARTICIPAN EN EL CONFLICTO

a) La alianza, frente, bloque, contra una de las partes.

La alianza en la que el tercero interviene directamente en el conflicto, en el sentido de su configuración bipolar.

El aliado no es un tercero en el sentido de que constituya un tercer campo contendor, sino el tercero que ingresa en uno de los dos campos enfrentados.

b) Tercero protector de uno de los campos adversarios.



En el derecho internacional es común encontrar dos adversarios con poco poder absoluto y conflicto entre ellos, se resuelva cuando uno de los campos recibe apoyo de un tercer país.

En los conflictos internos entre departamentos de una misma empresa, es común que una unidad jerárquicamente superior a las unidades en conflicto, brinde protección a una de ellas transformándose así en este tipo de tercero protector.

c) Tercero beneficiario o tercero en discordia.

Se trata de aquel no implicado en el conflicto, pero que obtiene de él beneficios para sí mismo.

Es evidente que en un conflicto gremial, por ejemplo, los competidores se benefician de la paralización de la producción de uno de sus colegas.

TERCEROS QUE NO PARTICIPAN EN EL CONFLICTO

a) **Terceros Disuadores**: que son aquellos cuyo poder les permite obligar a la terminación del conflicto, bajo amenazas de intervenir.

b) **Tercero Persuasor**: que por una u otra razón tiene peso suficiente de influenciar para persuadir a las partes o alguna de ellas a realizar actos para solucionar el conflicto u otorgar las concesiones que solucionen el conflicto, resolviendo así la incompatibilidad de metas.

c) **Tercero Moderador**: Son los posibilitadores o facilitadores de la comunicación, donde el mediador es una subclase.

Estos tienen la función principal de bajar el nivel de amenaza y de desconfianza entre los adversarios y de generar mejores canales de comunicación entre ellos, al establecer a su vez sendos sistemas de comunicación entre el tercero y cada uno de los actores.

El **“posibilitador de comunicaciones”** puede dialogar fácilmente con ambos actores y entender los temas en conflicto, tanto como las percepciones que cada adversario tiene del otro actor y del conflicto.

Ello le permite transmitir a cada parte mensajes propios y de la otra, que tienden a clarificar imágenes o a corregir erróneas percepciones, todo lo cual genera un campo mucho más apto para la negociación en el proceso de terminación del conflicto.

d) **Tercero amigable componedor y los diversos tipos de árbitros**, en quien las partes ponen la capacidad de definir la resolución del conflicto, con diversos grados de delegación y con la exigencia del cumplimiento de un mayor o menor número de formalidades.

e) Lo que resta decir sobre la intervención de terceros, es que el **Juez es un tercero instituido** por la ley, recordemos que **sistema jurídico es un método de regulación de conflictos**.

ESTRATEGIAS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS



Búsqueda en colaboración conjunta, de la solución de problemas. El primer paso supone poner de manifiesto la existencia de un conflicto y delimitarlo, de manera que las dos partes sean conscientes del conflicto y aporten maneras de solucionarlo.

La Competencia:

Objetivo:

1. Satisfacer las propias necesidades.
2. No existe un interés por conocer/satisfacer las necesidades de otros.
3. Imposición de nuestros criterios.

Adecuada para:

- Emergencias
- Cuando se requieren medidas poco populares.

También se lo conoce como IMPOSICIÓN (VICTORIA) UNO GANA Y EL OTRO PIERDE.

Llegar a un acuerdo.

Objetivo:

1. Compartir posiciones pero sin llegar a buscar la máxima satisfacción de las partes.
2. Comunicar información sobre el CONTENIDO del trabajo, más que el procedimiento para llevarlo a cabo.

Adecuado cuando:

- Las metas son importantes pero no necesarias.
- Las dos partes tiene el mismo poder.
- Existe una gran presión de tiempo.

También se lo conoce como CONCENTRACIÓN (ACUERDO) ambos satisfacen total o parcialmente sus necesidades.

La Evasión.

Objetivo:

1. Evitar la situación conflictiva.
2. No se satisfacen los intereses de ninguna de las dos partes.
3. Ceder a todo por evitar la confrontación.

Adecuado para:

- Cuestiones triviales.
- Ocasiones en las que no existe posibilidad de satisfacer sus intereses personales.
- Conflictos que pueden ser resueltos por otros, de forma más efectiva.

También se lo conoce como RETIRADA (DESISTIMIENTO) uno gana porque el otro se va.

La Colaboración:

Objetivo:

1. Resolver problemas con el propósito de aumentar al máximo la satisfacción de las dos partes.
2. Considerar los conflictos como algo natural, manifestar confianza y sinceridad.
3. Fomentar la expresión abierta de actitudes y opiniones.

Adecuado cuando:

- El objetivo es aprender.
- La información proviene de diversas fuentes.

–Se busca una solución integral.

La Adaptación:

Objetivo:

1. Crear “créditos sociales” para asuntos posteriores, búsqueda de armonía y estabilidad y satisfacer a otros.
2. Cooperar en la satisfacción de los intereses de otros, pero sin prestar atención a los intereses propios.
3. Simular que todo va bien.

Adecuado para:

- Ganar simpatías
- Cuestiones a corto plazo.

También se lo conoce como **ALLANAMIENTO** (CONVERSIÓN) una parte adopta el criterio de la otra.

COMPORTAMIENTO ANTE EL CONFLICTO

L A R E L A C I O N E S I M P O R T A N T E	La meta es MUY IMPORTANTE .		L A R E L A C I O N E S M U Y I M P O R T A N T E
	COMPETITIVO Yo gano (A) – Tú pierdes (B).	COLABORADOR Yo gano (A) – Tú ganas (B).	
	EVASIVO Yo pierdo (A) – Tú pierdes (B).	COMPROMETEDOR Yo (A) y tú (B) ganamos algo y perdemos algo.	
	COMPLACIENTE Yo pierdo (A) – Tú ganas (B).		
La meta NO es MUY IMPORTANTE .			

ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL CONFLICTO

Hemos mencionado que para abordar el conflicto es importante entenderlo y comprenderlo en su dinámica. Una manera de hacerlo es a través del análisis. Para ello presentamos una matriz, mediante la cual podemos identificar los elementos del conflicto de manera conjunta, lo que nos ayudará al análisis del mismo.

Los actores del conflicto	Se refiere a los protagonistas del conflicto, pudiendo ser individuos o grupos.
El problema / el tema	El asunto en disputa y los temas o aspectos sobre los cuales los actores involucrados quieren manifestarse y que están relacionados al conflicto.
El poder	Se identifica si hay simetría o asimetría de poder. ¿Cómo es la relación entre las partes involucradas?
Las posiciones	Se refiere a lo que los involucrados quieren, exigen o demandan.
Los intereses/ las necesidades	Es la razón o justificación de la posición. Es la respuesta a: ¿Por qué demandan o exigen tal cosa? ¿Qué es lo que quieren satisfacer?
Las actitudes	Identifican las emociones, sentimientos y percepciones que tiene cada una de las partes involucradas respecto al conflicto y respecto al otro.
Los comportamientos	Hacen referencia a cómo están actuando las y los actores involucrados o cómo manejan esta situación conflictiva. ¿Qué estilo de resolución usan: controversial o colaborador?

Comprender el origen del Conflicto y sus diferentes manifestaciones es importante al momento de resolver problemas no obstante, es necesario desarrollar determinadas habilidades que favorezcan la resolución pacífica de los conflictos, tanto para las relaciones que se establecen en el contexto escolar como en la vida cotidiana. Entre estas habilidades destacamos la creatividad, la comunicación eficaz y asertiva, y la expresión adecuada de emociones. Estas requieren de un análisis minucioso acompañado de



práctica para poder afianzarlos. Seguramente serán propuestas que trabajaremos en futuras capacitaciones.

Esperamos hayan disfrutado de la lectura de esta primer clase entendiendo que la teoría explorada es una introducción al maravilloso mundo de la Resolución Pacífica de Conflictos. Les proponemos resolver las actividades propuestas para comprender mejor el material leído.

Los esperamos en la clase 2

Equipo de Tutores!!



Actividades

ACTIVIDAD N°1 OBLIGATORIA: Luego de la lectura del material les proponemos que participen en el foro dejando una opinión acerca de la importancia de transmitir nociones de Paz y No violencia desde los IES a los futuros docentes. Explique en no más de 10 líneas su posición y como esto se podría materializar en la práctica.

ACTIVIDAD N°2 OBLIGATORIA: Les proponemos que realicen un torbellino de ideas proponiendo 2 casos de conflictos propios del nivel educativo, administrativo o pedagógico en el cual ustedes se desempeñan. Luego inviten a algún compañero de cursada a formar grupo con ustedes (por medio de mensajería privada) e informen a los profesores tutores la conformación de las parejas.

Una vez formado el par de trabajo elegirán un caso propuesto por ustedes y lo escribirán en forma de relato tratando de enunciar todos los datos que se necesitan para interpretar la pureza de un conflicto.

El relato deberá ser presentado:

- en formato Word - Arial 12- Interlineado 1,5-
- en una extensión no superior a una carilla.
- Subir a plataforma de tarea la Actividad n°2 de la siguiente manera .Ej: ACTIVIDAD2_Gomez_Perez (apellidos de los miembros del grupo)
- En el lapso de dos semana después de subida la clase.

Este relato será reutilizado en los módulos 2 y 3

Bibliografía



BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA:

RENO ENTELMAN (2002). Libro Teoría del Conflicto

BIBLIOGRAFIA OPCIONAL

LA PAZ. <https://drive.google.com/file/d/0B7F7rwHUX92-Ym4zMUPTemVRbXM/view?usp=sharing>

Web: www.centropaz.com.ar Icono: Radio Conflicto. Conflictología.

MUÑOZ, Francisco A (2000). Enciclopedia de Paz y Conflictos. Manual de Paz y Conflictos

CULTURA DE PAZ Y EDUCACIÓN <https://drive.google.com/file/d/0B7F7rwHUX92-OHpDVzluTGhLOWs/view?usp=sharing>

Módulo 1

Clase 2 : ESTRATEGIA Y NEGOCIACIÓN

El objetivo fundamental de la asignatura es **despertar el pensamiento estratégico en la negociación**, y brindarles los mecanismos que faciliten una dirección estratégica en la contemporaneidad, a partir de aceptar la **gestión del cambio** como algo inapelable en la medida de la inestabilidad y la variación del entorno en que se desenvuelven nuestras organizaciones. No es la naturaleza de la asignatura ofrecen un "know how" acabado y validado. Esto es importante, pero la esencia aquí es perfeccionar el pensamiento estratégico de la persona que integra una organización y afinar las técnicas de negociación en las que se ven envueltos en la cotidianeidad.

Los modelos no pueden sustituir a los paradigmas y las reflexiones humanas, porque precisamente fueron los hombres y mujeres los que lo crearon, pero hoy se afirma que el **"el futuro se prevé o se padece"**, y preverlo es sólo posible alcanzando un sólido pensamiento estratégico conjuntamente con una abierta mentalidad proclive al cambio.

Temas de la clase

1. **ORÍGENES DE LA ESTRATEGIA**
2. **PLANIFICACIÓN**
3. **PARADIGMAS Y CAMBIO**
4. **36 ESTRATEGIAS CHINAS**
5. **CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN**
6. **COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN**
7. **INFORMACIÓN E INTELIGENCIA**

Orígenes de la estrategia

La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares. El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Durante cinco milenios, China ha padecido guerras constantes, levantamientos y procesos de desintegración. Después de los Han, varias tribus dominaron en forma sucesiva al norte de China durante muchos siglos, y unos pocos pueblos, como los mongoles y los manchúes, conquistaron todo ese país gracias a la destrucción masiva de sus campos. En síntesis, prácticamente cada año se presenciaron una batalla importante en algún lugar del país, hubo erupciones de conflictos significativos aproximadamente cada década y fue consumida por guerras inevitables cuanto menos una vez por siglo. En este contexto de interminables contiendas, la guerra se convirtió realmente en el “principal asunto de Estado, la base de la vida o la muerte, el Tao para la supervivencia o la extinción”, como lo afirmó Sun-Tzu, el gran estratega chino. Con el tiempo, la milicia se fue profesionalizando, complejizando, se formularon conceptos, y descubrieron principios destinados a imponer el orden intelectual a la naturaleza aparentemente caótica de los campos de batalla. Precisamente uno de los libros más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares recibe el nombre de “**El arte de la guerra**” y fue realizado por **Sun Tzu**. Dicha obra está conformada por un total de trece capítulos donde se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías.

Luego, el término y su significado práctico desaparecen por varios siglos. Recién a fines del siglo XVIII, se hace renacer el vocablo estrategia. La parálisis militar de la guerra 1914- 1918 condujo a considerar extinguida la estrategia y a pensar solamente en soluciones materiales y tácticas. La Segunda Guerra Mundial, 1939- 1945, sorprendió a Europa con una escasa visión estratégica, al punto de que Francia e Inglaterra pretendieron reeditar una guerra análoga a la del catorce. Terminada la Segunda Guerra



Mundial, el pensamiento crítico revaloriza la estrategia. Finalmente, en 1963 se lleva a la estrategia al campo global, extendiendo el arte de la estrategia al campo político, económico, social, etc. Paralelamente, la administración, particularmente en materia empresaria, ante los impactos tecnológicos y comerciales, comienza a incorporar a su quehacer las ideas y conceptos estratégicos. Así, desde la década de los años cincuenta las empresas comenzaron a acusar perturbaciones que sólo tenían soluciones parciales y transitorias, hasta que, hacia 1985, florece la llamada “administración estratégica”. Por supuesto que esta no es la última concepción, sino que con posterioridad surgen otras escuelas que no corresponde desarrollar en esta oportunidad, baste con mencionar su existencia.

De la misma forma, tampoco podemos obviar lo que se conoce como estrategia de marketing. Un concepto con el que se vienen a englobar todas aquellas actuaciones que una empresa prevé llevar a cabo en materia de comercialización y comunicación. Para poder determinar aquellas la organización lo que hará será estudiar a fondo el mercado, así como otras cuestiones tales como las necesidades de sus clientes o las características que la diferencian respecto a sus competidoras más directas.

Por otra parte, cabe destacar la existencia de juegos de estrategia, entretenimientos donde la victoria es alcanzada gracias al uso de la inteligencia y tras haber desplegado planes y habilidades técnicas para predominar sobre los adversarios. Precisamente en este sentido, tenemos que destacar que en el ajedrez es habitual que sus jugadores establezcan su estrategia para desarrollar la partida y así conseguir derrotar a su contrincante. En este sentido, se tiene muy en cuenta lo que es el valor que tiene cada una de las piezas del tablero (peones, torres, caballos, alfiles, dama y rey) para así poder determinar qué supone el perder una u otra.

En la esfera empresarial, podemos nombrar la existencia de los planes estratégicos. Que es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años. La palabra estrategia entró en la literatura de la administración (management) para significar aquello que se hacía, y oponerse a lo que hacía un competidor o que estaba en capacidad de hacer. Esta terminología era la misma que la usada por los militares y naturalmente copiada para un uso análogo. Este es un concepto muy amplio que abarca: propósitos, misiones, objetivos del planeamiento, estrategias particulares y métodos claves para implementar estrategias.



En el ámbito de la docencia también es habitual que se hable de la **estrategia educativa** para definir a todas las actividades y actuaciones que se organizan con el claro objetivo de poder alcanzar los objetivos que se han marcado.

El sostener que la estrategia se despegue de nuestra vida cotidiana, es altamente cuestionable. Por lo que podemos resumir que la estrategia se encuentra inmiscuida en todos los aspectos de nuestras vidas.



PLANIFICACION

Este tema presenta un considerable grado de abstracción, por lo que se hace necesaria una introducción conceptual que asegure su mejor comprensión. Un objetivo –considerado como situación a crear o a mantener- es una concepción de la mente humana. Cuanto más lejano en el tiempo se ubique un objetivo, mayor deberá ser su amplitud y menor su precisión; o sea, será más general. Esta concepción o construcción mental será materializada por medio de determinadas acciones que modifiquen la situación actual y la transformen en la situación concebida como objetivo.

Surge así una relación entre cada objetivo y las acciones llamadas a materializarlo.

Esta correlación se da:

- ✓ En relación con la importancia o nivel de los objetivos y sus respectivas acciones.
- ✓ En relación con el tiempo en que se espera materializar el objetivo y la duración e influencia de las acciones.
- ✓ Secundariamente, en relación con los medios humanos y sociales a transformar y a emplear para producir acciones eficaces.

Como la transformación de la situación presente en la que se describe un objetivo no es instantánea habrá etapas o pasos en su evolución. Cada una de esas etapas configura una situación particular que media entre el punto de partida y el objetivo final. Estas situaciones intermedias pueden ser pensadas como un objetivo intermedio, que tendrá asociada una acción correlativa destinada a producirlo.



Esto determina la existencia de una sucesión de objetivos y una serie de acciones que los producirán. La sucesión de **objetivos** –incluyendo el punto de partida y el objetivo final- configura

una cadena en tanto todos los objetivos sirven de medios para lograr un fin y cada situación previa es conducente a la que sigue. Tal sucesión está acotada por las condiciones imperantes y para que los objetivos puedan ser concebidos coherentemente será necesario establecer de antemano en qué futuro –como descripción de las condiciones contextuales- se verificarán. Para describir tales condiciones futuras se establecen suposiciones o supuestos a que se las imagina sometidas. Al hacer referencia a la sucesión de objetivos se debe también analizar su forma de elección o fijación, es decir cómo se determinan los objetivos y cuáles son las correlativas necesidades que los afectan.

Los objetivos más lejanos –de largo plazo- son rectores de los objetivos intermedios- de mediano y corto plazo-, pero todos están sometidos a las suposiciones. Las acciones de categoría estratégica (propias de la acción estratégica) son aquellas que, por sus consecuencias, pueden producir efectos que repercutan durante un tiempo prolongado, que usualmente son irreversibles y comprometen a la totalidad de la organización.

En el rango superior se ubican los objetivos llamados a plasmar los valores propios de la filosofía de la organización. Se trata de los **objetivos estratégicos**.

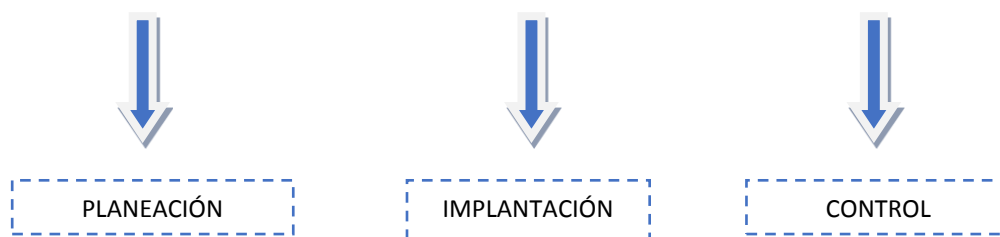
En el rango inmediato inferior, y derivados de los objetivos estratégicos, aparecen los objetivos denominados **operacionales** que articulan la concepción propia del objetivo estratégico con su operativización o cuantificación a los fines de la acción concreta e instrumental específica.

Siempre en orden descendente y un nivel por debajo se ubican los **objetivos tácticos** que, se materializan mediante acciones instrumentales usualmente repetitivas y programadas.

Si se analizan los objetivos desde el punto de vista de la variable tiempo, se obtiene una cadena cuya secuencia es: objetivo de largo plazo, objetivo de mediano plazo, objetivo de corto plazo, objetivo de coyuntura.

Planificación estratégica: planeación, implantación y control.

Los tres procesos medulares **del ciclo de la planificación estratégica** son:



Planeación: es aquella función que permite anticiparse, prever. Planear significa “predeterminar el curso a seguir”. Es un modelo anticipado de la realidad futura, para lo cual es necesario:



- pronosticar para precisar el curso actual
- fijar objetivos: que se derivan de los propósitos generales de la organización / emprendedor.
- desarrollar estrategias: que contribuyen a decidir cómo y cuándo alcanzar las metas fijadas.
- Programar para establecer prioridades, secuencias y sincronizar pasos a seguir.
- Presupuestar, ello tiene que ver con la asignación de recursos.
- Establecer procedimientos, estandarizados o métodos.
- Formular políticas relacionadas con la toma de decisiones permanentes sobre asuntos importantes y recurrentes.

Para ello se necesita un plan que contenga:

- una visión/misión que solo sea alcanzable mediante el cambio
- un análisis del entorno
- identificación de los obstáculos dentro de la organización
- análisis de las posibles resistencias de los trabajadores
- identificación de los elementos de comunicación
- un sistema de implementación.

Implantación: debemos trazar un programa de accionar que nos permita cumplimentarlo a partir del conocimiento de la misión. Desde aquí se proyecta el qué, el cómo, y el cuándo hacerlo, es decir la materialización concreta de lo planeado.

Control: por último, y como parte de la planificación estratégica se encuentra el control. Controlar significa comparar los resultados que hemos obtenido con los planes que habíamos hecho y corregir las diferencias. Para que el control funcione correctamente, hace falta:

- Que se hayan comunicado con claridad a todos los empleados los objetivos que se querían alcanzar.
- Que se recoja información sobre los hechos reales. Esto es costoso por varios motivos:
 - Pérdida de tiempo (coste de oportunidad)
 - Peligro de que algunos empleados distorsionen la información.

Componentes del control:



- Control de actividades: para cada una de las actividades programadas, se trata de comprobar si se está realizando correctamente y según los plazos establecidos.
- Control de resultados: se trata de comparar los resultados obtenidos con los planeados.
- Control integral de gestión: información sintética sobre los resultados que se elabora para la alta dirección.

PARADIGMAS Y CAMBIO

No existen cambios profundos si no se transforman los paradigmas, que son los patrones, mapas mentales o modelos con los cuales percibimos el mundo. Por definición: se refiere a **ideas, pensamientos, creencias incorporadas** y que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerlas a prueba en un nuevo análisis.

Existe el mundo real y el mundo de nuestras ideas, de la percepción subjetiva de ese mundo, pero muchas veces no vemos al mundo como realmente es, sino como somos, a través de nuestra percepción subjetiva. Estas interpretaciones matizan nuestros comportamientos. Sólo logramos cambios en los sistemas, cuando nuestras convicciones se han transformado, ya que las verdaderas actitudes y comportamientos son un inequívoco reflejo de esos paradigmas.

En general los paradigmas tienen las siguientes características en las organizaciones:

- Son comunes
- Actúan como filtros
- Son útiles para resolver problemas, dentro de un límite
- Bloquean la percepción.

Para llevar a cabo los objetivos deseados, debemos considerar el trasfondo fundamental que es el cambio, del cual a su vez conlleva una etapa de transición. Cambio y transición dependen de la preparación de las personas y del grado en que sean proclives al cambio, del grado de “descongelamiento”, y sobre todo de la profesionalidad que deben poseer los que marchan al frente de estas transformaciones. Cambio no es lo mismo que transición. El cambio es situacional: el nuevo puesto, el nuevo sistema, la nueva política. Transición es el proceso psicológico: a través de la cual la gente pasa para adaptarse a lo nuevo. Uno de los elementos más importantes es ver el cambio como un proceso de varias etapas, a saber:



- **Descongelamiento:** consiste en la ruptura de los puntos de actuación establecidos hasta ahora. Representa una renuncia de ellos.
- **Transición:** El paso hacia nuevos puntos. Es el elemento interno que tiene que ver con la transformación de los paradigmas.
- **Re congelamiento:** establecimiento de nuevas pautas de actuación.

El cambio se puede llevar de dos maneras, coercitivamente o participativamente. El cambio coercitivo, se produce cuando una autoridad presiona sobre el comportamiento colectivo dando órdenes para que se modifique, lo cual puede introducir un cambio de actitudes y conocimientos que al consolidarse engendra una postura individual y colectiva. Este tipo de cambio no es aconsejable, es introducido desde afuera y se produce rápida pero epidérmicamente, siendo más inestable y menos duradero ya que conlleva a ciertas situaciones como ser: aumento de la resistencia, confusión de no comprender las razones y ventajas de lo nuevo, disminución del sentido de pertenencia a la empresa, posible regreso a su estado original, es decir se hace muy difícil re congelar los nuevos patrones de comportamiento.

En el cambio participativo, se plantean nuevos conocimientos que estimulan y desarrollan una actitud adecuada y configuran el comportamiento individual mediante la participación en el establecimiento de metas y retos y que conduzcan al comportamiento colectivo. Entre las características del cambio participativo se debe abordar:

- De una dirección por instrucciones a una dirección por objetivos.
- De una organización basada en el autoritarismo a una organización en la que prime el liderazgo
- de jefe capataz a jefe facilitador
- de que solo piensen y planifiquen los jefes a que “todos” lo hagan
- Del secreto, a la comunicación y a la empatía
- Del control estricto al autocontrol

Nótese que en los cambios que se han producido en todos los ámbitos de la vida, en lo económico, lo político y lo social, resaltan la importancia de la gestión del desarrollo humano. Una gestión eficiente en este sentido nos lleva no solo a preparar mejor a los empleados, sino también a asumir nuevos valores sociales. Los problemas a los que se enfrentan en este contexto hoy las empresas (estrés, fatiga, monotonía, desinterés, quejas, no entusiasmo y otros) son una consecuencia indefectible de las insuficiencias en la calidad de la dirección que inciden desfavorablemente en la falta de motivación y compromiso con lo que se hace. Por estas razones y

argumentos expuestos, se afirma que la gente está dispuesta a aceptar un cambio en la organización si: se les solicita que aporten conocimientos, actitudes, sugerencias, sentimientos y opiniones en torno a la transformación, estimulando la creatividad a través de una atmósfera libre e in-ceremoniosa; se les informa sobre las razones a que obedece el cambio y las ventajas que reportará; reciben información sistemática y específica sobre el comportamiento del cambio; se les respetan sus sentimientos ya sean favorables o en contra de la transformación; se les solicita y se les otorga la asistencia necesaria para hacer frente a los efectos del cambio sobre el empleo; se les reconoce adecuadamente por su aporte específico a la materialización del cambio.

Todos estos aspectos mencionados tienden a crear y fomentar una atmósfera de confianza entre todos los integrantes del colectivo.

ESTRATEGIA

Aquí se expondrá un compendio de la sabiduría de la antigua China, con estrategias perfeccionadas a lo largo de 5.000 años de guerras, golpes de estado, intrigas cortesanas, competencia económica, etc. Estrategias, que pueden ser usados en cualquier dinámica de las actividades diarias: cortejar a una persona, técnicas de ventas, política, negocios, relaciones interpersonales, entre otras. Tomadas en conjunto, las treinta y seis estrategias enseñan una manera de pensar y proporcionan los medios para comprender el comportamiento de otras personas, incluyendo tanto las acciones deliberadas como las involuntarias, y para analizar toda clase de situaciones, tanto si surgen súbitamente como si han sido preparadas. Las 36 estrategias están divididas en seis situaciones o categorías: 1. estrategias para ser utilizadas cuando se domina la superioridad; 2. estrategias de confrontación; 3. estrategias de ataque; 4. estrategias para situaciones de confusión; 5. estrategias para ganar terreno; 6. estrategias para situaciones desesperadas. Para la lectura de las 36 estrategias, se adjunta el libro completo, ya que por motivos de tiempo y espacio no es posible desarrollarlos en este material.

A continuación, se presenta un cuadro con las tres situaciones posibles que se pueden dar a nivel general cuando hay una disputa o se aspira a obtener algo que otro también desea, ellos son: situación de ventaja, de igual a igual y de desventaja. A su vez, estos tres escenarios agrupan respectivamente dos posiciones que incluyen **6 estrategias** concretas:

En situación de ventaja se puede dar:



✓ **dominio de la superioridad:** Estas estrategias son las más directas y fáciles de descubrir. Para alcanzar el éxito se necesita estar al comienzo en una posición de mayor fuerza, pero aun así se puede fracasar. Se poseen recursos para asediar a otros, tiempo y medios para relajarse mientras se esperan los movimientos del enemigo y capacidad de disimulo para enmascarar la verdadera dirección del ataque.



✓ **situación de confrontación:** Los dos adversarios tienen una potencia similar. Inclinar la situación a nuestro favor requiere más tretas y mayor complejidad. Estas estrategias se basan en el sigilo y la astucia (hacer que el enemigo nos subestime), ataques por sorpresa por retaguardia, infiltración y aprovechamiento de los puntos débiles del contrario. La confrontación es la acción de ponerse dos adversarios con fuerzas equivalentes, por lo tanto, inclinar la balanza hacia un lado requiere de agudeza y estrategia, por lo tanto, es más complejo.



En situación de igual a igual se puede dar:

✓ **Situación de Ataque:** En estas estrategias, se explica cómo minimizar el desgaste que se sufre en el ataque, ya que es la fase más expuesta del combate y que mayor número de bajas produce.



✓ **Situación de confusión:** En esta situación, las circunstancias y el ambiente son caóticos y confusos. Hay que compaginar una serie de intereses y relaciones. Ciertas alianzas con intereses a corto plazo pueden hacer transigir con un enemigo y romper pactos con aliados. Se emplean tácticas de aperturas de negociación y ofertas de paz, mezcladas con amenazas, manipulación de terceros y conspiraciones para dividir alianzas.

En situación de igual a igual se puede dar:



- ✓ **Situación de ganar terreno:** El objetivo es conseguir de la forma que sea lo que otros controlan. Para alcanzarlo, se usan tácticas de reemplazo, de división, falsificación y trampa.
- ✓ **Situación desesperada:** Estas estrategias están pensadas para situaciones de gran debilidad. Pueden ser los últimos recursos en caso de emergencia. Invitan a dar golpes bajos, defenderse con fanfarronerías y faroles e incluso la auto destructividad. Si falla todo lo anterior, siempre se puede intentar la última: retirarse.

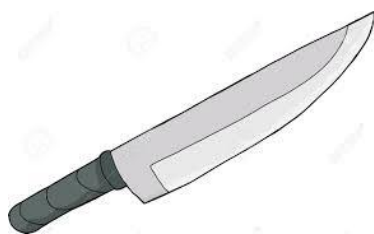
Algunas estrategias pueden combinarse según sea el caso y la necesidad. A continuación, algunos ejemplos

Ejemplo de dominio de la superioridad:

Cruzar el mar confundiendo el cielo. Algo que es familiar no llama la atención.

Cuanto más obvia parece una situación, más secretos profundos puede esconder. La gente tiende a ignorar lo que les es familiar y espera que los secretos estén escondidos. Se tiende a descuidar las actividades abiertas que esconden estrategias subyacentes. Este es el marco fundamental tras la estrategia de cruzar el mar confundiendo al cielo, funciona sobre la relación ying-yang entre lo descubierto y lo cubierto, regularidad e irregularidad, familiaridad y sorpresa.

No hay que hablar y hablar para tratar de impresionar en un ambiente de negociación, esta postura



simplemente nos dejara en descubierto. El silencio y maquinarse las estrategias ideadas y consumadas a su debido tiempo tienen un impacto más espectacular. Siempre tenemos que tener la mente abierta a que algo inusual puede venir.

Matar con cuchillo prestado. Si quieres hacer algo, haz que tu contrincante lo haga por ti. Significa utilizar los recursos ajenos en provecho propio. – Hitler utilizó este método en vísperas de la segunda guerra mundial cuando él y su servicio de inteligencia proporcionaron a los soviéticos pruebas inventadas de que el mariscal ruso Mijail Tujachevski estaba conspirando contra Stalin, como consecuencia los soviéticos lo ejecutaron junto a otros siete generales que los nazis los consideraban como obstáculos para conquistar Europa. Esta estrategia básicamente nos invita a aprovecharse totalmente de los recursos ajenos en beneficio propio. De esta manera en nuestra vida diaria de negocios y política, es básico tener el tablero (contexto) claramente identificado y planear detalladamente las circunstancias en las que para nuestro propio beneficio, victoria o éxito nos apropiemos de los recursos tangibles o intangibles de nuestros competidores.





En el ajedrez, cuando se quiere que el contrincante ubique una ficha en un lugar específico, una jugada muy común es dejarle servido al rey, de manera que la jugada le quede servida para que se posicione en donde el estratega quiere.

Ejemplos de situación de confrontación:

Crear algo a partir de nada: Si se es capaz de crear algo a partir de nada, las circunstancias más insignificantes pueden conducir al éxito. La mentira repetida mil veces puede llegar a aceptarse como verdad. Convertir algo pequeño en enorme, creado a partir de actitudes preexistentes para avivar los miedos, aumentar los prejuicios o desviar la percepción de los hechos. Una variante es hacer pensar a los demás que uno no tiene nada cuando en realidad se tiene algo.



Una ciudad estaba sitiada y sus defensores se quedaron sin flechas. Se ordenó a la gente fabricar figuras de paja de tamaño natural vestidos de negro que los soldados descolgaron con cuerdas por las murallas al caer la noche. Las tropas sitiadoras perdieron infinidad de flechas en disparar sobre lo que creían que eran enemigos que escapaban. Las flechas se clavaron en los hombres de paja y los sitiados las volvieron a subir a la muralla. En ese momento se descubrió el ardid

y cesaron los disparos, pero ya era tarde.

Se había pasado de no tener munición a tenerla de sobra. Esa misma noche se descolgaron 500 soldados de elite. Los sitiadores pensaron que otra vez eran figuras de paja y no prestaron atención. Los quinientos hombres entraron a saco en el campamento enemigo que huyó en desbandada.

Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro: El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa. Opone maniobras abiertas, predecibles y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas. El ataque tiene éxito cuando el enemigo descuida la defensa. Esta estrategia opone maniobras abiertas, predecibles y públicas, a otras encubiertas, sorpresivas y secretas. Significa atraer la atención sobre un itinerario y desarrollar rutas alternativas.

Los alemanes nunca imaginaron que los aliados cruzarían el Canal de la Mancha por Normandía y concentraron su defensa en Calais. Los aliados hicieron todo lo posible por reforzar esa creencia logrando la sorpresa.

Ejemplos de situación de ataque:



Levantar un cadáver de entre los muertos: Crear en el estado conquistado un gobierno oligárquico que te lo conserve amigo. Significa no utilizar lo que todo el mundo utiliza, sino servirse de lo que nadie se sirve. Hacer revivir algo que ha caído en desuso por descuido o dejadez. Encontrar utilidades a cosas que habían sido hasta entonces ignoradas o consideradas inútiles. En el mundo de los discos, o en las editoriales, periódicamente aparecen recopilaciones de viejos éxitos que se vuelven a vender como gran novedad. En la educación se puede tomar como base de material de estudio los antiguos manuales de clases, que se dejaron de imprimir y hoy tienen un gran valor.



Capturar al cabecilla para aprender a los bandidos: Cuando el árbol cae, los monos se dispersan. Una fuerza se deshace, cuando se pierde lo que la mantiene unida.

En la batalla de Otumba (México), Hernán Cortés al mando de quinientos hombres, estaba sitiado por diez mil. En una carga con trece jinetes, rompió el cerco y logró matar al caudillo enemigo sembrando el pánico entre los indios. Esa acción decidió la batalla a su favor, destruyendo a gran parte de la fuerza enemiga y poniéndola en fuga.

En el ámbito de las empresas, las negociaciones con los jefes de sindicatos son necesarias, pero muchas veces los empresarios usan esta estrategia para dilatar los reclamos negociando beneficios personales con el líder sindical, dejando de lado los intereses del resto de la organización.



Ejemplos situación de confusión:

Cerrar la puerta para atrapar al ladrón: Una sola persona desesperada que huye, puede asustar a mil hombres. En esencia consiste en cercar al enemigo y cerrar todas las vías de escape. Pero exige algunos requisitos previos: se debe tener al menos una concentración superior de fuerzas en el lugar, o una superioridad absoluta; tiene que haber alguna especie de trampa, ya sea física o psicológica; hay que traer al enemigo con algún engaño y hay que cerrar la trampa en el momento adecuado para que realmente el adversario pueda ser atrapado dentro.

Si éste percibe alguna posibilidad de escape, seguirá luchando desesperadamente, pero si sabe que su lucha no tiene sentido, acabará entregándose.

Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino: Personas con diferentes sueños pueden compartir la misma cama. Si uno se alía con enemigos (o simplemente neutrales) distantes, mientras se ataca a los cercanos, se pueden minimizar las dificultades logísticas y consolidar además cada victoria. Estamos hablando de alianzas, no de paz perpetua. Existen intereses permanentes, pero no amigos eternos.



Israel confía en el respaldo del distante poderío yankee y en la coexistencia con países a cierta distancia como Arabia Saudita y Kuwait, mientras tiene un ejército desplegado en el Sur del Líbano y mantiene con firmeza los territorios palestinos.

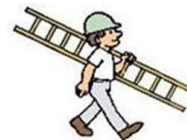
Situación de ganar terreno

Mata al pollo para asustar al mono: en esta estrategia se trata de producir miedo, amenazar, asustar o plegar a otros a la sumisión.

El rey de Aragón Ramiro I el Monje fue llamado a reinar desde el monasterio. Por proceder del clero, los más destacados nobles pensaron que carecería de autoridad y se le podría manejar a su antojo. Vista la situación y al poco tiempo de iniciar su reinado, en el mismo día fue llamando uno a uno a los señores feudales más notables. Según entraban a la sala del trono, eran decapitados. El resto de la nobleza entendió el mensaje y se plegó a la autoridad del monarca.

En el ámbito educativo, se utiliza esta estrategia para calmar a los estudiantes excitados. Cuando los alumnos son muy revoltosos, se castiga severamente a uno como una muestra de lo que sucederá si alguien se atreve a continuar comportándose de esa manera.

Retirar la escalera después de haber subido: No teniendo nada que perder, tiene todo para ganar. Atraer al enemigo a una trampa y después cortar la vía de escape: al codicioso, con promesa de ganancia; al inflexible, con argucias; al arrogante, con apariencia de debilidad. También quiere decir sumergir a los propios aliados en una situación de crisis que les obligue a inventar nuevas soluciones al problema.



Hernán Cortés quemó sus naves al llegar al actual Veracruz (México), para impedir que sus hombres pudiesen regresar a España. No les quedó otra alternativa que realizar la empresa de la conquista.

Situación desesperada:

Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre. Tiran más dos tetas que dos carretas. En un sentido más amplio, significa ofrecer al adversario cualquier clase de tentación irresistible.

En la Biblia, aparece el caso de Judhit que asesinó al caudillo enemigo - Holofernes - tras una loca noche de amor. Tras la muerte de éste contraatacaron los judíos ganando la batalla.

En política es una estrategia común, tal es el caso de la seducción de Cleopatra a Julio Cesar. La egipcia, que había tenido que huir de Egipto estaba completamente decidida a recuperar el poder. Tras regresar a Egipto, accedió al trono tras casarse con su hermano. Pero al enterarse de que su marido quería deshacerse de ella para reinar en solitario, huyó a Siria para salvar la vida. Cuando supo que Julio César estaba en Egipto persiguiendo a su





enemigo Pompeyo, viajó a escondidas desde Siria para poner en marcha un plan. Se presentó ante él enrollada en una alfombra para entrar en el palacio sin ser reconocida. Julio César cayó rendido ante los encantos de Cleopatra, y, tras pasar las noches juntos, César lo arriesgó todo para embarcarse en una Guerra Civil en Egipto y subir a Cleopatra al trono como una reina independiente. Eso sí, no pudo compartir con ella el esplendor del reino, ya que su acción fue desaprobada en Roma y allí acabó con su vida el propio Senado que juró protegerle.

Retirarse: De las 36 estrategias, la definitiva es la última. Retirarse cuando todo falla es la estrategia definitiva. Pero no significa huir definitivamente. Al enfrentarnos con un enemigo infinitamente superior, se puede rendir, negociar o retirarse. La retirada no significa la derrota total, el compromiso significa una media derrota y la rendición, la derrota total. Mao TseTung dijo en *La guerra de guerrillas*: "Si puedes ganar la batalla, lucha; si no, retírate". Para Sun Tzu representa someterse temporalmente al poderoso, en espera de una transición a una nueva fase.

En la Segunda Guerra Mundial, los soviéticos se retiraron hasta Moscú, dejando todo arrasado. Aliados con el general invierno, cuando pararon ahí a los alemanes, la contraofensiva les dejó en Berlín.

Hay que recordar que fracasar es fácil, pero hacerlo con gracia y éxito puede ser más difícil que el mismo éxito. Además, se aprende más de los fracasos que de los aciertos. Como recomendación final, la retirada nunca debe hacerse sin pensar, de forma impulsiva. No hay que considerar que retirarse es una manera de escapar a los desafíos, sino una manera de enfrentarse mejor a ellos.

	ESCENARIO 1: SITUACIÓN DE DOMINIO DE LA SUPERIORIDAD	ESCENARIO 2: SITUACIÓN DE CONFRONTACIÓN
SITUACION DE VENTAJA	<p>Cruzar el mar confundiendo el cielo.</p> <p>Sitiar el reino de Wei para salvar el reino de Zhao.</p> <p>Matar con cuchillo prestado.</p> <p>Relajarse mientras el enemigo se agota así mismo. Algo que es familiar, la mujer supera al hombre en tranquilidad.</p> <p>Saquear una casa en llamas.</p> <p>Fingir hacia el este mientras se ataca por el Oeste.</p>	<p>Crear algo a partir de nada</p> <p>Aparentar tomar un camino cuando se entra a hurtadillas por otro</p> <p>Observar los fuegos que arden al otro lado del río</p> <p>Ocultar la daga tras una sonrisa</p> <p>Sacrificar el ciruelo por el melocotonero</p> <p>Aprovechar la oportunidad para robar una cabra</p>
SITUACIÓN DE ATACÓ	ESCENARIO 3: SITUACIÓN DE ATAQUE	ESCENARIO 4: SITUACIÓN DE CONFUSIÓN



	<ol style="list-style-type: none"> 1. Golpear la hierba para asustar la serpiente 2. Levantar un cadáver de entre los muertos 3. Atraer al tigre fuera de las montañas 4. Deshacerse del enemigo permitiéndole escapar 5. Fabricar un ladrillo para obtener jade 6. Capturar al cabecilla para aprender a los bandidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Robar la leña debajo de la caldera 2. Pescar en aguas turbias 3. Desprenderse del caparazón de la cigarra 4. Cerrar la puerta para atrapar al ladrón 5. Aliarse con un Estado lejano para atacar al Estado vecino 6. Conseguir un camino seguro para conquistar el reino de Guo.
	<p><u>ESCENARIO 5:</u> <u>SITUACIÓN DE GANAR TERRENO</u></p>	<p><u>ESCENARIO 6:</u> <u>SITUACIONES DESESPERADAS</u></p>
SITUACION DE DESVENTAJA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reemplazar las vigas y los pilares con madera podrida. 2. Mata al pollo para asustar al mono 3. Hacerse el tonto sin dejar de ser listo 4. Retirar la escalera después de haber subido 5. Adornar los árboles con flores falsas 6. Hacer que el anfitrión y el invitado intercambien sus sitios 	<p>Utilizar una mujer para tender una trampa a un hombre.</p> <p>Abrir de par en par las puertas de la ciudad vacía</p> <p>Dejar que el espía siembre la discordia en su propio campo</p> <p>Hacerse daño a sí mismo para ganarse la confianza de enemigo</p> <p>Encadenar juntos a los barcos enemigos</p> <p>Retirarse</p>

NEGOCIACIÓN

FORMAS DE OBTENER UN BIEN O SERVICIO

En general, puede afirmarse que hay tres formas para obtener algo:

- Apropiándosela: libremente, si no pertenece a nadie, o por la fuerza si pertenece a alguien que se resiste
- Pidiéndola: mediante una simple solicitud, o un proceso más largo
- Transacción: compra, permuta, intercambio de posiciones u otra forma similar

En el segundo y tercer caso, el proceso para obtener lo que se desea, se llama negociación. Es decir, que negociación es tratar un tema con el propósito de alcanzar un acuerdo. Aunque no se llegue a él, se habrá realizado un proceso, al que se llama negociación.

Diariamente se está negociando: en la familia, en el trabajo, en la facultad, con los amigos, etc.



REQUISITOS DE LA NEGOCIACION...

- Voluntad de negociar: de todas las partes (pueden ser dos o más)
- Objetivos distintos: no idénticos; si ambas partes quieren lo mismo es imposible la negociación.
- Intercambiabilidad de los objetivos: que una parte tenga lo que a la otra le interesa y viceversa

CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

Es la actividad dialéctica en la cual las partes, con intereses discrepantes, se comunican e interactúan influenciándose mutuamente, para lo cual utilizan el poder y la disposición que pueda existir de aceptarlo (sometimiento, subordinación o aceptación), con el propósito de llegar a un acuerdo consensuado, que se constituye desde ese momento en un objetivo común, en cuyo logro las partes se comprometen.

Para seguir profundizando compartimos este video de definición de negociación

<https://youtu.be/Yic4R5bM1JU>

COMPONENTES DE LA NEGOCIACIÓN

En todo proceso de negociación, surgirán cinco preguntas: ¿quiénes negociarán?, ¿qué cosa?, ¿dónde?, ¿con qué? y ¿cómo?

Las respuestas nos darán los componentes de la negociación

¿Quiénes? \Rightarrow Sujetos Negociadores

¿Qué cosa? \Rightarrow Materia Negociable

¿Dónde? \Rightarrow Lugar de Negociación

¿Con qué? \Rightarrow Elementos de la Negociación

¿Cómo? \Rightarrow Modelo de Negociación (Plan)

Sujetos negociadores

Son las personas o entes (comisión, grupo, representantes colectivos, etc.) que protagonizan la negociación.

Aptitudes de los negociadores

- Anticipadores: prospectivos., con actitud y técnicas que permitan diagnósticos sobre futuros escenarios alternativos y sobre el conjunto de sucesos del contexto y sus impactos



- **Estratégicos:** aquel negociador que no elabore una estrategia, para saber hacia dónde va y cómo quiere llegar, transitará las distintas etapas de la negociación sin rumbo, desordenado e incoherentemente, con marchas y contramarchas continuas.
- **Creativos:** en períodos de cambio la creatividad es una cualidad esencial. No se pueden repetir recetas del pasado.
- **Emprendedores:** el negociador no puede permanecer "sentado esperando" que las necesidades y nuevas realidades lo lleven a negociar; debe anticiparlas y una vez conocidas emprender la negociación
- **Cultura Ganadora:** convicción de estructurar y desarrollar una cultura ganadora, compartida y comprometida con la eficiencia, la excelencia y la rentabilidad
- **Flexibles:** constituye otra cualidad esencial en la negociación. Sin ella no se podrá ser un buen estratega, ni creativo e innovador, ya que se moverá por caminos conocidos y recetas rígidas y no desarrollará nuevas alternativas. Incluso será muy previsible.
- **Pacientes:** otras de las cualidades infaltables en el negociador. Del saber utilizar los tiempos y espacios adecuados dependerá el éxito de la negociación. Muchas negociaciones fracasaron por apresuramientos, dichos indebidos y lugares inapropiados.

TIPOS DE NEGOCIADORES

Antes de negociar es necesario recabar la mayor información sobre las personas que se tiene enfrente, de manera tal de conocer sus fortalezas y sus debilidades, sus objetivos, sus responsabilidades y compromisos en su empresa, las presiones a la que está sujeto, que es lo que puede ganar y qué lo que puede perder (dinero, posición en la empresa, consideración de sus pares y superiores, etc.), etc.

Obviamente, conocernos como negociadores es primordial.

Para ambos propósitos, conocer algunos lineamientos sobre las formas de comportarse de las personas en las negociaciones será de suma utilidad.

1. Según la preparación de la negociación

Improvisado: no estudia ni prepara la negociación

Intuitivo: no tiene preparación previa ni formación teórica, pero percibe con suma facilidad y rápidamente las características de la negociación y de los sujetos negociadores oponentes, actuando en forma adecuada.

Profesional: con conocimientos teóricos y experimentados, que prepara y desarrolla la negociación según las reglas del arte de ella.

2. Según el automatismo de su conducta

Tara Depre (ob.cit) señala que la conducta humana posee automatismos, definiéndolos como estereotipos que aparecen siempre en el mismo momento, en una situación dada. Estos



estereotipos se formaron en nuestro pasado, de acuerdo a nuestras vivencias, con las diferentes emociones, tensiones y sentimientos.

Por ejemplo, hay personas que cuando deben hablar en público sienten angustia y opresión. Otros automatismos pueden volver tensos o agresivos, incluso cuando están frente a alguien que les agrada. Por ello, es esencial comprender nuestros automatismos cuando negociamos y los de los oponentes.

Pasivo: es el negociador que se deja llevar por los acontecimientos, sin poder hacer nada para conducirlos. Aunque lo desea, no ve como cambiarlos o cómo actuar. Es amable, conciliador y de buena disposición. Como no le gusta negociar, sólo lo hace cuando la situación se lo exige, teniendo tendencia a huir cuando se complica la negociación y sin hacer muchos esfuerzos para conseguir sus objetivos.

Agresivo: La agresividad es un instinto que para algunos autores se puede controlar o encauzar, pero nunca suprimir. El negociador agresivo es aquel que sistemáticamente tiende a atacar, porque está decidido a ganar y cree que el ataque es la mejor defensa. En general, es extravertido, habla fuerte, mucho y rápido y no escucha lo suficiente al oponente. Se dedica casi exclusivamente a defender sus posiciones. Es competitivo y muy poco cooperativo. Su estrategia es el enfrentamiento.

Presuntuoso: Es un individuo jactancioso, que tiene un alto concepto de sí mismo y se vanagloria de ello. El negociador presuntuoso está convencido que posee alta capacidad y por lo tanto tiene una actitud altiva, de suficiencia. Esto exaspera al interlocutor, a quien ignora o trata paternalmente. Sabe manejar silencios repletos de sobreentendidos, pero no comprende la psicología del otro porque él es el centro. A pesar de estas exteriorizaciones, generalmente no es tan seguro de sí mismo, teniendo serias dudas que trata de disfrazar con su actitud.

Fatalista: es el individuo que se comporta cerca de los extremos. Por ello, es ciclotímico, le resulta aburrido y pesado un proceso de negociación (que se desarrolla en los carriles normales). Posee un humor ácido, habla con desgano y ocasionalmente cumple un rol protagónico por su apatía. También este automatismo oculta inseguridad y miedo al fracaso.

Racional: No señalado como automatismo por Depre, lo incorporamos porque de alguna manera se asemeja a los señalados. El racional es aquel que analiza y evalúa las distintas posibilidades a seguir y sus consecuencias, luego decide. Se desempeña en forma coherente y ordenada.

Para seguir profundizando compartimos este video de negociación y agresividad

<https://youtu.be/CaCYJKWiRII>

Conductas defensivas de los negociadores

Bleger define las conductas defensivas como “las técnicas con que opera la personalidad total, para mantener un equilibrio homeostático, *eliminando una fuente de inseguridad, peligro, tensión o*



ansiedad". Son técnicas que logran un ajuste o adaptación, pero no resuelven el conflicto esencial en la persona.

Estas conductas no sólo se dan en los procesos patológicos, sino también en el desarrollo de la personalidad, produciendo una limitación del yo o una limitación funcional de la personalidad.

El conocimiento de las conductas defensivas de los negociadores es de suma utilidad en el proceso.

Las conductas defensivas, según Bleger, son:

- **Proyección:** es atribuir a objetos externos características, intenciones o motivaciones que el sujeto desconoce en sí mismo. Es depositar la agresión que genera un objeto frustrante sobre otro, percibiéndolo a este último como el agresivo y permitiendo mantener la relación con el primero. Es la clásica situación del ex-primogénito que proyecta el odio hacia su hermano, para conservar su relación con la madre (que es en realidad a quién culpa por su "desplazamiento"). La proyección puede dar como resultado una identificación proyectiva, en el cual el sujeto experimenta como propias conductas de un objeto externo y vive experiencias a través de otro. También es el caso de los que siempre ayudan a los demás, para vivir a través de ellos y no de sí mismos.
- **Introyección:** Podría considerarse como el caso contrario a la proyección. El sujeto incorpora o asimila las características de un objeto externo. Un negociador puede introyectar aspectos de otro al que considera líder o admirable, como una ideología, una actitud o una estrategia. En casos patológicos, se incluye la imitación y puede darse en forma alternada con la proyección.
- **Regresión:** es la adopción de conductas que corresponden a un período anterior ya superado por el sujeto. Aparece en un conflicto actual que el sujeto no puede resolver, entonces activa una conducta que ha sido adecuada en otra etapa de su vida. No es revivir las mismas conductas sino el estilo, el mecanismo de defensa. Ej. cuando de niño ante una situación angustiante solía esconderse, como negociador súbitamente desaparecerá para refugiarse en un sitio (que puede ser ir solo a tomar un café) para alivianar tensiones.
- **Desplazamiento:** Es el fenómeno de las fobias. Hay un proceso de introyección-proyección. Se manifiesta en la búsqueda del "chivo emisario". Ej. el individuo que ha tenido problemas con su jefe, frente al cual controla su ira, pero cuando llega a su casa maltrata a su familia.
- **Somatización:** el conflicto se alivia mediante un fenómeno corporal. Puede ser un dolor, una alergia, un tics (no permanente), etc. El caso más común es el que sufre de cefalea durante la discusión.
- **Represión:** Es el olvido, eliminación del plano conciente, de un sentimiento u objeto que genera conflicto. El ejemplo clásico es el del individuo que recuerda de pronto una cita desagradable, pero cuando ya es tarde para concurrir. El buen negociador debe darse cuenta que la otra parte no quería concurrir.
- **Inhibición:** Es la parálisis, la ausencia de una conducta normal. En una situación de conflicto, esta conducta impide al sujeto actuar con normalidad. Es muy común.



- **Racionalización:** Es la forma de negación encontrando argumentos para evitar el conflicto y justificativos para todos los fracasos. El razonamiento es utilizado, inconscientemente, para ocultar realidades desagradables y adecuarlas a las expectativas íntimas.
- **Formación Reactiva:** es la ambivalencia entre el objeto malo y el bueno. El individuo lucha contra impulsos que considera inaceptables y para reprimirlos actúa exageradamente de manera opuesta. Ej. un amoral que se manifiesta como hipermoral. Esta conducta puede tener un importante componente consiente; es el caso cuando se quiere encubrir, ocultar una conducta que se considera inadecuada para la negociación.

Para seguir profundizando compartimos este video de conductas defensivas
<https://youtu.be/ciwmxZuThL4>

MATERIA NEGOCIABLE

Es el "qué se negocia", qué cosa es el contenido de la negociación. Sin ella, no existiría la negociación.

¿Qué puede ser objeto de una negociación? ¿Todo? Los límites de la materia negociable dependerán:

- a- De la identidad y más precisamente de los valores de la empresa y de sus principales directivos y de los negociadores
- b- De los medios y posibilidades de los negociadores.

Algunos autores afirman que todo puede ser negociable, incluso cuestiones morales. Para ello, ejemplifican con las negociaciones en caso de secuestro, con terroristas, etc., en las cuales las orientaciones morales son dejadas de lado para avanzar en otros aspectos y llegar a un acuerdo.

Intercambiabilidad

Los objetos que constituyen el contenido de la negociación deben ser intercambiables; es decir, de interés para la otra parte y distintos entre sí.

Con el siguiente ejemplo se entenderá mejor. Supongamos un individuo en una sala, a su lado se sienta otro fumando habano y con la radio con volumen alto escuchando una clase de música. Si al primer individuo le gusta el aroma del habano y la música (los mismos objetos concretos) entonces no existirá conflicto.

Para seguir profundizando compartimos este video de materia negociable
https://youtu.be/9A7q1_xP_8g

LUGAR DE NEGOCIACION.

Ante las preguntas:

- ✓ ¿Dónde conviene desarrollar las reuniones de negociación? ¿En local propio, del oponente o de un tercero?
- ✓ ¿Qué grado de dominio de la situación se puede tener en cada uno de ellos?
- ✓ ¿De qué infraestructura logística se dispone en cada recinto? ¿De qué confort?, etc.

Surge la necesidad de conocer el terreno en donde se va a actuar. Para el estratega es beneficioso poder elegirlo según sus conveniencias.

La significación se basa en la posición o ventaja relativa de un negociador respecto a otro.

Importancia del lugar

En la negociación adquiere tanta trascendencia el lugar que muchas veces necesita una negociación previa para que resulte equitativa para las partes.

La importancia proviene de fuente: el valor simbólico y el efectivo.

Valor Simbólico

El sólo hecho de trasladarse a otro lugar implica que existe la voluntad negociadora. A veces puede compararse con una actitud de sumisión y con la idea de concurrir-comparecer ante alguien con mayor autoridad. De hecho el que concurre ocupa una posición disminuida y cuasi débil. Recordar las antecelas que algunos gobernadores deben soportar, con las cuales los ministros nacionales le expresan su "autoridad superior".

Obsérvese también, una oficina de un empresario. Seguramente se notará un escritorio, un sillón principal (del empresario) y sillas del otro lado más bajas, sin apoya brazos, etc., o los objetos sobre el escritorio. Algunos autores afirman que los objetos que se colocan sobre el escritorio no están por accidente, sino como expresión de algo. El orden o el desorden, una foto con una personalidad, son claros indicios de estilos y/o cantidad de trabajo, de status, de poder, etc.

En negociaciones poco conflictivas el valor simbólico disminuye. En las más complicadas aumenta. En las comerciales, el lugar del oponente cliente puede resultar útil para aumentar su confiabilidad (lo que para él significará tener más poder). Por el contrario si nuestra empresa es poco conocida, el ofrecerse como anfitrión puede ser muy valioso.

La elección del lugar será una decisión adoptada en el marco de la estrategia y tácticas previstas, conjuntamente con los estilos de negociación. Por ejemplo, si se adoptó una estrategia ofensiva y un estilo agresivo, puede ser conveniente el lugar del oponente, ya que se tiene la posibilidad de interrumpir la reunión y retirarse sin cortar la negociación. Es mucho más complejo y de consecuencias de difícil previsibilidad, el utilizar el local propio y tener que "invitar" a la otra parte a que se retire.

Valor efectivo

Determinado por aspectos más racionales, tales como ubicación, infraestructura, comodidad, condiciones del contexto, etc. A veces negociar en el lugar central del conflicto es efectivamente imprescindible. Por ejemplo, la rendición de nuestras fuerzas armadas en Malvinas.

En una negociación comercial, si el final del proceso depende de la decisión de una de las partes, su lugar tendrá un valor efectivo porque tendrá toda la información que necesite, mayor movilidad, más confiabilidad, más posibilidad de consultas con colaboradores, etc.

Para seguir profundizando compartimos este video de donde negociar
<https://youtu.be/d0gf8Y0zaFU>

ELEMENTOS DE LA NEGOCIACION

Son las herramientas con las que se negocia. Pueden ser objetos materiales o inmateriales que el negociador utiliza para llevar adelante la negociación. Son los elementos con los cuales implementa la misma: **poder, tiempo e información**



Poder

En la negociación poder es la capacidad que tienen los sujetos negociadores para alcanzar sus objetivos. Si se quisiese un concepto más rígido, podría agregarse que es imponiendo la voluntad propia a los oponentes.

Sumisión

Es el compromiso o subordinación que el poder genera en los receptores de su acción. Es decir, que poder y sumisión son dos miradas de un mismo fenómeno.

Clasificación de Poder y Sumisión Adoptando a Etzioni pueden clasificarse:



Poder

- ◆ Coercitivo: el que se fundamenta en la aplicación de sanciones (o amenazas de aplicarlas) con suficiente fuerza para intimidar al oponente
- ◆ Remunerativo: se basa en las recompensas mutuas
- ◆ Normativo: opera a través de líderes, símbolos de estima y de prestigio, ritos e influencias.

Sumisión

- ◆ Alienada: es una aceptación altamente negativa hacia el poder y hacia la organización de la que se trata de segregarse. El ejemplo son los prisioneros de guerra, los reclusos, etc.
- ◆ Calculada: relación de baja intensidad hacia el poder. Ejemplos: la relación empleador-empleado, comerciante-cliente. Es una aceptación consiente y mayoritariamente racional.
- ◆ Moral: en esta aceptación existe un imperativo espiritual o ético. Ejemplos: el creyente y su iglesia, el miembro de un partido político y su líder indiscutido.



Es evidente que a cada tipo de poder le corresponde un tipo de sumisión. Por lo tanto, es importante utilizar el poder en la negociación en la subordinación que se espera lograr.

Galbraith, expresa situaciones similares, que uniendo lo propuesto por Etzioni sería:

PODER		SUMISION	CLASIFICACION GALBRAITH
Coercitivo	Corresponde	Alienada	Poder Condigno
Remunerativo		Calculada	Poder Compensatorio
Normativa		Moral	Poder Condicionado

El poder condigno obtiene sumisión por la capacidad de imponer por consecuencias desagradables; Por ejemplo, en la negociación laboral: de parte de los trabajadores la amenaza de huelga; de los empleadores la de reducir la planta.

El poder compensatorio se obtiene mediante el ofrecimiento de una recompensa. Es el intercambio de beneficios. En la negociación comercial, un ejemplo sería que para obtener un menor precio, se ofreciera adquirir mayor cantidad.

El poder condicionado se ejercita modificando creencias, utilizando la persuasión, la educación o el compromiso social, con lo que parece natural y/o correcto hacer y aceptar que el individuo se someta; correcto para el poder y correcto para la sumisión.

El poder condigno y el compensatorio son conscientes, en cambio el condicionado, en general, no lo es o al menos tiene un importante componente no consciente.

Fuentes del poder

Galbraith indica tres fuentes:

- Personalidad: del sujeto negociador, conformada por las características personales (inteligencia, facilidad de palabras, aspecto físico, psicológicos, moral, etc.) y del status y cargo que ocupa
- Propiedad: o recursos, que incluyen los bienes que se posee y los ingresos disponibles. No es lo mismo negociar con un hipermercado que con una despensa de barrio. Se incluye



también el respaldo o la seguridad en la transacción. Muchas veces una menor ganancia con mayor seguridad es preferible a la situación inversa.

- **Organización:** en ambas acepciones: como ente y como disposición y ordenamiento de los medios.

Poder estratégico y relativo

El poder siempre es relativo: en relación al oponente y a las circunstancias. Además, es estratégico, porque un mismo poder (o una misma fuente) podrán jugar de manera distinta en distintas negociaciones, ya que como elemento forma parte de la estrategia. Esto indica que puede, incluso, no utilizarse.

El poder debe dar libertad de acción. Por ello, debe considerarse tanto el poder propio como el de la otra parte y las posibilidades de su ejercicio.

Tiempo

Tiempo significa duración, época, oportunidad y cada uno de los actos sucesivos en que se divide la ejecución de una actividad.

Según la duración existen dos clases de tiempo

- el físico, cronológico, el que marca el reloj
- el psicológico, el de las intenciones, el de los procesos de maduración y el que creemos que transcurre. ¿cuánto hace que estamos esperando que nos atiendan mientras vemos que los empleados toman mate?



Estratégicamente el tiempo tiene tres connotaciones:

- **duración:** el que responde a la clasificación
- **oportunidad:** momento en que se quiere, puede y debe hacerse una cosa
- **ritmo:** velocidad con que se suceden las acciones de una estrategia.

Lo urgente: La urgencia en la negociación es el resultado de un **estímulo externo**

Lo importante: Es producto de mi capacidad de **fijarme objetivos** con claridad y establecer el tiempo de abordarlos



INTELIGENCIA E INFORMACION

Conceptuamos a la información como el conjunto de datos que, debidamente procesados, permite tomar decisiones. En cambio, Inteligencia es un concepto más amplio, ya que es el acto de entender, es la facultad intelectual. Se hace inteligencia cuando a través de un conjunto de informaciones, muchas veces sin relación aparente, se trata de aprehender, de conocer una realidad.

La inteligencia tendría los siguientes pasos:

- Obtención de la información
- Registro
- Evaluación
- Correlación
- Integración
- Disseminación

Funciones de la información y de la inteligencia

La información y la inteligencia deben permitir al negociador:

- Definir al oponente: consiste en caracterizar minuciosamente a la otra parte (y a cada uno de sus negociadores); se deberá determinar intereses, objetivos, ideologías, antecedentes, habilidades, costumbres, hábitos, personalidades, modalidades y estilos, trayectorias, vinculaciones dentro y fuera de su empresa, etc.
- Estudiar y definir las capacidades del oponente: son las acciones que efectivamente en la negociación puede estar en condiciones de ejecutar. Obviamente, se desprende del análisis anterior y de la negociación a realizar. Se intenta estar preparado para cualquier jugada o contra jugada del oponente.
- Determinar debilidades y vulnerabilidades del oponente: similar propósito que en la función anterior.
- Proposición de los elementos esenciales de información: es determinar la conformación de la información que se considera imprescindible para la conducción de la negociación.
- Proposición de suposiciones (hipótesis, premisas y/o supuestos): las suposiciones son afirmaciones que permitirán cubrir las carencias de información precisa o confiable.
- Posible evolución de la situación: se trata de examinar las distintas formas de evolución de la negociación. Si bien constituye una tarea sumamente difícil, es rica en análisis y para el diseño de acciones y contra reacciones.



Característica de la información

- Precisa
- Completa
- Cierta
- Oportuna

Para seguir profundizando compartimos este video de importancia de la información película "El padrino" <https://youtu.be/E7rtJ8ANAzs>

Bibliografía

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA:

36 Estrategias Chinas: <http://www.personal.able.es/cm.perez/36estrategias.htm>

Material Teórico propuesto

BIBLIOGRAFIA OPCIONAL

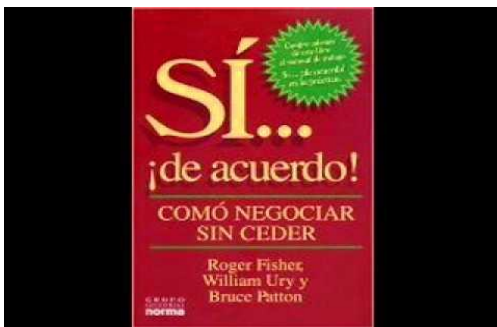
ALDAO ZAPIOLA, Carlos; La negociación; 3a. ed.; Ediciones Macchi.

BLEGER, José; Psicología de la conducta; 2a. ed.; 7a. reimpresión; Ed. Paidós.

HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto; Desarrollo empresario. Habilidades imprescindibles para el éxito en la década del 90; Ediciones Macchi; 1989

Módulo 1

Clase 3 : PROCESO DE NEGOCIACIÓN- ESCUELA DE HARVARD



CARACTERÍSTICAS



Dr. Roger Fisher

NO negocie con base en las posiciones

Las personas negocian con base en las posiciones. Cada lado asume una posición, argumenta en su favor, hace concesiones para llegar a un compromiso. Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a 3 criterios:

- ❖ debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible.
- ❖ Debe ser eficiente.



❖ Y debe mejorar, o por lo menos, no deteriorar la relación entre las partes.

La negociación según posiciones no cumple los criterios básicos de producir un acuerdo sensato, en forma eficiente y amistosa. El ejemplo clásico de este caso de negociación es el regateo. La discusión sobre posiciones produce acuerdos insensatos. Su ego se identifica con su posición. La discusión sobre posiciones es ineficiente.

La discusión sobre posiciones pone en peligro una relación.

Cuando hay muchas partes, la negociación basada en posiciones es todavía peor. Aunque ser amable no es la solución.

Características de los diferentes tipos de negociación

SUAVE	DURO	BASADO EN PRINCIPIOS
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria	El objetivo es lograr un resultado sensato en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	A- SEPARE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA
Sea suave con las personas y con el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la desconfianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	B- CONCENTRESE EN LOS INTERESES NO EN LAS POSICIONES
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
De a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	C- INVENTE OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO
Busque la única res-puesta: la que ELLOS aceptarán.	Busque la única respuesta: la que USTED aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales pueda escoger: decida más tarde.
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	D- INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS

Trate de evitar un enfrentamiento.	Trate de ganar en un enfrentamiento.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones: ceda ante los Principios, no ante las presiones.

EL MÉTODO

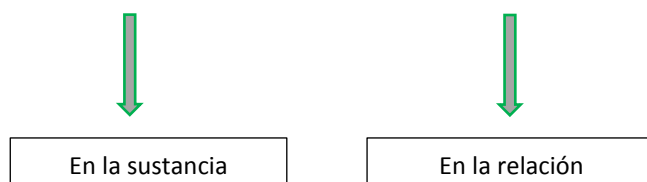
A-SEPRE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.

Antes que todo, los negociadores son personas.

No ser capaz de tratar a otros con sensibilidad como seres humanos sujetos a reacciones humanas, puede ser desastroso en una negociación.

Pregúntese: ¿Estoy dándole suficiente atención al problema de las personas?

Todo negociador tiene dos tipos de intereses



LA RELACION TIENDE A CONFUNDIRSE CON EL PROBLEMA.

-Los egos tienden a verse involucrados en las posiciones sustanciales.

-A menos que seamos cuidadosos, este proceso es casi automático.

LAS NEGOCIACIONES BASADAS EN POSICIONES PONEN LA RELACION Y LA SUSTANCIA EN CONFLICTO.

-SEPRE LA RELACION DE LO SUSTANCIAL: ENFRENTENSE DIRECTAMENTE CON EL PROBLEMA DE LAS PERSONAS.

Trate los problemas de las personas directamente; no intente solucionarlos mediante concesiones sustanciales.

Cuando existan malentendidos, intente mejorar la COMUNICACIÓN.

Para orientarse en el laberinto de las personas es útil pensar en:

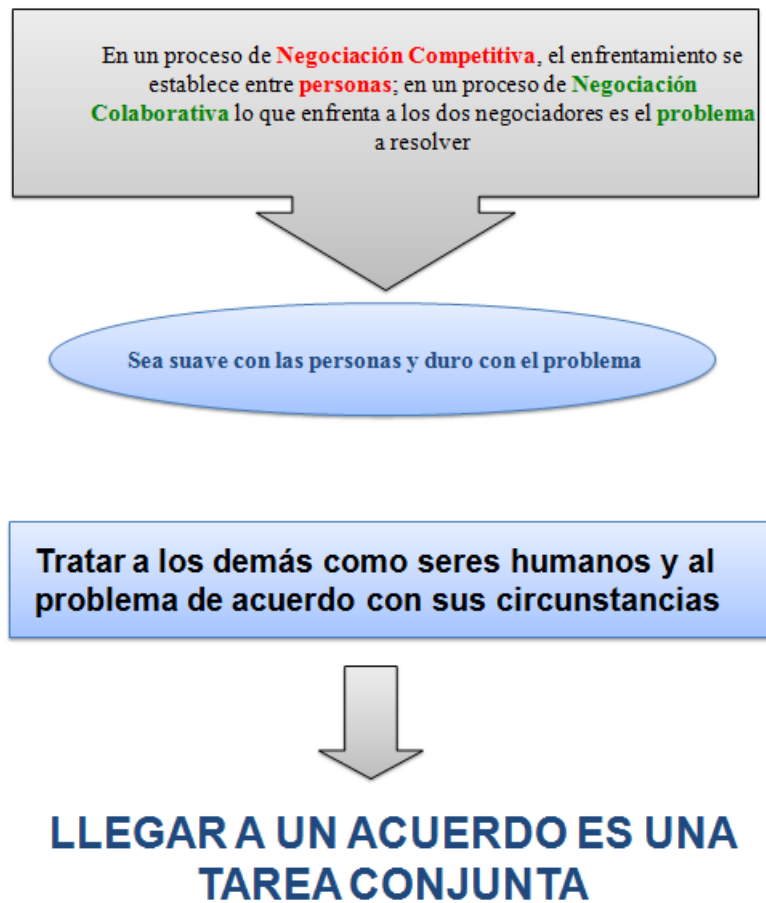
Percepción: Una de las habilidades más importante que puede poseer un negociador, es la habilidad para apreciar la situación como lo aprecia la otra parte, saber cómo siente el otro (empatía).

Emoción: Permite que la otra parte se desahogue.

Comunicación: La menos costosa de las concesiones que se le puede hacer a la otra parte, es saber que ha sido escuchada.

Establezca una relación de trabajo.

Enfréntese con el problema, no con las personas: Lo esencial es tratar a las personas como seres humanos y al problema según sus méritos.



B- CONCENTRESE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES

PARA QUE LA SOLUCION SEA PRUDENTE, CONCILIE LOS INTERESES, NO LAS POSICIONES.

- Esta diferencia entre posiciones e intereses es fundamental.

LOS INTERESES DEFINEN EL PROBLEMA.

- El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.



- Estos deseos y preocupaciones son INTERESES. Los intereses motivan a las personas; son el resorte silencioso detrás de todo el ruido de las posiciones. Su posición es algo que usted decidió. Lo que impulsó a decidir son sus intereses.

TRAS LAS POSICIONES OPUESTAS HAY INTERESES COMPARTIDOS Y COMPATIBLES, ADEMÁS DE LOS CONFLICTIVOS.

- Tenemos la inclinación a suponer que porque las posiciones de la otra parte se oponen a las nuestras, sus intereses también se oponen.

¿CÓMO SE IDENTIFICAN LOS INTERESES?

Por lo general, una POSICIÓN es concreta y explícita; pero los INTERESES subyacentes pueden ser implícitos, intangibles, y tal vez inconsistentes.

¿CÓMO SE PROCEDE PARA COMPRENDER LOS INTERESES?

Pregunte:

¿Por qué?: Una técnica básica es ponerse en el lugar del otro.

¿Por qué no?: Piense sobre la opción del otro.

¿Cómo?:

¿De quién es la decisión que quiero afectar?

DESE CUENTA QUE CADA PARTE TIENE INTERESES MÚLTIPLES

En casi toda negociación cada parte tiene muchos intereses no solamente uno. Los negociadores suelen perseguir simultáneamente tanto intereses independientes, como intereses compartidos.

LOS INTERESES MAS PODEROSOS SON LAS NECESIDADES HUMANAS BÁSICAS.

Trate de encontrar particularmente aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a todas las personas. Si usted puede tener en cuenta estas necesidades básicas, aumentan las posibilidades de lograr un acuerdo y, si se logra, de que la otra parte lo cumpla.

Las necesidades humanas básicas incluyen: Seguridad; Bienestar económico; Sentido de pertenencia; Reconocimiento; Control sobre la propia vida.

Por fundamentales que sean, es fácil pasar por alto las necesidades humanas básicas. En muchas negociaciones se tiende a pensar que el único Interés es el dinero. Haga una lista. Escribirlos no solo le ayudara a usted a recordarlos, sino que contribuirá a mejorar la calidad de sus juicios a medida que recibe nueva información, y a ubicar los intereses según su orden de importancia

¿Cómo entablar la discusión sobre los intereses?

- Escuchando primero a la otra parte, para comprender cuál es su interés
- Hago que sus intereses sean específicos y legítimos.
- Asumo una actitud de apertura, con una frase “corríjame si estoy equivocado”.
- Mirada hacia el futuro.
- Sea concreto, pero flexible, la clave “la especificidad ilustrativa.
- Sea duro con el problema y suave con las personas.

C-INVENTE OPCIONES DE MUTUO BENEFICIO

Antes de decidirse a actuar inventar opciones, es una de las más útiles para un hábil negociador.

Diagnóstico

En la mayoría de las negociaciones hay 4 obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones,

Primero: El juicio prematuro: El juicio inhibe la imaginación.

Segundo: La búsqueda de una única respuesta.

Tercero: El supuesto de un pastel de tamaño fijo. Es cuando cada parte siente que la situación es esencialmente todo o nada.

Cuarto: La creencia de que “la solución del problema de ellos es problema de ellos”.

Para que un negociador logre un acuerdo que satisfaga sus propios intereses, es necesario que encuentre una solución que también sea atractiva desde el punto de vista de los intereses de la otra parte.

Remedio

Para inventar opciones creativas, se necesita:

1.-Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.

El juicio inhibe la imaginación, al acto creativo sepárelo del acto crítico; separe el proceso de imaginar, del proceso de seleccionar entre ellas.

Primero invente; después decida.

Como negociador, es inevitable que Ud., tenga que inventar mucho solo.

Una tormenta de ideas tiene como objeto producir tantas ideas como sea posible para solucionar un problema.

La regla fundamental consiste en posponer toda crítica. Se limita a inventar ideas sin detenerse a pensar si son buenas o malas, realistas o no.

Es conveniente hacerla en sesión privada. Luego que cada una de las partes en sesión privada produjo una tormenta de ideas, invítelo a una sesión conjunta de tormenta de ideas, diseñando un ambiente informal y distendido, ya que lo físico refuerza lo psicológico.

Se debe invitar a elaborar una larga lista de ideas enfocando el problema desde todos los puntos de vistas posibles.

Luego seleccione las ideas más prometedoras, para seguir analizándolas.

Reserve un tiempo para evaluar las ideas y decidir.

En la tormenta de ideas las preguntas del mediador son:

¿Cuáles son algunas de las posibilidades?

¿Qué otras posibilidades se les ocurren?

¿Cómo funcionaría esta idea?

Las buenas preguntas relanzan a ahondar el problema y la búsqueda de soluciones posibles.



2 -Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.

En esta etapa de la negociación no debe buscarse el camino correcto. Se está creando un espacio para la negociación, y este se puede crear si se tiene un buen número de ideas diferentes.

La clave para una decisión prudente, es seleccionar entre una gran número y variedad de opciones.

Una tormenta de ideas libera a las personas y les permite pensar creativamente.

Multiplique las opciones yendo de lo específico a lo general y viceversa.

Invente acuerdos de diferente intensidad:

MÁS FUERTE

- Lo sustancial
- Permanente
- Comprensivo o total
- Definitivo
- Incondicional
- Obligatorio
- De primer orden
- Tiempo ilimitado

MÁS DÉBIL

- El procedimiento
- Provisional
- Parcial
- En principio
- Contingente
- No obligatorio
- De segundo orden
- Tiempo limitado.

3-Haga que sea fácil para ellos decidir

En el lugar del otro:

Si Ud., se pone en el lugar de su oponente, comprenderá su problema y qué tipo de opciones pueden solucionarlo.

¿Qué decisión? Es fundamental que durante el proceso Ud., fije su atención en el contenido mismo de la decisión:

No hacer: Pedirle a la otra parte que sea “más flexible”.

No hacer: No pedir más de lo que sabe que no le van a dar.

Tome papel y lápiz y trate de escribir el borrador de algún posible acuerdo. Nunca es demasiado pronto en una negociación que empezar a hacer borradores como ayuda para pensar con claridad.

¿Cuáles serían los términos que la otra parte podría aceptar?

Importante: Buscar el precedente. Busque una decisión o declaración que la otra parte haya hecho en similar situación. Esto le proporciona un criterio objetivo para su propuesta y a la otra parte le será más fácil aceptarlo.

Las amenazas no son suficientes:

¿Cómo puede Ud., lograr que sus ofrecimientos tengan mayor credibilidad?

¿Qué cosas específicas pueden ellos querer?

Trate de redactar una propuesta para lo cual la respuesta “Si” sea suficientemente realista y operacional.

PRIMERO INVENTE – DESPUÉS DECIDA



Video el poder de escuchar

<https://www.youtube.com/watch?v=saXfavo1OQo>

D-INSISTA EN QUE LOS CRITERIOS SEAN OBJETIVOS

La necesidad de usar criterios objetivos. Comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Concéntrese en los méritos del problema, no en el temple de las partes. Sea abierto a las razones, pero cerrado a las amenazas.

1-La negociación basada en principios produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente.

Mientras más criterios de equidad o respaldo científico pueda aducir en su caso, más probable será que se logre un acuerdo final.

Un acuerdo que sea conforme con el precedente es menos vulnerable a los ataques.

Una relación siempre está amenazada por una batalla constante por la denominación.

2-La identificación de criterios objetivos

En la negociación siempre es conveniente prepararse con anticipación buscando criterios y procedimientos equitativos.

Criterios equitativos

- el valor del mercado
- el precedente jurisprudencial
- juicio científico
- criterios profesionales
- costos
- tradición
- la ley.

Los criterios objetivos deben ser independientes de la voluntad de las partes.

Procedimientos equitativos.

- antes de encontrar la solución prevean los derechos de cada negociador
- turnarse
- echar la moneda
- un mediador
- un árbitro.

La negociación con criterios objetivos.



Una vez que están identificados los criterios y los procedimientos objetivos. ¿Cómo se procede a discutirlos con la otra parte? Formule cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos.

¿Cuál sería el precio justo?

¿En qué se basa Ud.?

¿Cómo llegó a esa cifra?

Sea razonable y escuche razones respecto a los criterios que pueden ser lo más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos. Llegar con una mente abierta.

Algunos criterios pueden ser:

-el valor del mercado,

-o costos menos la depreciación.

Es la combinación de apertura a la razón y de la insistencia en encontrar una solución basada en criterios objetivos lo que hace que la negociación según principios sea tan persuasiva y tan efectiva en lograr que la otra parte se adapte a ella.

Nunca ceda ante la presión, solo ante los principios. La presión puede adoptar muchas formas: soborno, amenazas, una referencia a la confianza con la que se pretende manipular, o simplemente negarse a aceptar.

Es política de la empresa.

Ante un criterio rígido de una empresa, es conveniente preguntar:

¿Qué criterio utilizaron para decidir esa cantidad?

Trabajar sobre una compensación justa:

¿Qué criterio objetivo usó la empresa para llegar a esa cantidad?

¿Por qué no lo pensamos y volvemos a conversar? Le parece bien.

¿QUÉ PASA SI LOS OTROS SON MÁS PODEROSOS?

Desarrolle su MAAN, **Mejor Alternativa** a un **Acuerdo Negociado**

En cualquier negociación puede darse el hecho de que una de las partes tenga mucho más poder negociador que la otra. Si está usted en desventaja, ninguna técnica podrá garantizarle el éxito. Lo máximo que la negociación puede hacer es impedirle que llegue a un acuerdo que debería rechazar y ayudarlo a sacar el mayor partido posible. Protéjase a sí mismo. Establezca un mínimo aceptable.

Esto le evitará aceptar ofertas tentadoras en un determinado momento para acelerar la consecución de un acuerdo. La fijación de este mínimo tiene algunos inconvenientes,

- limita la capacidad de beneficiarse de otras informaciones en la negociación.
- Inhibe la imaginación, pues es demasiado rígido e imposibilita generar nuevas opciones.

Otra manera de protegerse es el MAAN



Cuando negociamos, lo hacemos para obtener mejores resultados de los que obtendríamos sin negociar.

Su MAAN no es solamente un mejor criterio, sino que tiene la ventaja de ser lo suficientemente flexible como para permitirle explorar soluciones imaginativas.

En vez de rechazar cualquier solución que no se ajusta a su mínimo, usted puede comparar una propuesta con su MAAN y ver si satisface mejor sus intereses.

De esta dinámica surge el concepto de MAAN en el que se desarrollan, entre las diferentes opciones, las alternativas que se disponen frente al mejor acuerdo que pueda lograrse.

Al contemplar otras opciones, si no logramos llegar a un acuerdo satisfactorio, el MAAN cubre la necesidad de protegernos de acuerdos poco satisfactorios sin perder la flexibilidad pues contempla otras opciones. Saque el mayor partido a lo que usted posee. Para esto, recurra de nuevo al MAAN. Cuanto mejor sea éste, mayor será su poder de negociar, pues menos dependerá de la necesidad de llegar a un acuerdo.

Desarrolle su MAAN. Inventar una lista de acciones a emprender en caso de no llegar a un acuerdo. Mejorar algunas de las ideas más prometedoras y convertirlas en alternativas prácticas.

Finalmente, aceptar la mejor de todas las alternativas.

Compare cada una de las ofertas con su MAAN.

Si tiene un MAAN muy atractivo es usted más poderoso, hágaselo saber a la otra parte. Si no es así, no deje que la otra parte lo vea pues debilitará su posición frente a ellos.

Pero, ¿y el MAAN de la otra parte?

Analícelo cuidadosamente, pues con esto afrontará la negociación con más seguridad.

¿QUÉ PASA SI NO QUIEREN SEGUIR EL JUEGO?

Puede que nosotros estemos interesados en una negociación basada en méritos, y lograr así el máximo beneficio mutuo,

Pero ¿qué ocurre si la otra parte no está interesada en lo mismo y mantiene una posición firme, atacando sus propuestas, preocupándose únicamente de aumentar al máximo sus propios beneficios?

Podemos aferrarnos a nuestra posición y devolver los empujones, sólo nos hará perder el tiempo, o esquite los ataques, desviándolos hacia el problema y conduciéndolos hacia la exploración de intereses.

Invente opciones de beneficio mutuo. Es lo que se conoce como Jiu-Jitsu de la negociación.

Los ataques de la otra parte constarán de tres maniobras:

- establecer sus posiciones enérgicamente,
- atacar sus ideas y
- atacarle a usted.
- Averigüe los intereses que hay detrás de sus ataques y desvíelos hacia el problema
- Formule a la otra parte preguntas intercalando pausas entre ellas.



Las preguntas obligan a la otra parte a enfrentarse al problema, mientras que las afirmaciones generan resistencias. Ante una respuesta irrazonable, guarde silencio pues esto incomoda y genera una ampliación de la misma.

Si todos sus esfuerzos han fracasado, solicite la intervención de una tercera persona.

Un mediador puede separar a la gente del problema, dirigir la discusión hacia los intereses y las opciones, disminuir el número de decisiones hasta llegar a un acuerdo y clarificar los resultados de la negociación.

Este proceso, denominado del Texto Único va centrando las posiciones para llegar a definir los intereses realmente importantes.

No dejes que nada te seduzca, no dejes que nada que altere. Hay que centrarse sólo en lo que es apropiado.

El Arte de la Guerra II (Sun Bin)

Hasta el momento, hemos supuesto que cada parte defendía sus intereses de buena fé. Existe, sin embargo, una serie de tácticas y trucos que pueden emplearse para aprovecharse de la otra parte.

Entramos dentro de la negociación engañosa. Ante la utilización de tácticas engañosas podemos:

- reaccionar transigiendo y confiando que la otra parte no exigirá más ¡esto no sucede nunca!
- puede reaccionar de la misma manera

Ocurrirá entonces que alguna de las partes transigirá finalmente cediendo o, lo que es más probable, la negociación terminará por romperse.

¿Cómo negociar las reglas de juego cuando creemos que la otra parte emplea tácticas engañosas?

- Reconocer la táctica. El solo hecho de reconocerla la neutralizará.
- Plantear el tema de forma explícita. Discutir la táctica no sólo la hace menos eficaz, sino que puede hacer que el interlocutor se preocupe por si se enemista con usted. Ésta es una estupenda oportunidad para establecer las reglas del juego.
- Cuestionar la legitimidad y conveniencia de la táctica. Hasta ahora negociábamos el fondo del problema, ha llegado el momento de negociar la forma, las reglas del juego.
- Como última opción acójase a su MAAN y márchese. Si abandona legítimamente y están interesados, volverán a llamarle.

Tácticas engañosas más comunes:

Engaño deliberado

- Hechos falsos.
- Compruebe las afirmaciones de la otra parte.



- La negociación debe ser independiente de la confianza.
- Autoridad ambigua.
- Averigüe desde el inicio cuál es la autoridad de su interlocutor. Puede que descubra que lo que pensó era un acuerdo, para la otra parte no es nada más que una base para negociaciones ulteriores.
- Intenciones dudosas.
- Procure incluir en el acuerdo artículos o puntos de conformidad.

Guerra psicológica

Estas tácticas buscan incomodar a la otra parte y acelerar así su toma de decisión.

- Situaciones estresantes,
- ataques personales,
- número del chico malo / chico bueno,
- amenazas.

Estas situaciones son peligrosas, pues pueden provocar una espiral de amenazas que acabe con la negociación e incluso con la relación. Es mucho más eficaz advertir de las consecuencias si no se llega a un acuerdo.

Tácticas de presión sobre posiciones

Estas tácticas están diseñadas para estructurar la situación de forma que tan solo una de las partes pueda hacer concesiones de forma eficaz.

- La negativa a negociar. Vea si no es una estrategia para obtener alguna concesión más sugiera opciones como la intervención de terceros.
- insista en los principios.
- Exigencias extremas. Se basa en la creencia de que las partes terminarán por dividir la diferencia entre sus posiciones, así que, partir de exigencias iniciales extremas, les hará conseguir un resultado final mejor. Esto lleva a una pérdida de credibilidad o a que la negociación no llegue ni a comenzar.
- Exigencias crecientes. Uno de los negociadores realiza exigencias mayores a medida que se otorgan concesiones con el objetivo de que la otra parte desee llegar a un acuerdo cuanto antes.
- Tácticas de bloqueo. Están diseñadas para que sea imposible ceder. Como las amenazas, han de ser creíbles.
- Un socio duro de corazón. La otra parte accedería si no fuera por un supuesto socio, que resulta ser un negociador realmente duro. Acepte el acuerdo y proponga tratar directamente con dicho socio.
- Un retraso calculado. Una de las partes intenta posponer la toma de decisiones hasta un momento que cree favorable para crear tensión psicológica.
- Tómelo o déjelo. Esto no es una negociación, haga oídos sordos. Hágales saber las consecuencias de no llegar a un acuerdo

Supere el NO

CINCO OBSTÁCULOS O BARRERAS PARA LA COOPERACIÓN.

1.-La reacción de usted.

El primer obstáculo está en nosotros mismos. Cuando uno está estresado, cuando encuentra un NO, cuando es objeto de un ataque, lo natural es que uno desee dar golpe, por golpe, o ceder impulsivamente, tan sólo para cerrar la negociación y salvar las relaciones. Con esto, usted pierde y, habiendo demostrado debilidad, se expone a que otros la exploten.

2.-Las emociones de los otros.

Los ataques podrían deberse a ira o a hostilidad. Las posiciones inflexibles del otro podrían estar ocultando miedo y falta de confianza. Convencidos de que ellos tienen la razón, y que usted está equivocado, podrían negarse a escucharlo.

3-La posición de los otros.

En una solución conjunta, usted y la otra parte abordan y atacan el problema conjuntamente. El obstáculo en el camino es el comportamiento posicional de la otra parte: su hábito de atrincherarse en una posición y de tratar de hacerlo ceder a usted. Con frecuencia, esta clase de personas no saben otra manera de negociar.

4.- El descontento de los otros.

Tal vez el objetivo de usted sea lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes, pero podrá encontrar que a los de la otra parte no les interesa ese resultado. Podrían no ver cómo los beneficiara a ellos. Aunque usted pueda satisfacer los intereses de ellos, quizá teman perder prestigio si se echan para atrás. Y, si la idea es de usted, podrían rechazarla tan solo por esa razón.

5.-El poder de los otros.

Si los de la otra parte ven la negociación como un asunto de ganar / perder, estarán resueltos a derrotarlo a usted. Tal vez se guíen por el precepto. Lo que es mío es mío, y lo que es de usted es negociable. Si ellos pueden obtener lo que quieren mediante juegos de poder, ¿por qué van a cooperar con usted?

ESTRATEGIAS RECOMENDADAS PARA CADA OBSTÁCULO

1.-Subir al balcón.

Permite enfrentar la primera barrera: La reacción de usted.

Cuando nos dicen, o nos hacen, algo que nos incomoda, tenemos tres posibles reacciones:

- contra-atacar,

- ceder, o romper relaciones.

Ninguna nos conduce adonde queremos. "Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos, que siempre lamentará". Cuando usted se encuentre en una situación difícil se recomienda:

- tomar las cosas con calma, pensar con serenidad y analizar las cosas con objetividad.

Para esto, imagine que la discusión tiene lugar en un escenario y que usted SUBE AL BALCON, que le permite ver el escenario, lo que significa apartarse de sus impulsos y emociones naturales.

El objetivo de esta primera estrategia es que usted logre recuperar el equilibrio mental y concentrarse en lo que desea.

Para esto existen tres comportamientos: *identifique el juego* (las tácticas que le están aplicando), *considere sus puntos vulnerables* y *tómese tiempo para pensar*.

Los tres tipos de tácticas más frecuentes que suelen aplicarse son:

- ❖ muro piedra; su oponente tratara de convencerlo de que su posición no puede modificarse; expresiones típicas son:
 - ◆ No puedo hacer nada,
 - ◆ Es la política de la empresa,
 - ◆ Es lo que acordamos con nuestros patrocinadores;
- ❖ ataques; son tácticas de presión para intimidarlo y hacerlo sentir incomodo, hasta el punto en que usted prefiera ceder a las exigencias, pueden ser amenazas como: Si no lo aceptan corren el riesgo de; atacar la posición de usted: Sus cifras no coinciden con la realidad; o cuestionar su autoridad: Deseamos hablar con un superior de ustedes;
- ❖ trucos; son tácticas encaminadas a engañarlo para que usted ceda, funcionan sobre la base de que usted supone que la contraparte actúa de buena fe y dice la verdad; puede ser manipulando u ocultando información; la treta de uno tener autoridad; agregar cosas, las exigencias de último minuto después que usted cree que ya todo estaba acordado.

La clave para neutralizar el efecto de una táctica es reconocerla. Si usted se da cuenta de que la táctica de B es "muro de piedra", sabrá que no es del todo inflexible; si identifica un ataque, se sentirá más seguro; si reconoce un truco, no caerá en la trampa. "Póngase el radar, no la armadura". Cualquier táctica que aplique contra nosotros sople tendrá efecto si nos dejamos provocar.

Para neutralizar debidamente el efecto de la táctica de su oponente, tendrá que reconocer lo que él está haciendo lo que usted está sintiendo.

La primera señal de que usted esta alterado se la ofrece su propio cuerpo. El corazón empieza a latirle con más fuerza. Se le enciende el rostro. Las palmas de la mano le sudan. Todas esas son respuestas viscerales que le indican que usted está perdiendo la compostura. Son las señales de que usted debe subir al balcón.





Vivimos y trabajamos en un clima de confrontación, en el que no faltan los ataques verbales. El secreto está en no tomarlos como algo personal. Recuerde que lo que su oponente desea es aprovechar su ira, temor, o sentimientos de culpabilidad, desea que usted pierda el control de sus emociones, para que no pueda negociar bien.

Cuando a usted lo están atacando, le puede ser útil compadecer al oponente, tomarlo como una broma de mal gusto, inclusive ignorarlo.

Una vez que haya identificado el juego y haya controlado su deseo de reaccionar, el paso siguiente es ganar tiempo para pensar, para SUBIR AL BALCÓN.

Para este caso lo mejor es hacer una pausa y callar, repetir la cinta magnetofónica (es decir, sus argumentos, como si no le hubieran dicho nada); finalmente, solicitar una pausa.

Uno de los mejores pretextos es decir que usted necesita deliberar con su equipo. De nada le servirá responder bajo la influencia de la ira o la frustración, pues no podrá pensar con claridad. Eso no es solo un hecho psicológico, sino el resultado de una serie de cambios bioquímicos relacionados con la tensión y la ira. Unos cuantos segundos bastarán para que esos cambios se disipen y usted pueda ver las cosas con más objetividad.

Nuestro impulso natural ante una situación o persona difícil es reaccionar. Pero también es el peor error que podemos cometer.

Lo primero que usted debe hacer cuando está negociando, no es tratar de controlar a su oponente, sino tratar de controlar su propio comportamiento.



Video el camino del no al sí

https://www.youtube.com/watch?v=Hc6yi_FtoNo

2.-Póngase del lado de su oponente.

Permite enfrentar la segunda barrera: Las emociones de los otros.

Rara vez conviene responder a los prejuicios y a las emociones con un ataque frontal. Es mejor fingir que uno está de acuerdo con ellos, para ganar tiempo y poder combatirlos. El secreto para desarmar a una persona es la sorpresa.

Si se atrinchera tras un Muro de Piedra, lo que espera es que usted lo presione; si ataca, espera que usted oponga resistencia. Haga todo lo contrario. Póngase del lado de él. Esto lo desalienta y le abre el camino para cambiar su postura adversa.

Ponerse del lado del oponente implica tres cosas:

- ❖ Escuchar lo que ellos dicen.





- ❖ Reconocer su punto de vista, sus sentimientos, su idoneidad y su prestigio.
- ❖ Acceder, cada vez que pueda.

Cuando su oponente se niega a escuchar, lo más lógico es que usted desee hacer lo mismo. Cuando discrepa de todo lo que usted dice, no le será fácil a usted estar de acuerdo con lo que le digan. Aunque estas son reacciones perfectamente comprensibles, crean un juego que no conduce a ninguna parte.

Lo que usted debe hacer para romper la resistencia de su oponente es invertir esa dinámica.

Si usted quiere que lo escuchen, comience por escucharlo. Si quiere que él reconozca su punto de vista, reconozca usted primero el de su oponente. Si usted desea que el está de acuerdo con su posición, comience por mostrarse de acuerdo con la de él, hasta donde sea posible. La concesión más económica que usted puede hacerle a otra persona es escucharlo. Para escuchar, se necesita paciencia y autocontrol.

MotíVELO a que hable, verifique su percepción y utilice las técnicas de la escucha, reconozca su punto de vista y emociones.

3.-Replantear

Permite enfrentar la tercer barrera: La posición de los otros.

Establecido un clima favorable para la negociación, el siguiente desafío es cambiar el juego. Para esto, haga lo contrario de lo que usted se siente tentado a hacer. Trate al otro como un compañero. En lugar de rechazar lo que dice, acéptelo y replantéelo, como una oportunidad para hablar del problema. Lo comprendo me parece sugerente su propuesta ¿Por qué quiere usted eso? Ayúdeme a entender el problema que quiere solucionar.

Al responder, la otra persona, tiene que centrarse en los problemas e intereses y no en las posiciones. Con esto, usted propicia el cambio del juego, de una confrontación de posiciones a un análisis para la solución de problemas.

La manera más obvia de dirigir la atención de su oponente hacia el problema es hablándole de este.

Si lo hace mediante afirmaciones, lo más probable es que provoque resistencia.

Es mejor **hacer preguntas**. En lugar de darle a su oponente la respuesta correcta, trate de formularle las preguntas más adecuadas.

En lugar de tratar de enseñarle, deje que sea el problema mismo el que le enseñe. El instrumento más valioso para replantear el juego es la *pregunta encaminada a solucionar el problema*.

Esto hace enfocar la atención en los intereses de ambas partes, en las alternativas para satisfacerlos y en las normas de justicia para solucionar las diferencias.

Preguntas típicas que se sugiere son:

¿Por qué? ¿Por qué no? ¿Qué tal si?

Además, pídale consejo a su oponente. Pregúntele: **¿Que sugiere que haga?, ¿Que haría usted si estuviera en mi lugar? ¿Qué les diría usted a las personas que represento?**



Es halagador que a uno le pidan consejo. Así le reconoce usted a su oponente idoneidad y estatus. Con eso, no solo lo desarma sino que lo informa acerca de su problema y de las restricciones que pesan sobre usted. Cuando usted hace partícipe del problema a su oponente, este comienza a sentirse responsable de desempeñar con decoro un papel positivo. Pedir consejo es uno de los recursos más eficaces para cambiar el juego.

La pregunta es solo la mitad de lo que usted necesita para resolver el problema. La otra mitad es lo que usted logra con un silencio cargado de emoción, que invade el recinto mientras su oponente medita la respuesta. Si usted ve que sus preguntas hicieron sentir incomoda a la otra persona, puede sentir la tentación de ayudarla a salir del apuro, rompiendo el silencio. Resista esta tentación y espere que la persona con la que está negociando diga algo. Después de todo, su pregunta es completamente valida.

Para enfrentar la táctica del muro de piedra:

- Hacer caso omiso cuando le dicen Tómelo o déjelo o tiene hasta las cinco de la tarde o no habrá negocio, es difícil saber si está hablando en serio, o es una amenaza. Por tanto, usted debe poner a prueba la seriedad de la afirmación haciendo caso omiso de la táctica. Continué hablando del problema, como si no hubiera oído nada, o cambie de tema. Si su oponente habla en serio, muy pronto se lo hará saber.
- Reinterprete el muro viéndolo como una aspiración: Le he dicho a mis patrocinadores que, si no regreso con un aumento. Si usted desafía ese compromiso no avanzar en la negociación. Reinterpretelo como una aspiración y haga que su oponente se concentre de nuevo en el problema: Todos tenemos nuestras aspiraciones, pero ambos debemos ser realistas, avancemos juntos.
- Tome en serio el muro de piedra, pero póngalo a prueba, tome en serio el plazo que le dieron a su oponente pero, cuando esta cerca, haga arreglos para retirarse para hacer consultas. Si un vendedor le dice que el precio es definitivo si le pueden recibir el carro usado. Si el vendedor comienza a mostrarse flexible, usted sabrá que el precio quizás no sea tan definitivo.

Para el desvío de ataques se propone:

- ❖ hacer caso omiso,
- ❖ replantear el ataque personal como un ataque al problema,
- ❖ replantearlo como un comentario amistoso,
- ❖ convertir los errores del pasado en beneficios futuros,
- ❖ no hable de usted o yo, sino de nosotros.

Para el replanteo ante los trucos se propone:

- ❖ formular preguntas aclaratorias,
- ❖ formule una petición razonable,
- ❖ convierta el truco en una ventaja para usted,
- ❖ ponga en evidencia la táctica de su oponente,

- ❖ negocie la negociación.

4.-Tienda un Puente.

Permite enfrentar la cuarta barrera: El descontento de los otros.

Ya estamos preparados para llegar a un acuerdo, después de

- ❖ controlar nuestras emociones,
- ❖ calmar las de su oponente y
- ❖ replantear su posición.

Sin embargo, es posible que su oponente no quiera llegar a un acuerdo.

La resistencia puede manifestarse de varias maneras:

- ❖ falta de interés en las propuestas de usted,
- ❖ planteamientos ambiguos,
- ❖ demoras,
- ❖ incumplimientos o
- ❖ una negación directa.

A menudo, atribuimos la resistencia de nuestro oponente a su personalidad o su forma de ser, Generalmente los verdaderos motivos más comunes del estancamiento son:

- 1.No es idea de B.
2. Intereses no satisfechos.
3. Temor de quedar mal.
4. Pretender mucho en muy corto tiempo.

Frustrado por la resistencia de su oponente, usted podría tener la tentación de presionar pero con esto, usted podría crear más dificultades para llegar a un acuerdo.

Esto pondría de relieve que la propuesta es de usted y no de él, que no satisface los intereses de su oponente, y se le dificultara aceptar lo que usted propone, pues sentiría que está cediendo a las presiones de usted.

En lugar de presionar a su oponente hacia un acuerdo, haga todo lo contrario, trate de atraerlo en la dirección que usted desea que avance.

Lo que tiene que hacer es **tender un puente** de oro sobre el vacío entre ustedes, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una solución mejor.

Tender ese puente significa ayudar al oponente a superar los *cuatro obstáculos* más comunes que impiden llegar a un acuerdo, que se mencionaron anteriormente.

Para estos se puede usar las siguientes estrategias:





- Incluir a su oponente en la solución, para que esta se convierta en una idea suya
- Satisfacer los intereses de su oponente.
- Ayudarlo a quedar bien.
- Facilitar el proceso de negociación, hasta donde sea posible.

Las tácticas para para Incluir a su oponente pueden resumirse en:

- Pedirle ideas y aprovecharlas, Cuando negociamos, incurrimos en el error de querer decirlo todo sobre cómo debe solucionarse el problema. La negociación es más un proceso de preguntar que de decir. La forma más sencilla de incluir al oponente es pidiéndole ideas, ¿Como usted cree que podemos resolver juntos este problema? Hágale ver a su oponente que lo que usted propone tiene relación con una de las ideas de él. Se me ocurrió esta idea cuando usted dijo algo en la reunión de ayer.
- Pida crítica constructiva, Cuando usted desarrolle sus ideas, haga participar a su oponente pidiéndole críticas. Anímelo a hacer comentarios constructivos. ¿Qué intereses suyos no satisface esta propuesta? ¿En qué sentido no es justa? ¿Hay alguna manera de manejarla?
- Ofrezcale una opción a su oponente; Si su oponente se obstina en no decir lo que piensa, o en no comentar sus ideas, trate de que participe ofreciéndole una opción. Las tácticas para Satisfacer los intereses de su oponente están dirigidas a enfrentar las cosas que suelen suponerse, que son las siguientes.
- No dé por sentado que su oponente no es razonable; Cuando un oponente inflexible nos produce frustración, es natural que nos parezca irrazonable. No se dé por vencido, póngase en la posición de su oponente y pregúntese honestamente ¿Si yo fuera él aceptaría? ¿Y por qué no aceptara? Recuerde que los valores de su oponente pueden ser distintos a los suyos y esa puede ser la razón por la cual el rechaza lo que a usted le parece aceptable. Tome en consideración las objeciones de su oponente y trate de identificar los intereses sobre los que puedan generarse alternativas que satisfagan a ambas partes.
- No olvide las necesidades básicas del ser humano; Con frecuencia, suponemos que a nuestro oponente sólo le interesa el dinero, o algo tangible. Pasamos por alto los motivos intangibles que impulsan su comportamiento, sus necesidades básicas como ser humano. Todos necesitamos seguridad, sentirnos reconocidos, poder controlar nuestras decisiones. Si no se satisfacen esas necesidades, psicológicas o sociales, se convierten en obstáculos para el acuerdo. Satisfaciendo las necesidades básicas de su oponente, es posible hacerlo cambiar de posición.
- No dé por sentado que su oferta es un pastel inmodificable, que es imposible satisfacer al otro sin perjudicarse usted. No suponga equivocadamente que su parte en el negocio es un pastel fijo, que si el otro recibe más, usted recibirá menos. Incluso después de



satisfacer los intereses esenciales de su oponente, es posible que éste rehúse llegar a un acuerdo.

- Pueden influir las personas a quienes él representa: su jefe, su empresa, sus colegas, su familia y hasta su propia crítica interior. no quiere que sus representados piensen que él se rindió. Usted podría pensar que las personas a quienes su oponente representa no son asunto suyo y que usted también tiene por quién preocuparse, esas personas pueden ser el mayor obstáculo para llegar a un acuerdo y usted tiene la responsabilidad de ayudar a su oponente a tratar con ellos.

Las **tácticas** para Ayudarlo a quedar bien son las siguientes.

- Hágale saber que las circunstancias han cambiado; Una forma de hacer quedar bien a su oponente es haciéndole ver que, en un principio, tenía la razón, pero que las circunstancias actuales no son las mismas, pues se han producido cambios en las regulaciones, en las condiciones del mercado, en los precios de los insumos.
- Pídale a un tercero su opinión; Un método que ha resistido la prueba del tiempo es pedirle su opinión a un tercero. Una propuesta de usted que resulte inaceptable por B podría aceptarse si la hace un tercero.
- Ayúdelo a redactar el discurso de la victoria; Las personas a quienes representa su oponente podrían alegar que el acuerdo no es satisfactorio. Ayúdelo a presentar los resultados como una victoria. Prevea lo que podrían decir los que critiquen a su oponente y presénteles los argumentos necesarios para persuadirlos de la bondad del acuerdo. Aunque no tenga nada que ofrecerle, trate de cambiar las apariencias para que él no se sienta derrotado. A veces la otra parte podría oponerse porque el proceso para lograr un acuerdo le parece muy complicado. Demasiadas cosas para tomar decisiones en tan corto tiempo

Para enfrentar esto, tome las cosas con calma si tiene prisa piense que usted es un guía que debe ayudar a un cliente temeroso a escalar una montaña empinada.

- Divida la jornada en etapas,
- Marche al ritmo de su cliente,
- Deténgase a descansar cuantas veces sea necesario, y
- Mire retrospectivamente, de vez en cuando, para ver cuánto ha avanzado

Las tácticas para Facilitar el proceso de negociación son las siguientes.

- **Avance paso a paso;**

Si en un principio parece imposible llegar a un acuerdo sobre la totalidad del convenio, divídale en etapas o partes. Vaya de los asuntos más sencillos a los más complejos. Si su oponente es especialmente escéptico, considere la posibilidad de proponer un experimento. Suponga que usted elabora una propuesta muy buena para un nuevo proyecto, pero su jefe no se decide a darle el



visto bueno. Propóngale probar un proyecto piloto en un solo departamento, Probar el proyecto durante un mes.

- **Haga una pausa después de cada paso y evalúe el progreso**

Entonces, estamos de acuerdo en cuanto al producto y el precio. Lo único que nos queda es decidir sobre la forma de compartir los costos de mantenimiento y de entrega.

- **Espere hasta el final para exigir un compromiso definitivo:**

Hay ocasiones en que el enfoque paso a paso no sirve, porque el oponente no está dispuesto a ceder. Tranquilícelo haciéndole ver que no tiene que hacer un compromiso definitivo sino hasta el final, cuando tenga bien claro lo que va a obtener a cambio.

- **No se apresure en llegar a la meta:**

Durante la última fase de la negociación, por lo general, hay una sensación de apuro por la prisa es fácil cometer errores. Si usted apresura a su oponente, este podrá reaccionar pidiendo algo adicional para protegerse, o encontrar una falla en algo que se acordó. Para no perder el terreno ganado, proceda con lentitud y tranquilidad y dele tiempo a su oponente para que piense. Anímelo a consultar a las personas que representa. Repase cada punto detalladamente. Asegurar la claridad en esta etapa puede evitarle malentendidos más adelante.

5.- Use el poder para educar, no para vencer.

Permite enfrentar la quinta barrera: El poder de los otros.

Qué camino le queda si su oponente se niega a llegar a un acuerdo podría llegar a la conclusión de que no le queda otra alternativa que jugar el juego de su oponente, amenazar o tratar de obligarlo a que renuncie a sus posiciones. La ira y la hostilidad harán inservibles sus esfuerzos anteriores.

El mejor general es el que nunca se deja arrastrar a la batalla.

El peor error que podemos cometer cuando nos sentimos frustrados es abandonar el juego de solucionar problemas para embarcarnos en el juego del poder.

En lugar de usar el poder para vencer a su oponente, utilícelo para ayudarlo a entrar en razón, para que comprenda que la única forma de ganar es ganar juntos.

Trate de hacerle ver que lo peor sería no llegar a un acuerdo.

Incluso si usted gana la batalla, es probable que pierda la guerra, pues en el proceso podría destruir las relaciones con su oponente.

Desempeñe el papel de un consejero respetuoso

Las tácticas que se pueden utilizar son:

Formule preguntas para revelar la realidad: Si su oponente no comprende las consecuencias de no llegar a un acuerdo, usted debe ayudarlo a comprender. La manera más sencilla y económica de educar a su oponente, es dejándolo que aprenda por sí mismo.

Las preguntas que se usan con más frecuencia para revelar la realidad son:

- ¿Qué cree usted que suceder si no llegamos a un acuerdo?



- ¿Qué piensa usted que yo haré?

Haga preguntas que sirvan para demostrarle que usted no es tan vulnerable como el piensa

-¿Qué hará usted?

Si usted sospecha que su oponente sobrestima la alternativa que tiene pensada pregúntele acerca de ella.

- ¿Cuánto podrá costarle a usted que no lleguemos a un acuerdo?
- Usted podría presentar una demanda pero ¿cuántos gastos tendría?

Advierta, no amenace:

Si las preguntas no son suficientes para educar a su oponente acerca de las consecuencias de no llegar a un acuerdo plantee directamente las consecuencias.

Sin embargo, debe tener cuidado de no amenazar.

Las amenazas suelen volverse contra uno y convertir un problema de dinero en una cuestión de orgullo personal.

Una amenaza directa también hará que la organización de su oponente se una en contra suya.

Los conflictos internos que puedan tener entre ellos, pasarán a segundo plano y todos se unirán para atacarlo a usted, su enemigo común.

La clave está en decir las cosas en forma de advertencia, de preocupación, no de amenaza.

Hay una diferencia fundamental, aunque sutil.

Amenazar es anunciar la intención de lesionar o castigar al oponente. Advertir, por el contrario, es prevenirlo acerca de un peligro.

La amenaza comunica lo que usted está dispuesto a hacer si él no accede. La advertencia comunica lo que podrá suceder si no llegan a acuerdo, presenta las consecuencias como si fueran producto de la situación, no de acciones que usted pueda tomar

La amenaza implica enfrentamiento, la advertencia comunica respeto.

Presente su información en un tono neutral y deje que su oponente sea quien decida.

Demuestre y utilice su MAAN:

Si su oponente hace caso omiso de su advertencia, el siguiente paso es demostrarle el MAAN que usted tiene.

Una demostración de lo que usted podría hacer, sin necesidad de ponerlo en práctica.

No tiene que revelarlo, simplemente que su oponente sepa que usted tiene otras alternativas. No obstante, deje la puerta abierta para que su oponente recapacite.

Forme coaliciones, casi todas las negociaciones se realizan en una comunidad más grande, que puede ser la tercera fuerza en las negociaciones. Muchas veces, incluir a otras partes es la forma más eficaz de refrenar los ataques del oponente. Lo más natural es acudir a los amigos y aliados, raramente pensamos en apelar a gente cercana a nuestro oponente, inclusive miembros de la organización de este que pueden ser más receptivos. No siempre B es monolítico.

Recorra a terceros, al margen de posibles coaliciones, puede ser efectivo incorporar a terceros. Puede ser como mediador, o simplemente expresando sus deseos de que lleguemos a un acuerdo, por interés de un colectivo, una comunidad, o un grupo social determinado.

Deje que su oponente escoja, cuando parece que su oponente está accediendo, usted debe permitirle que tome su propia decisión. Respete la libertad que él tiene de escoger entre las consecuencias de no llegar a un acuerdo y el puente de oro que usted le ofrece. No le dé a su oponente dos alternativas inamovibles. Permítale que tome su decisión.

Aunque está en posición de ganar, negocie, un resultado impuesto nunca es estable. Aunque usted tenga una ventaja decisiva de poder, píenselo dos veces, antes de lanzarse a la victoria imponiendo un acuerdo humillante a su oponente.

Los resultados más estables y satisfactorios, incluso para la parte más fuerte, suelen ser los que se logran a base de negociaciones.

Forje un acuerdo duradero, una vez que usted logre hacer entrar en razón a su oponente, el último desafío es traducir esa buena voluntad en negociar un acuerdo sólido y duradero. Llegar a un acuerdo es una cosa, ejecutarlo es otra. Es necesario diseñar un convenio que induzca a su oponente a cumplir y que lo proteja a usted en caso contrario. No necesita mostrar desconfianza, sino actuar independientemente de la confianza.

Si tiene dudas acerca de la confiabilidad de su oponente diseñe el convenio de tal manera que usted no tenga que cumplir su parte hasta que él cumpla la suya.

Ejemplo: "Si usted es comprador, entregue el pago en depósito a un tercero. Invite a personas o instituciones significativas para su oponente, para que sirvan de testigos.

No permita que su oponente interprete sus dudas como un ataque, o expresión de desconfianza".

Otro aspecto de un acuerdo duradero son las relaciones.

Si su oponente deja la mesa sintiéndose agraviado, quizá no haga un buen trabajo para convencer a sus representados de las ventajas del acuerdo, o se presentarán dificultades en su ejecución. Déjelo con la sensación de que logró una victoria.

La Negociación como medios alternativo para prevenir y afrontar los conflictos en las instituciones educativas

La negociación es común en nuestro diario interactuar, las personas negociamos cotidianamente. Por ejemplo, cuando tomamos un taxi, preguntamos al chofer cuánto nos va a cobrar, y si estamos de acuerdo con la tarifa subiremos, caso contrario probablemente ofreceremos un pago menor al taxista y si está de acuerdo con nuestra propuesta, subiremos al taxi. Esto es una negociación, ambos nos hemos puesto de acuerdo.

Para abordar las situaciones conflictivas en la escuela, estudiantes, docentes y demás miembros de la comunidad educativa apelan a diversos mecanismos, entre ellos la negociación.



La negociación es un proceso en que dos o más personas se comunican directamente mostrando voluntad para dialogar y apertura para escucharse, confiando que construirán un acuerdo que satisfaga a ambas partes en igualdad de condiciones y oportunidades, sin presiones. En este proceso, no solo se expresan los hechos que desencadenaron el conflicto, también las emociones y sentimientos que la situación genera en los involucrados.

Para que sea posible, las personas o los grupos que están en conflicto deben creer que es viable negociar, estar convencidos que están en condiciones de hacerlo, y que el momento es oportuno. Una vez acordado esto, se llevarán a cabo los siguientes pasos:

Paso 1

Dialogando

Los involucrados expresarán su punto de vista evitando descalificar a la otra parte y siendo lo más objetivos posible. Señalarán los hechos y se harán preguntas aclaratorias entre sí. Manifestarán sus emociones, percepciones y sentimientos ante el hecho conflictivo. Más que calificar al otro por algo que no les complace, es importante que en esta etapa hablen de sí mismos, de la dificultad que sienten frente a la situación.

Paso 2

Identificando el problema y los intereses

Luego que los involucrados tienen más información y conocen los puntos de vista de una y otra parte, aclararán cuál es el problema en sí, e identificarán los intereses de cada uno y los compartidos.

Un interés común que se puede rescatar es que ambos quieren llegar a un acuerdo y, en consecuencia, preservar la relación. Los intereses comunes a veces no aparecen en forma inmediata. Para identificarlos requeriremos señalar qué necesita cada uno, que se escuchen mutuamente y estén dispuestos a ceder, de ser el caso.

Paso 3

Buscando soluciones

Ambas partes involucradas deben buscar generar empatía con el otro, es decir, tratar de “ponerse en los zapatos del otro” y expresar todas las ideas que se les ocurra para resolver esta situación que los separa, teniendo en cuenta los intereses y necesidades el uno del otro. La creatividad juega un papel muy importante en este momento.

Las posibles soluciones son opciones potenciales para resolver el conflicto.

Paso 4

El acuerdo

Los involucrados evaluarán las ideas mencionadas y construirán en base a ellas una que sea real, viable, beneficiosa para ambos y resuelva la situación conflictiva. Se sugiere que el acuerdo sea claro, preciso y, de ser posible, se exprese por escrito, señalando quién hace qué, cómo, cuándo y dónde. La negociación entre los miembros de una comunidad educativa se da entre estudiantes, docentes y estudiantes, administrativos y docentes, grupos de docentes entre sí, entre niveles,



entre la escuela y los padres de familia, etc. Para que sea posible la negociación es importante que exista una simetría de poder, de manera que las partes involucradas sientan que participan del proceso en igualdad de condiciones y oportunidades.

Recordemos que es probable que la negociación sea exitosa si,

- a. los involucrados están dispuestos a dialogar entre sí.
- b. ambas partes se necesitan de alguna manera para satisfacer sus intereses.
- c. ambos pueden tomar decisiones.
- d. el tema es negociable (los maltratos o delitos no son negociables pues requieren una sanción, tal es el caso por ejemplo del abuso sexual).
- e. el contexto favorece el acuerdo (el clima institucional, la calidad de la relación entre los miembros de la comunidad educativa, las normas, etc.).

Ejemplo

Estando a punto de salir al recreo, Lucho lanza unas tizas por el aire golpeando en la cabeza a su compañero. Pedro reclama a Lucho y le advierte que lo acusará con la profesora. Lucho se encuentra muy asustado porque no pensó que pudiera golpear a alguien y le pide a su compañero que le deje explicarle. Pedro acepta escucharlo.

Lucho le dice que estaba jugando con Roberto a que estaba lloviendo, y que las tizas volando por el aire eran como la lluvia. No pensó que le pudiera caer a alguien, no se dio cuenta de que él estuviera cerca. Le dice que lo siente. Pedro escucha con atención a su compañero y luego le expresa su malestar por lo que hizo, a pesar de que lo hizo sin intención. Le dice que le tiene que prometer que no volverá a hacerlo. Lucho acepta de inmediato. Pedro le dice entonces que como él ha reconocido su error y promete tener cuidado, entonces no le contará nada a la profesora.

¿CUÁNDO DEBEMOS NEGOCIAR?

Cuando las partes...

- tienen voluntad de diálogo y quieren construir la solución a su conflicto.
- tienen apertura para escucharse mutuamente una a la otra y con respeto, sin necesidad de la presencia de un tercero.
- tienen confianza en que el proceso les ayudará.
- participan en igualdad de condiciones y oportunidades.
- tienen absoluta libertad para actuar sin presiones de ningún tipo.
- tienen condiciones adecuadas para hacerlo y el momento es el oportuno



Bibliografía

BIBLIOGRAFIA OBLIGATORIA:

Roger Fisher, William Ury & Bruce M. Patton, 2000. Editorial Norma S.A. Apartado Aéreo 53550, Bogotá,

BIBLIOGRAFIA OPCIONAL

William Ury, 1993 Editorial Norma S. A. **Como negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas** Apartado Aéreo 53550, Bogotá, Colombia

Web: www.centropaz.com.ar

Icono: Radio

- **Negociación.**
- **Negociación Internacional.**