

**XXXV Jornadas de Gerencia
Universitaria
Profesionalización de la Dirección
Conferencia:**

*Técnicas de negociación en el ámbito público.
21 de septiembre de 2017*

Oscar Briones Gamarra
Jaime Ferri Durá
Paloma Román Marugán

Programa

Teoría sobre:

- 1) **Conflicto** por Jaime Ferri
- 2) **Negociación** por Oscar Briones
- 3) **Mediación** por Paloma Román

CASOS PRÁCTICOS

CONFLICTOS

- Combate, lucha, pelea; enfrentamiento armado...(D.R.A.É.)
- Enfrentamiento enconado, no hay posibilidad de entendimiento. VISIÓN muy NEGATIVA → *atemorizados*

A medida que las sociedades *avanzan (maduran)* → SE AFRONTAN:

- Conflictos MACRO / atraviesan la historia y los aborda la Política, la Historia....
- Y MICRO/ atraviesan a las personas (relaciones interpersonales...) y los estudia más la Psicología, también otras ciencias ...

Conflictos –MACRO-, se inicia el análisis, el estudio

4 cleavages/hendiduras político sociales: Stein
ROKKAN

Protagonizan:

Centro $\leftrightarrow$ *periferia*..... PARTIDOS

Rural $\leftrightarrow$ *Urbano*..... POLÍTICOS

Religión $\leftrightarrow$ *Estado/laico*.....y otros

ACTORES políticos:

Trabajo $\leftrightarrow$ *Propiedad* Movimientos,
Grupos presión,
Medios de comunicación.....

“ante” los Conflictos

- A través de la historia Se crean ESTADOS, sinnúmero de INSTITUCIONES (Jueces, Tribunales, Parlamentos, Gobiernos, Ministerios, Burocracias, Administraciones,...) para resolver LOS CONFLICTOS
- *Dotando* a las INSTITUCIONES con PODER/legitimidad para imponer sus decisiones: Elecciones, Democracia.
- AÑOS 60: Puesta en cuestión del “estado de cosas”.

Años 1960 → Giro para *entender y resolver* los CONFLICTOS

- Dos Guerras Mundiales Y después Guerra fría → Población se siente *descorazonada*.
- Movimientos años 60: antimilitarismo, anti política de bloques/armamentismo, pacifismo (Ghandi, Luther King,...), luchas X derechos civiles
- “*LO PERSONAL ES POLÍTICO*” (*feminismo*)
- *El conflicto crea, integra y cohesiona al Grupo que lo enfrenta* (L. Cöser).
- Los CONFLICTOS empiezan a ser **PROBLEMAS**, disputas (tienen respuesta si se saben plantear)

Conflictos en las organizaciones

- SIEMPRE hay, es CONSTANTE AFRONTARLOS como Problemas, tienen RESPUESTA, salida (no siempre solución)
- ORGANIZACIÓN= Grupo de personas y medios dispuestos para un fin determinado
- El fin no siempre está claro, las personas no tienen mas misma capacidad y disposición, los medios siempre escasos y disputados ...
- En organizaciones privadas DUEÑOS por el BENIFICIO
- En organizaciones públicas MUCHO más complejo

Organizaciones públicas / UNIVERSIDAD

- FIN? Ni siquiera debate social ... *CRISIS*
- Estructura de personal “llama” al Conflicto
- ESTUDIANTES “*subordinados*”
- PROFESORES “*privilegiados*”
- P.A.S. “*desubicados*”
- PROBLEMAS CONSTANTES

HAY SALIDAS, RESPUESTAS

- La Negociación

Definición y naturaleza de la negociación: el proceso negociador

- Situación en la que dos o mas partes interdependientes reconocen divergencias en sus intereses y deciden intentar un acuerdo por medio de la negociación, entendiendo que ganarán mas si trabajan juntos.
- Medio de resolución de conflictos entre dos o mas partes en las que todas modifican sus demandas hasta llegar a un compromiso aceptable por todos.
- Ceder a cambio de algo por ambas partes, intentando ceder en lo que es de poco valor para uno y de mucho valor para el otro.

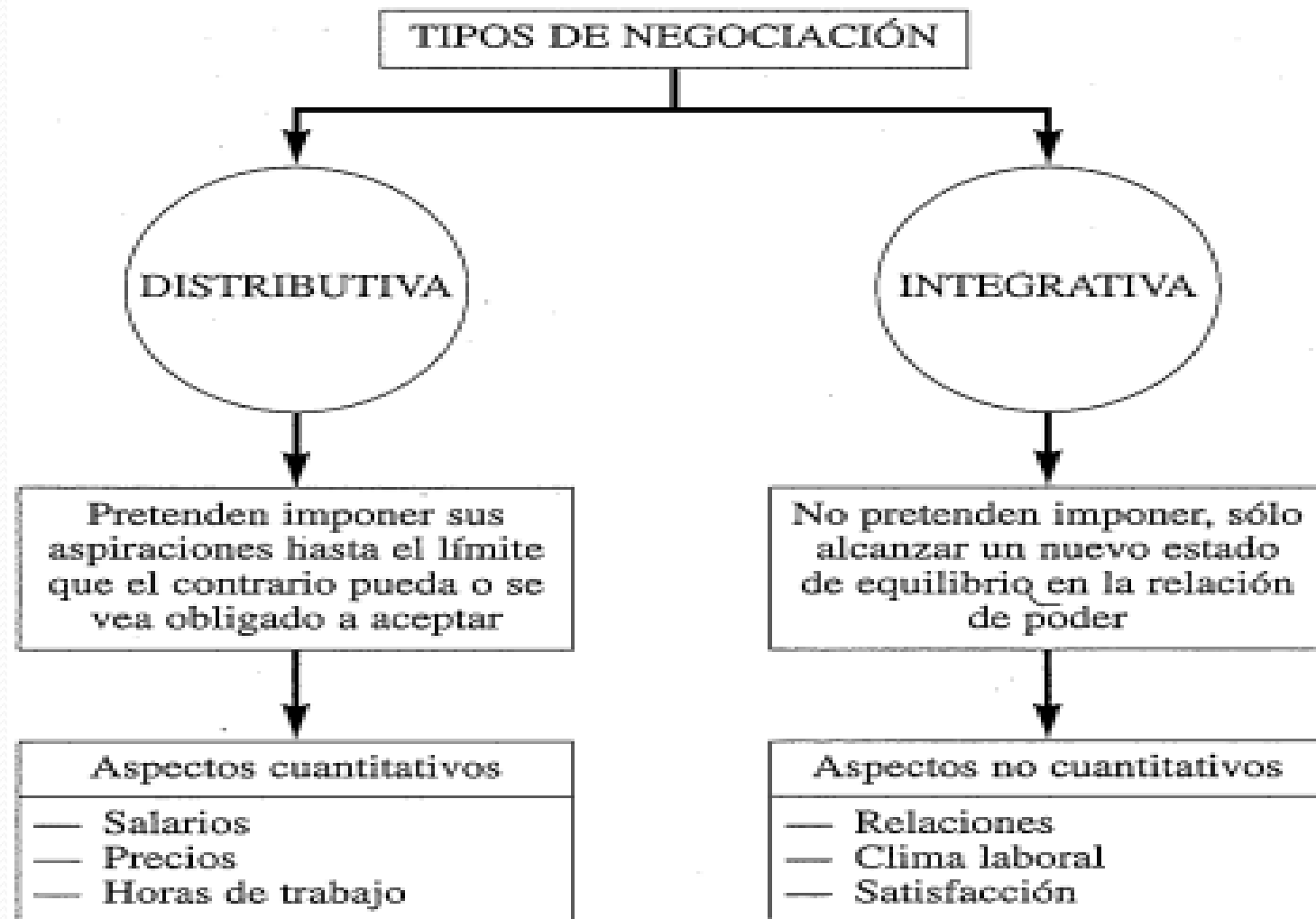
Definición y naturaleza de la negociación:

Tipologías

- DISTRIBUTIVAS de rivalidad o competitivas
- INTEGRATIVAS o colaborativas
- MIXTA

Definición y naturaleza de la negociación:

Tipologías



Definición y naturaleza de la negociación:

Según el desarrollo de la negociación

- EXPLÍCITO o FORMAL
- TÁCITO
- NEGOCIACIÓN (INACCIÓN) SIMULADA

Las fases de la negociación

1. La preparación
2. La negociación
3. Finalización

Las fases de la negociación

LA PREPARACIÓN

"Si no conoces a tu enemigo ni tampoco a ti mismo; es muy probable que en cada batalla estés en peligro. Si te conoces a ti mismo pero no a tu enemigo, tienes las mismas oportunidades de ganar o perder. Pero si te conoces a ti mismo y también a tu enemigo ni en cien batallas estarás en peligro!"

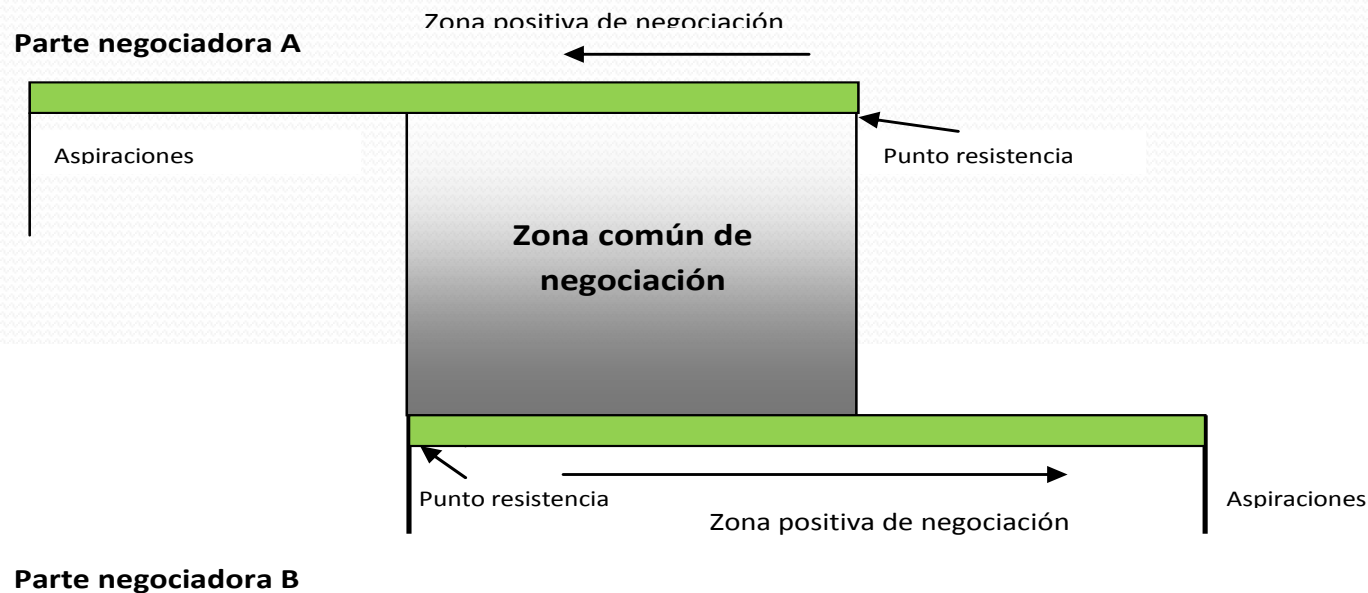
Sun Tzu, The Art of War

"El que se olvida de prepararse se prepara para ser olvidado"

1. La preparación: Plan estratégico

Dentro de la preparación como fase clave, el plan estratégico está constituido por el conjunto de actividades coherentes e integradas dirigidas a la consecución de sus objetivos en la resolución del conflicto

1. La preparación: la zona de negociación



Elaboración propia.

1. La preparación: el punto clave

La importancia del BATNA “Best alternative to a negotiated agreement”
o las alternativas al fracaso de la negociación

Las fases de la negociación

LA NEGOCIACIÓN

2. La negociación: Acciones

1. Actitud positiva hacia la negociación, negociación “win to win”. Los intereses ocultos detrás de las posiciones visibles.
2. Exponer el problema y realizar las primeras propuestas “Propuesta ancla”. Introducir variables diferentes, no centrarse en una sola
3. Actualizar las propuestas iniciales de cada una de las partes e ir planteando acercamientos

2. La negociación: comunicación y actitudes

- Escuchar al interlocutor
- Hacer preguntas con cierta frecuencia y verificar comprensión
- Exponer asertivamente el conflicto y plantear propuestas solutorias
- Honestidad pero sin mostrar todas las cartas
- Mantener una actitud serena, amable y asertiva
- Cuidar el lenguaje verbal pero también el no verbal
- Poner de manifiesto primero puntos en común y después desacuerdos
- Si la otra parte se muestra irascible: actitud firme y serena
- Mantener una actitud firme con el conflicto y suave con la persona

2. La negociación: las características personales de los negociadores

- Confianza y seguridad
- Autocontrol emocional
- Buen comunicador (verbal y no verbal)
- Capacidad de escucha
- Agilidad mental
- Creatividad
- Flexibilidad
- Perseverancia y paciencia

2. La negociación: Problemas en la comunicación entre los negociadores

Fuentes de distorsión de la información

- La selección perceptiva
- El estado de ánimo del receptor
- La selección de información
- La credibilidad de la fuente
- Problemas semánticos

Medios de eliminar la distorsión de la información

1. Obtener y dar feedback
2. Escuchar activamente

2. Las negociaciones: los argumentos

- Los argumentos para la defensa en el aspecto competitivo.
- Las concesiones posibles en el aspecto cooperativo.

Gestión táctica y cierre

1. Articulación estratégica-táctica
2. Tácticas conciliadoras versus tácticas coercitivas
 - a) La acción táctica
 - b) El proceso de discusión

Errores que dificultan la negociación

- Dejar demasiado margen a la improvisación
- Proporcionar excesiva información de factores que no deben ser revelados, o al menos en ese momento
- Objetivos poco claros
- Superficialidad de la información
- Desconocimiento de la otra parte
- Ceder a la iniciativa de la otra parte
- Dejarse llevar por lo emocional
- Plantear estrategias “ganar-perder”

Las fases de la negociación

ACUERDO
FINAL

La mediación

- Ante un conflicto, a veces falta la flexibilidad, la buena voluntad y el sentido común; entonces es necesario acudir a un TERCERO IMPARCIAL, que ayude a las partes en litigio a hacer lo que ellas solas, no harían.

- La mediación

La mediación

- La base de la mediación es la **NEGOCIACIÓN**, orientando un posible campo de batalla hacia la **SOLUCION DEL PROBLEMA.**
- Esta estrategia está incluida dentro de la etiqueta de **Solución Alternativa de Conflictos** (ADR, Alternative Dispute Resolution, por su siglas en inglés)

La mediación

- Es una estrategia más difícil, pero mucho más eficaz que la confrontación.
- No hay juez que sentencie ni árbitro que imponga su decisión.
- Las partes controlan tanto el proceso como el resultado

La mediación

- Es una negociación en la que interviene la ayuda de un tercero imparcial. Se rige por el principio de la confidencialidad.
- El mediador se reúne tanto separada como conjuntamente con las partes en conflicto.
- Diferencias entre mediación, arbitraje y conciliación

La mediación

VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN

- Su flexibilidad
- Es voluntaria
- El acuerdo surge de las partes
- Ahorra tiempo y dinero

La mediación

VENTAJAS DE LA MEDIACIÓN

- Produce acuerdos creativos
- Salva la relación para el futuro

La mediación

- Circunstancias que favorecen la mediación
- Cuando no se debe recurrir a la mediación

La mediación

- **¿Por qué la mediación da resultado?**
 - Se tienen en cuenta las emociones
 - Las partes se sientan alrededor de la mesa
 - Empodera a las personas
 - Trabaja en el espacio que les es común
 - Favorece la empatía

La mediación

- LA PERSONA MEDIADORA
- Personas muy diferentes en las que confluyen cualidades caracterológicas y manejo de técnicas, con el fin de preparar un escenario propicio
- Atenuar el nivel de tensión y agresividad, explicar las cosas con claridad.
- Pacientes, reflexivos, tolerantes, nervios templados
- Buenos escuchadores y formuladores de preguntas

La mediación

- Han de saber crear confianza
- El mediador es un profesional íntegro, imparcial y ducho en técnicas de comunicación y conducción de procesos.
- Aquel que quiere y puede realizar tareas de mediación en una organización es un verdadero activo, porque puede no sólo evitar la escalada del conflicto sino también la planificación del mismo

- 
- Muchas gracias por su atención