



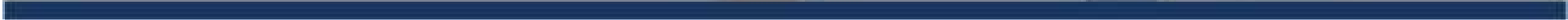
# MANEJO DE CONFLICTOS

TALLER DE CAPACITACIÓN

**Cusco 2009**

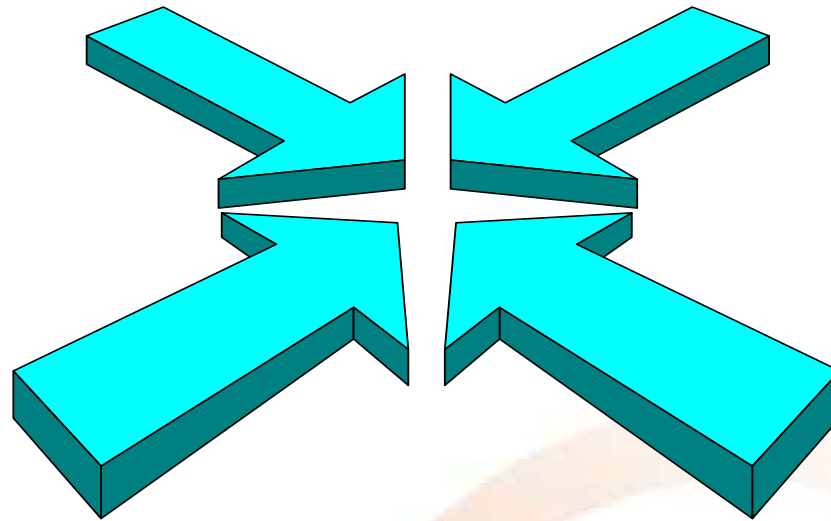
Ing. Washington Chañi Cáceres

ProDiálogo



## ¿QUÉ ES EL CONFLICTO?

“Situación en la que dos o más **partes perciben** tener objetivos mutuamente incompatibles en la búsqueda por satisfacer sus **necesidades y/o intereses**”

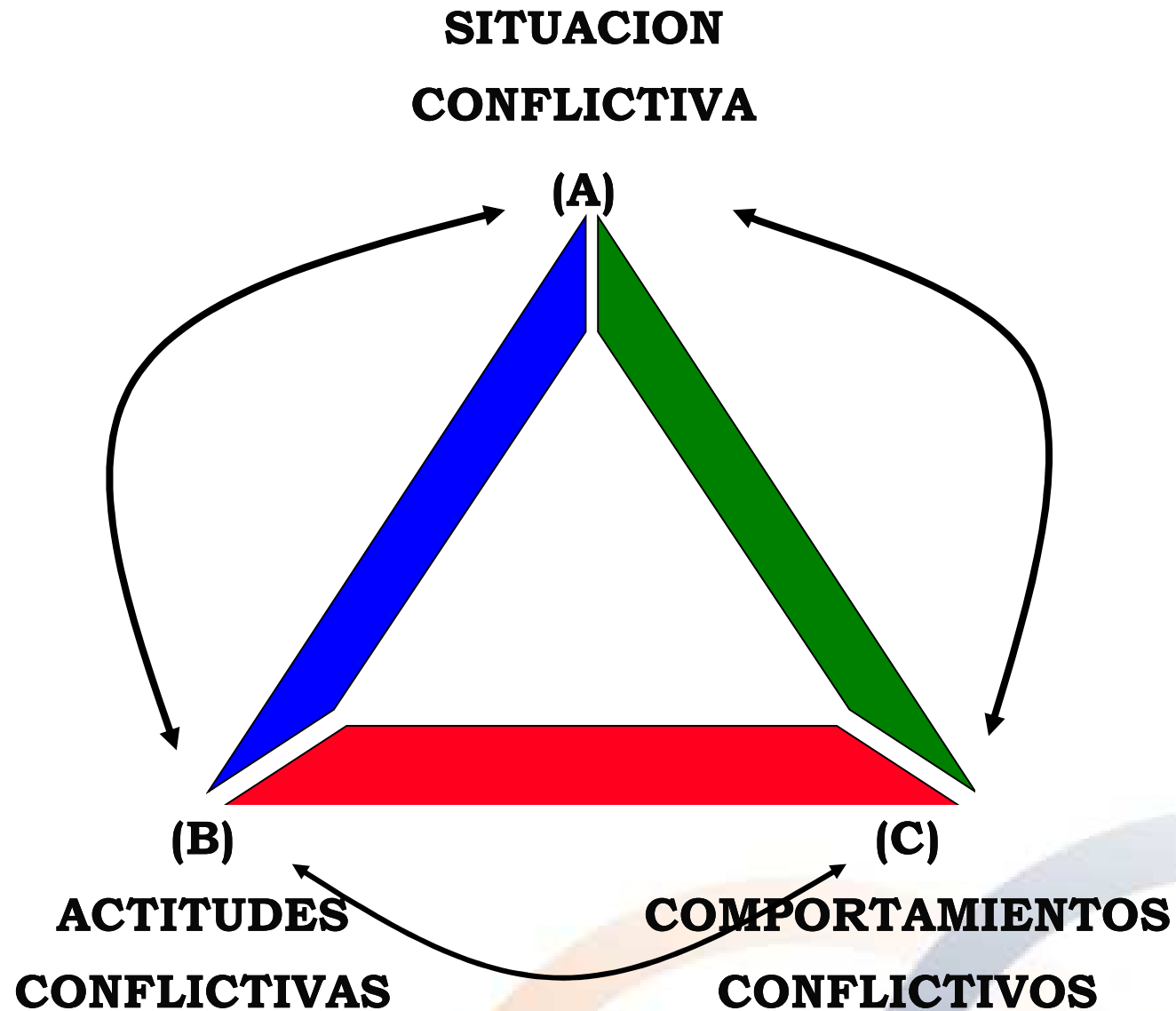


## Elementos a destacar...

- Proceso dinámico
- Interrelación de actores/partes
- Necesidades e intereses en juego
- Aspecto objetivo (recursos materiales y/o simbólicos)
- Aspecto subjetivo (percepción y emociones)
- Comportamientos (destruir, frustrar, neutralizar o controlar)



# ELEMENTOS DEL CONFLICTO

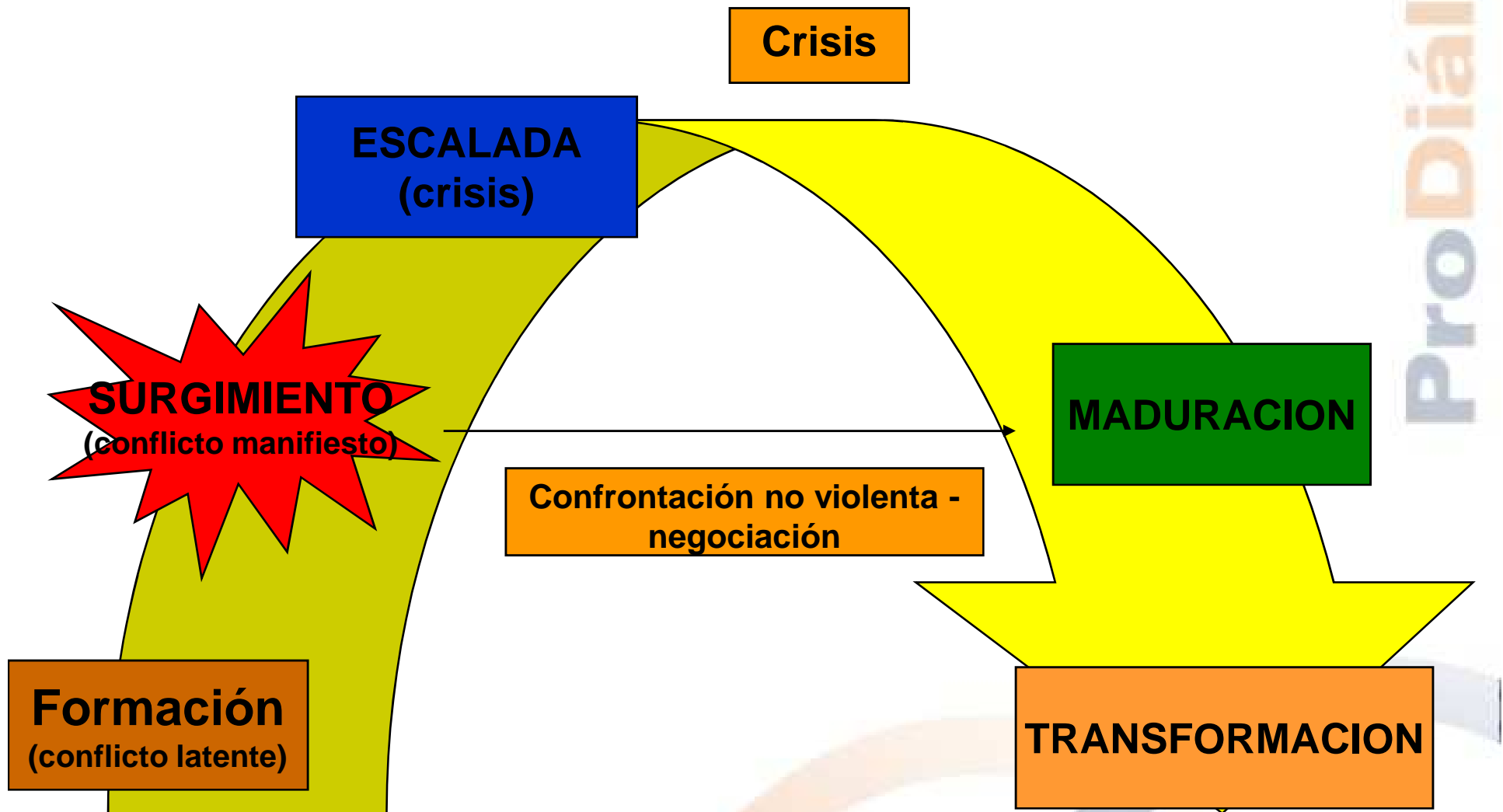


## ENFOQUE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

- ✓ Las relaciones sociales nos expone a fricciones, choques, disputas, de distinto grado y signo.
- ✓ Entonces el conflicto es parte del desarrollo natural de la vida en sociedad.
- ✓ El conflicto no es bueno ni malo. Tiene aspectos positivos y otros negativos. Lo importante es la forma cómo participamos en ellos.



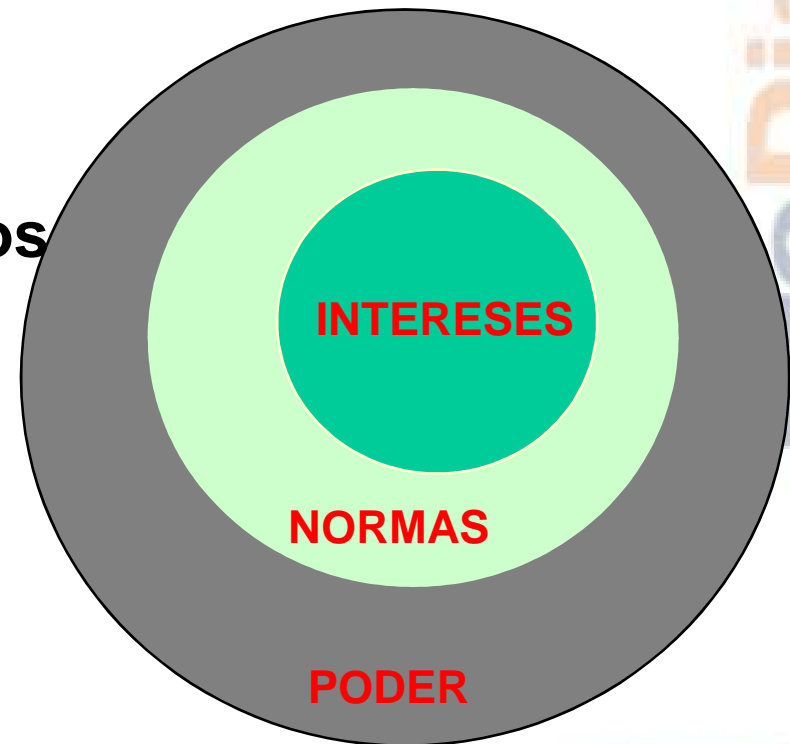
# DESARROLLO DEL CONFLICTO (Etapas)



## FORMAS DE ABORDAR CONFLICTOS

Las personas abordan los conflictos partiendo de distintos enfoques:

- **PODER:** Movilizando los recursos de poder para imponer objetivos.
- **NORMA:** Determinando quién tiene derecho.
- **INTERES:** Articulando intereses de las partes.



# Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos (MARCs)

## **NO participan terceros**

- Negociación

## **SI Participan terceros**

- Facilitación
- Mediación
- Conciliación
- Arbitraje
- Diálogo y concertación

# TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN

- Escucha activa
  - Atención
  - Paráfrasis
- Preguntas
- Mensajes usando YO
- Replanteo



## Mensajes en PRIMERA PERSONA (YO)

**En lugar de atacar a la otra persona cuando quiero evitar un agravio, quejarme o decir algo, mejor es usar mensajes YO**

- ***Estructura:***

Cómo me siento + Descripción del hecho agravante + situación ideal

- ***Ejemplo:***

*Estoy muy disgustado, al tener que esperarlos una hora. Les pediría que para la próxima reunión arranquemos a la hora.*

# NEGOCIACIÓN

Proceso de comunicación interactiva por el cual dos o más personas buscan arribar a un acuerdo para satisfacer determinados intereses y/o necesidades



## Algunas ideas sobre la negociación...

- ✓ Negociamos en todo momento. “La negociación es un hecho de la vida.”
- ✓ Forma para *solucionar problemas y conflictos*, así como para realizar todo tipo de *transacciones*.
- ✓ Es un proceso y también técnica.
- ✓ Negociar eficientemente no es cuestión sólo de intuición y habilidades personales, sino de la adquisición de destrezas, actitudes comunicativas y emocionales, así como de herramientas conceptuales y prácticas.

# POSICIONES - INTERESES



## Cómo identificar intereses

- **Preguntándome:**
  - ¿Por qué o para qué quiero (mi posición)?
  - ¿Por qué no acepta mi posición?
- **Poniéndome en el lugar del otro y preguntándome:**
  - si yo fuera el otro, ¿porqué querría (su posición)?

# Elementos básicos para una negociación

1. Cuidar la relación.
2. Estructurar una agenda de puntos a tratar
3. Diferenciar los intereses y necesidades de las posiciones
4. Perfeccionar la comunicación
5. Equilibrar las relaciones de poder
6. Ser culturalmente sensible
7. Utilizar algunos criterios técnicos u objetivos para lograr soluciones
8. Buscar soluciones creativas que beneficien a todos
9. Tener un plan alternativo, de no llegar a un acuerdo

## CUIDAR LA RELACION

- Crear o mejorar la relación con su contraparte:
  - Compartiendo nuestras emociones y percepciones.
  - Asegurando la buena comunicación.
  - Fomentando reuniones informales.
- Hay que darle duro al problema, no a las personas.
- Uno no solo negocia asuntos o temas está permanentemente negociando la relación.

## CRITERIOS TÉCNICOS U OBJETIVOS

- Se trata de criterios que no dependan de la arbitrariedad ni de la voluntad de uno solo de los actores en conflicto:
  - Precedente
  - Informes técnicos
  - Valores del mercado
  - Decisión de un tercero
  - Una costumbre
  - La suerte

## ALTERNATIVAS

- ... por si las partes no llegan a un Acuerdo
- Cada una intentará satisfacer sus intereses de ***alguna otra manera.***
  - Previamente es necesario identificar algunas **alternativas** que cada parte tiene ***SI FRACASA*** la negociación.
  - Y más importante aun es identificar cuál de esas alternativas es ***la mejor*** para las parte.
  - Igualmente importante es conocer cuál es la peor alternativa que quisieran evitar las partes.

# AGENDA

- Debemos identificar los puntos a tratar
- Debemos plantearlos de la manera que suene adecuado a todos
- La negociación versará sobre esos puntos
- La agenda es flexible y dinámica (se pueden reducir o incluir otros puntos).

## INTERCAMBIO DE INFORMACION

- El intercambio de información es a la negociación lo que la gasolina a un auto.
- Se debe dar oportuna, gradual y recíprocamente.
- Debe aterrizar en los intereses, necesidades y motivantes de las partes.
- Ojo, aún así hay información que es mejor guardar.

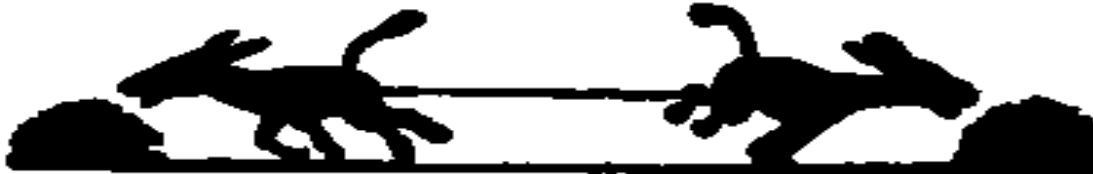
# HISTORIA DE LOS BURROS



Una historieta  
sin palabras  
La meta: comer



El estilo: competir



Se negocia.



Se encierran en  
sus posiciones.



Colaboración y  
cooperación



Resultado: comer  
bien, definir el  
conflicto.

## Cómo lograr soluciones donde todos ganemos

- Use la técnica de la lluvia de ideas
- Agrande el pastel
- Utilice compensaciones equitativas
- Tienda puentes entre los intereses y necesidades
- Intercambie los temas de más importancia por los de menos importancia.

# Factores que afectan a la negociación

➤ ***Poder***

➤ ***Emociones***

➤ ***Cultura***



# PODER

- Capacidad de influir en los demás para que hagan lo que deseamos.
- Las relaciones de poder son cambiantes y pueden modificarse.
- En gran medida parte el proceso de manejo de conflictos incide en cómo usar de la mejor manera los recursos de poder (empoderamiento).
- Está demostrado que las mejores resultados se obtienen cuando las partes se reconocen como iguales en sus relaciones de poder.

# EMOCIONES

- La negociación como interacción comunicativa no sólo se da en un plano racional sino también (o principalmente) emocional.
- Tanto la alegría y el afecto, como el miedo, la frustración, la tristeza y la rabia, ira o cólera, pueden presentarse en muy variada intensidad.
- Debemos detectar, entender y saber cómo manejar las emociones (propias y de los otros).

# CULTURA

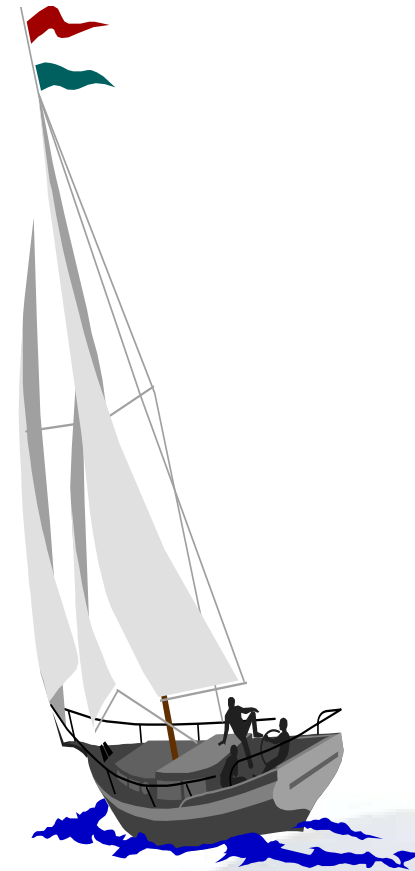
- Un conjunto de ideas fundamentales, prácticas y experiencias de un grupo de personas que son transmitidos simbólicamente a través de un proceso de aprendizaje.
- Debemos ser conscientes de las diferencias de costumbres, valores, creencias, visiones del mundo, estilos de interactuar, formas de enfrentar los conflictos, cómo nos comunicamos, formas de negociar...y estar dispuesto a entender recíprocamente de nuestras diferencias.

# Participando en la Negociación

- **ANTES** (preparación)
- **DURANTE** (“cara-cara”)
- **DESPUÉS** (ejecución y seguimiento acuerdos)

## ANTES (Preparación)

- La mayoría de las negociaciones están ganadas o perdidas de antemano, según la calidad de la preparación.
- No puede darse el lujo de no prepararse.
- Nos empodera.
- Nos orienta durante la negociación.



## Pautas para la preparación

- 1.** Identificar temas o asuntos a tratar para dar fin al conflicto.
- 2.** Identificar posiciones, intereses y/o necesidades sobre cada asunto.
- 3.** Pensar posibles soluciones viables.
- 4.** Identificar criterios objetivos.
- 5.** Identificar alternativas en caso no arribar acuerdo

## ...Pautas para la preparación

- 6.** Pensar el tipo de cláusulas deben ser incluidas en un eventual acuerdo para verificar cumplimiento y resolver controversias.
- 7.** Pensar en cómo mejorar la comunicación.
- 8.** Pensar en las reglas de juego para crear un ambiente de confianza.



## DURANTE ( encuentro “cara-cara” )

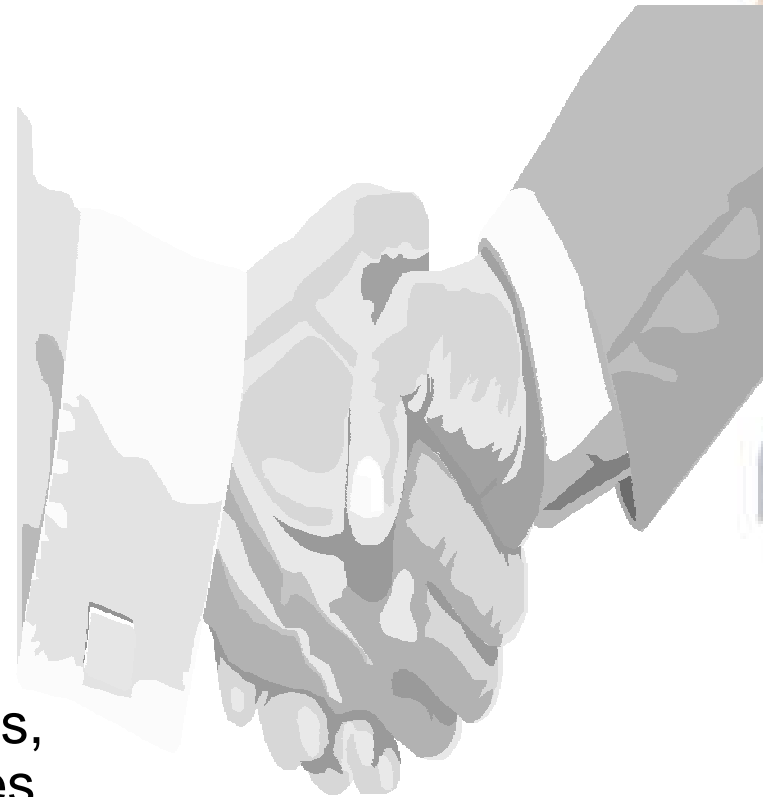
- “Romper el hielo”
- Definir Reglas de Juego
- Presentar puntos de vista
- Elaborar agenda común (asuntos conflictivos identificados)
- Buscar soluciones
- Elaborar acuerdos

## **DESPUÉS** **(ejecución y seguimiento)**

- Verificar si los acuerdos se están cumpliendo
- Si hay cumplimiento, señalar a las contrapartes los positivos.
- Si no hay cumplimiento, utilizar los mecanismos acordados para hacerlo.
- Negociación de nuevas situaciones.

# Ingredientes para una buena negociación

- Voluntad
- Confianza
- Intercambio de información
- Buena fe
- Creatividad
- Perseverancia y paciencia
- Buena comunicación
- Colaboración
- Balance de poder
- Articulación de intereses, necesidades humanas y motivantes
- Respeto por el otro y por las diferencias culturales



# Gracias por su atención

