

**NEGOCIACION DEL CONFLICTO**

**RODOLFO MORENO ZORRILLA  
RUBEN DARIO CERMEÑO ROLDAN**

**UNIVERSIDAD CES  
COHORTE 36  
AUDITORIA EN SALUD  
MEDELLÍN  
2007**

**NEGOCIACION DEL CONFLICTO**

**RODOLFO MORENO ZORRILLA  
RUBEN DARIO CERMEÑO ROLDAN**

**ASESOR  
DR. HERNAN DARIO VELASQUEZ**

**UNIVERSIDAD CES  
COHORTE 36  
AUDITORIA EN SALUD  
MEDELLÍN  
2007**



## CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCIÓN	5
1. CONFLICTO	7
1.1 NATURALEZA DEL CONFLICTO	7
1.2 VALOR POSITIVO DEL CONFLICTO	8
1.3 VALOR NEGATIVO DEL CONFLICTO	9
1.4 LA TEORÍA DE WHER	10
2. NEGOCIACIÓN	11
2.1 PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES	13
3. CONFLICTO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL	15
4. NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN	17
4.1 CONDICIONES PARA NEGOCIAR	19
4.1.1 Intereses en Conflicto	19
4.1.2 Grado de Ambigüedad	20
4.1.3 Oportunidad para Conceder	20
4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	22
4.2.1 Análisis	22
4.2.2 Proyección	23
4.2.3 Discusión	23
4.2.4 Media	23
4.3 CÓMO PLANEAR LAS NEGOCIACIONES	25
4.3.1 Planificación para afrontar las contiendas	25
4.3.2 Planificación para la cooperación	28

4.4	PLANIFICACIÓN DE PROCESOS	29
5.	TEORÍA DE LOS 6 PASOS	30
5.1	CONOCERSE	30
5.2	EXPRESAR METAS Y OBJETIVOS	30
5.3	INICIO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	31
5.4	EXPRESIONES DE DESACUERDO Y CONFLICTO	31
5.5	REEVALUACIÓN Y CONCESIÓN	32
5.6	ACUERDO DE PRINCIPIO O ARREGLO	33
	BIBLIOGRAFÍA	34

## INTRODUCCIÓN

Guerra Ruso - Japonesa - 1ra. Guerra Balcánica - 2da. Guerra Balcánica - Primera Guerra Mundial - Rebelión en Irlanda - Revolución en Rusia - China: inicio de un largo conflicto - Guerra Civil Española – Segunda Guerra Mundial - Conflicto entre Perú y Ecuador - Ataque a Pearl Harbour - Stalingrado - Matanzas en el Punjab - 1ra. Guerra árabe-israelí - Guerra de Corea - Rebelión Mau - Mau - Lucha en Vietnam contra el dominio de Francia - Guerra de Suez en Medio Oriente - Rebelión en Hungría - Lucha por la independencia en Argelia - Revolución socialista en Cuba - Guerra civil en el Congo - Fallida invasión a Cuba - Conflicto de Chipre - Guerra de Vietnam - EE.UU. Intervención en R. Dominicana - Guerra de los Seis Días - Guerra Civil en Biafra - Rebelión en Checoslovaquia - Guerra árabe-israelí del Yon-Kipur - Guerra Civil en Angola - Guerra Civil en el Líbano - Intervención rusa en Afganistán - Una larga guerra entre Irán e Irak - Ataque israelí a Irak - Guerra de Malvinas en el Atlántico Sur - Intervención de EE.UU. en Granada - Incidentes de EE.UU. con Libia - Primera Intifada árabe en Palestina - EE.UU. Intervención en Panamá - Guerras de secesión en Yugoslavia - Primera Guerra del Golfo - Rusia y el conflicto de Chechenia - Kosovo y la intervención de la OTAN - 2da. Intifada Palestina - Invasión a Afganistán - Invasión a Irak. Etc.

Estos son conflictos que sucedieron en el siglo anterior y algunos de los cuales permanecen vigentes, la mayoría son por soberanía, otros por poder, otros por amor, como el conflicto entre Melenao y Paris por el amor de Helena y que duró más de diez años entre guerras e intrigas.

El vertiginoso cambio que experimenta el mundo moderno hacia la globalización, con todas sus evoluciones y nuevos conocimientos, implica la necesidad de cambiar de orientación al pensar y actuar.

Es indispensable dedicarse a las relaciones interactivas, considerando las respectivas consecuencias que ello tiene para el desarrollo de la sociedad, fundamentalmente en términos de formas de actuación adecuadas para el surgimiento de una cultura orientada hacia las negociaciones, vigente en las estructuras y redes de cooperación que están surgiendo entre las organizaciones y los procesos de aprender.

La sociedad moderna se encuentra sujeta a cambios, cada vez más difíciles en una «sociedad en proceso de negociación» continuo, sin soluciones concretas, pues mientras se sigan usando códigos ancestrales que en el pasado fracasaron, como el dominio sobre el débil, la agresividad, la violencia, el abuso de poder y la territorialidad, solo producirán dolor, sufrimiento, odios rencores, sentimientos de venganza, guerras muertas inútiles y conductas sociopáticas.

Desde la perspectiva etimológica, la negociación, es un acto que se realiza entre dos o más en las que unas intentan recibir algo de las otras y llegar a un acuerdo que beneficie a las partes.

En consecuencia, implica un proceso de comunicación recíproca, dirigida precisamente a la concreción de un acuerdo entre las partes, sujeto a los intereses que, en cada caso, son defendidos por ellas y determinado por los márgenes de actuación disponibles.

Eso significa que el tema de la negociación no es expresión de alguna moda impuesta por el desarrollo de las organizaciones. Más bien puede afirmarse que el futuro de las sociedades modernas depende, en buena medida, de la consideración del tema de la negociación.

# 1. CONFLICTO

Viene de la voz latina “conflictos” que deriva del verbo “confluyere” (combatir, luchar, pelear, etc.); es una circunstancia en la cual dos o más personas perciben tener intereses mutuamente incompatibles, ya sea total o parcial contrapuestos y excluyentes, generando un contexto confrontativo de permanente oposición.

Es una situación social en la que un mínimo de dos partes pugnan al mismo tiempo por ocupar el mismo espacio, poseer el mismo objeto, desempeñar papeles incompatibles, defender ideas opuestas o utilizar medios que se excluyen mutuamente para alcanzar sus propósitos.

## 1.1 NATURALEZA DEL CONFLICTO

Es de naturaleza humana, cuyos puntos en controversia para cada persona son distintos, ya que el ser humano en su naturaleza, es conflictivo.

Una primera interpretación del conflicto, es la llamada “Tradicional”, supone que el conflicto es siempre negativo y que por lo tanto debe evitarse.

Se aprecia como un resultado disfuncional con pobreza en la comunicación.

Este punto de vista se corresponde con criterios relacionados con el comportamiento de los grupos en los años 30 y 40 del siglo pasado.



Posteriormente y desde finales de la década del 40 hasta mediados de los 70 aparece la teoría denominada de la “Relaciones Humanas”, estableciendo que el conflicto es un hecho natural en todos los grupos, aboga por su aceptación, plantea la imposibilidad de su eliminación y en ocasiones es beneficioso para el desempeño del grupo.

Después, ya aparece el punto de vista llamado “Interaccionista” que estimula el conflicto sobre la base de que un grupo armónico, tranquilo y cooperador está propenso a quedar estático y sin capacidad de respuesta a sus necesidades de cambio e innovación. Por lo tanto proponen, que la contribución principal consiste en alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel mínimo y continuo de conflicto, lo que propicia que un grupo sea viable, autocrítico y creador.

## 1.2 VALOR POSITIVO DEL CONFLICTO

El conflicto debe ser visto como un desafío, como un proceso en la cual se alcanza nuevas posiciones para lograr las necesidades y objetivos.

Tendría el siguiente concepto “Situación de discordancia entre factores de un sistema que generan un desequilibrio y buscan un cambio”.

Sus implicaciones son:

- No evadirlo
- Hacer claro que hay diferencias
- Hacer los ajustes necesarios de acuerdo a estas diferencias
- Dirigir el uso de las fuerzas en la búsqueda de la solución al conflicto

Nos permite hacer las cosas de una manera diferente en el futuro, superar nuestras relaciones personales y con los demás, debiendo considerarse desde un

punto de vista constructivo como el resultado de diversidad de perspectivas, además:

- Ayuda a encontrar soluciones, genera normas.
- Motiva al cambio.
- Detecta diferentes grados de percepción.
- Demuestra intereses.
- Saca a la luz diferentes ideas.
- Rompe con la monotonía.
- Se aprende a reconocer los propios límites, necesidades y derechos ajenos.

### 1.3 VALOR NEGATIVO DEL CONFLICTO

- Fuente potencial de violencia. Resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien se percibe como la fuente del conflicto.
- Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que en algunos casos originan reacciones psicósomáticas.
- Es impulso de actividad, para defender la propia posición, que puede llevar a antagonismo.
- Origina impotencia, bajo rendimiento, inhibe y bloquea a la persona.
- Formación de grupos y bloques antagónicos.
- Tendencia a la institucionalización.

### 1.4 LA TEORÍA DE WHER

El conflicto se origina por las llamadas historias de preconflictos, es decir, las pasadas controversias entre las partes. También se originan por la estructura de liderazgo y por la formación de partes polarizadas. Esto es lo que causa el fenómeno llamado precipitación del conflicto.

Después viene la llamada confrontación, es la suma de las circunstancias, participantes y estilos personales. Este conflicto pasa luego a la etapa de intensificación, que puede llegar a puntos inmanejables o a la resolución.

“Se debe identificar la etapa en la que se encuentra el conflicto”

“Hay una forma de tratar el conflicto en cada etapa”

## 2. NEGOCIACIÓN

Se refiere a una variedad de transacciones cuyas condiciones para el intercambio no son fijas, sino que deben evolucionar a medida que dos o más personas o grupos tratan de llegar a un acuerdo comercial satisfactorio para todos.

Si el precio es fijo y no puede ser cambiado, como sucede en un gran almacén o en un supermercado, los compradores y los vendedores no negocian entre sí: los compradores sencillamente deciden si aceptar el precio o irse a otro lugar.

Por otra parte, si está usted vendiendo su casa, o trata de adquirir mineral de hierro a largo plazo para su compañía, no existe un precio fijo y usted debe llegar a un acuerdo con el comprador o vendedor sobre las condiciones que regirán el intercambio. Usted negocia un convenio.

Implica también la participación de, por lo menos, dos partes (después de todo, usted no negocia consigo mismo).

Es muy posible que intervengan más de dos personas o grupos, tal como en el caso de una intervención gubernamental en las negociaciones entre el sindicato y la empresa, a fin de impedir una huelga, o la reunión de representantes de varios países para negociar un convenio multilateral.

*Sin embargo, todas las partes deben compartir alguna necesidad, o de lo contrario, no se habrían reunido.*

Cada parte debe tener también necesidades que no comparte con los demás.

En caso de no existir diferencias, ambas partes pueden de inmediato llegar a un acuerdo, no existiendo así motivo alguno para la negociación.

La negociación es un procedimiento que requiere acicatear los intereses comunes y reducir las diferencias, para llegar a un convenio que sea, como mínimo, aceptable para todos los participantes.

Las partes interesadas deben cooperar entre sí, y tratar de amortiguar el conflicto producido por la diversidad de intereses. Por lo tanto, en toda negociación existe tanto la cooperación como el conflicto.

Si una parte tiene suficiente poder para imponer todas sus condiciones sobre la otra, ello constituye una capitulación incondicional, y la negociación no entra en juego.

En toda negociación debe haber concesiones y demandas otorgadas.

Cada parte debe, en mayor o menor medida, ser capaz de revisar sus expectativas y estar dispuesta a abandonar algunas demandas con objeto de ver otras aprobadas.

Aunque esas concesiones puede que no sean iguales para ambas partes, las diferencias entre las posiciones adoptadas por ambas partes deben reducirse si se desea lograr un convenio y evitar el estancamiento.

Este procedimiento de ajuste mutuo de intereses puede ser bastante prolongado. Como ocurre en el campo de la política internacional, las negociaciones pueden concluirse rápidamente o prolongarse durante muchos años. Además, el tipo de

relación que se establecerá entre las partes (a corto plazo, a largo plazo, personal o impersonal) determina también el tipo de negociación emprendida.

Tomando todos estos puntos en consideración, la definición final de la negociación es:

“Un procedimiento que ocurre cuando dos o más partes cada una de las cuales está en posesión de un recurso que la otra desea, tratan entre ellas para convenir en el intercambio mutuo de los recursos en juego”.

## 2.1 PERSONALIDAD DE LOS NEGOCIADORES

Personalidades en plural equivale a que una sola persona tenga varias o muchas. En este caso, se refiere a que hay diversidad en los tipos de personalidad y diversidad en los tipos de negociador, Es decir, El negociador obra desde una postura de personalidad:

- Radical
- Inseguro
- Reaccionario
- Optimista
- Pesimista
- Prudente
- Seguro
- Conservador

Al negociar es posible distinguir entre intereses individuales, conjuntos, colectivos, intereses contradictorios e intereses compensables entre sí. Según cómo estén definidos los intereses de las partes involucradas y la meta que se intenta alcanzar, el beneficio individual máximo, dependerá de tres factores variables

según la teoría matemática del azar: primero, de la propia estrategia; segundo, de la estrategia de los participantes, tercera la estrategia conjunta y la de casualidad.

Las negociaciones se ajustan a la lógica predominante en los sistemas determinados por la interacción, por los intereses divergentes de sus miembros o por la intención de producir resultados colectivos. Mientras que la interacción estratégica se rigen por una maniobra determinada por intereses individuales, y el resultado de las interacciones corresponde a la perspectiva egoísta.

*Las negociaciones de éxito se caracterizan por estar dirigidas hacia la consecución de un resultado común.*

En el ámbito de la salud, debemos tener en cuenta otra variable de la ecuación, en cuanto al conflicto y la negociación, y es el “PROBLEMA”. Este subyace en procesos propios y burocráticos en el cual se ven afectados los actores del SGSSS, entre otros: EPS, IPS, Profesionales de la salud, pacientes.

Una de las definiciones de Problema, según la real academia de la lengua y que más se acerca al planteamiento propuesto, es “Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin”

Como del conflicto, la negociación es el producto obtenido, teniendo en cuenta que puede ser diferido en un mediano y un largo plazo; del problema la solución lo sería, pero no es diferible, debe ser arreglado de inmediato o en un corto plazo.

### **3. CONFLICTO EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD EN EL SISTEMA DE SEGURIDAD SOCIAL**

Existe concordancia en asumir que la ley 100 – norma de gran connotación económica - busca alinear con una política económica neoliberal el sistema de seguridad social en salud, tratando de asignar unos recursos finitos para el cubrimiento de un delimitado plan de beneficios seleccionado de un mayúsculo volumen de actividades, insumos, intervenciones y procedimientos existentes - y con tendencias crecientes dadas las cualidades de continua innovación tecnológica en el área de la salud - que deben satisfacer unas necesidades infinitas en salud (insatisfechas desde otras décadas por las cualidades del anterior sistema nacional de salud).

Este problema de interrupción de recursos existentes versus necesidades deja a los actores del sistema en continuo conflicto en el permanente devenir de sus intrincadas interacciones.

Por citar algunos momentos entre:

- EPS e IPS tratando de negociar una tarifa que no afecte el presupuesto limitado de la EPS pero que satisfaga las necesidades de supervivencia o crecimiento del prestador.
- EPS e IPS durante la auditoria de servicios prestados para evitar la inclusión de actividades no incluidas en el plan de beneficios con las consecuentes objeciones a la factura.
- EPS y USUARIO buscando la autorización de procedimientos que no están en el plan de beneficios, pero que se requieren para la preservación de la



condición de salud, pero que sin embargo desbordarían el presupuesto asignado al asegurador.

- EPS y EMPLEADOR para el pago oportuno que garantice el flujo adecuado de dinero que soporte el costo medico.
- ESTADO y EPS o IPS para la inclusión o no de actividades contra una reducida UPC.

En fin, un sin fin de limitantes que frenan el flujo del sistema por la condición anotada en superiores acápite y que se suman a la, de por si compleja, relación médico - paciente.

No obstante, el problema como lo hemos enfocado, es en ultimo, la punta del iceberg de un eslabón que se va tejiendo en una larga cadena de vacíos jurídicos y técnicos en el SGSSS, en cuanto a la equidad y que todos en nuestro ejercicio profesional o personal, hemos tenido que afrontar y solucionar de un modo u otro.

## 4. NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN

Negociar es tratar asuntos para llegar a un acuerdo, y se trata de llegar a un acuerdo con alguien, porque hay algo que motiva un interés común. Es un acto que hacemos cotidianamente con nuestras familias, compañeros de trabajo, vecinos o con cualquier persona con la que nos relacionamos. Sin embargo, a pesar de que lo hacemos constantemente, no siempre los resultados son óptimos; nos puede dejar (a nosotros o a la otra persona) con cierto “sabor” de insatisfacción, agotamiento e incluso enemistades.

Es por esto, que nos interesa entrar en el campo de la prevención; *prevenir es ver venir*. Entonces retomamos el enfoque de Bell y Smith en el libro “Aprenda a tratar con personas conflictivas” el cual goza de un enfoque preventivo al desarrollo de conflictos en las relaciones humanas en el contexto laboral, aún más si hay personas que adoptan actitudes hostiles permanentemente.

Estos autores, cuando tratan la gestión de un conflicto con una persona problemática, ofrecen algunas *señales indicativas de la inminencia de un conflicto*, siendo éstas las siguientes:

- Reacciones exageradas ante situaciones aparentemente banales.
- Miradas iracundas o, por el contrario, esquivas.
- Insultos o ataques personales.
- Amenazas manifiestas o tácitas.
- Expresiones de pánico, desesperación o desesperanza.
- Insistencia innecesaria en un tema determinado.

- Esfuerzos evidentes por reunir aliados y oponer bandos ante un asunto concreto.
- Recursos al sarcasmo y la causticidad fuera de lugar.

Ofrecen además, otras señales indicativas de que las personas implicadas están evitando el estallido de un conflicto, siendo éstas las siguientes:

- Indisposición para abordar temas que no sean “inocuos”.
- Acuerdos prematuros cuyo único objetivo es “dejar las cosas como están”.
- Dejar que sean otros los que se “lleven el balón”.
- Silencios conspicuos en personas por lo general locuaces.
- Indisposición a compartir información.
- Miradas significativas y claves no verbales.
- Reciclaje de viejas ideas.

Un conflicto implica generalmente un ataque que viene aparejado a una contraofensiva, así es que entendernos a nosotros mismos sería una ganancia primaria, y sobre todas las cosas, valorar cómo reaccionamos ante los actos o actitudes de una persona FDP, sería el primer paso emocionalmente inteligente para aprender a resolver o evitar los problemas que nos causan.

El conflicto existe porque las personas son diferentes. Esta es la razón fundamental de su origen. Siempre habrá puntos en los que las personas tendrán diferencias de criterios. Lo importante y saludable en el conflicto es clarificar las expectativas para saber que piensa cada cual.

Una buena relación no es aquella en la que siempre se esté de acuerdo. Este es uno de los más comunes errores en las relaciones jerárquicas, especialmente padre – hijo y jefe – subordinado. Las empresas están plagadas de lo que Harvard llama “Yes-People” o “Gente –Si”, que son aquellos que siempre dicen si a su jefe,

nunca los contradicen; basan su relación en un temor y en una preocupación por agradar a su jefe y por reforzarlo psicológicamente.

#### 4.1 CONDICIONES PARA NEGOCIAR

Aun cuando parezca demasiado elemental, es importante mencionar las condiciones básicas para que se pueda negociar. Estas son la existencia de intereses en conflicto, un cierto grado de ambigüedad, y la oportunidad para conceder.

4.1.1 Intereses en Conflicto. Muchas negociaciones empiezan sin clarificar las reales posiciones e intereses.

Es probable que ambas partes tengan la misma posición, pero la están defendiendo en forma diferente.

Si se hace la clarificación necesaria, se produce un importante ahorro de tiempo, energía y dinero al no tener que negociar y saber que están pensando básicamente lo mismo.

También se puede dar el caso en el cual los intereses no estén en conflicto, si no que por el contrario estos sean complementarios y aun sinérgicos.

“Antes de iniciar las negociaciones, pregúntese si en realidad hay un verdadero y substancial conflicto de intereses, de pronto es solo semántico”.

4.1.2 Grado de Ambigüedad. Dentro de lo normalmente conocido, existen aspectos considerados como axiomas.

- Una negociación no puede proceder si se pretende discutir estos axiomas. No se puede negociar la ley de gravedad o la suma de  $2 + 2$ . en casos como estos, debe recurrirse a otros métodos. Claro está que en situaciones específicas y de peligro de muerte, se puede negociar hasta lo ambiguo. Este es el caso de Galileo, que tuvo que aceptar que el sol giraba en torno a la tierra. O es el caso de un campesino en la época de la inquisición a quien le hacen confesar que tiene pactos con el diablo, so pena de ser torturado.
- “Los axiomas no se negocian”
- “En algunas circunstancias la negociación no es la vía mas aconsejable”

4.1.3 Oportunidad para Conceder.

- “Nadie da lo que no tiene”, esta frase puede ser aplicada a diferentes aspectos de la vida y de un buen entendimiento de esta, dependerá el éxito en muchos casos. Nadie puede conceder algo que no tiene o que tiene pero no posee la autoridad para entregarlo.
- Antes de proceder a negociar, es muy importante averiguar por el nivel de autoridad de la otra parte. Esto es un inicio de si los acuerdos establecidos y las concesiones realizadas se van a cumplir.
- “Antes de negociar, consulte la real autoridad de la otra parte”.
- “Si el otro no tiene la autoridad, escale la jerarquía hasta encontrar el negociador adecuado”

Evidentemente, esto nos lleva a la revisión, y así lo incluimos como tema en el curso académico, de la teoría acerca de la inteligencia emocional, constando ésta de cinco habilidades básicas: *autoconocimiento*: ser capaz de conocer nuestras emociones, *autocontrol*: tener la capacidad de controlar nuestras emociones, *automotivación*: contar con la capacidad de motivarse, *la empatía*: tener la

capacidad de reconocer las emociones ajenas y finalmente, las *relaciones interpersonales*: poseer la habilidad para relacionarse adecuadamente con las emociones de los demás. (Goleman, 1995).

Con frecuencia, ante personas difíciles, no sabemos o no contamos con recursos suficientes para poderlas tratar sin entrar en conflicto.

Bell y Smith refieren que nuestras reacciones al FDP no han sido pasivas y que nuestra contraofensiva ha seguido al menos tres estrategias, las que califican como una reacción natural. Éstas son:

- Descalificamos a estas personas. Desarrollamos nuestra agresión despojando a esta persona FDP de toda virtud o atributo positivo.
- Difamamos a esta persona (FDP). Tras haber despojado a la persona problemática de toda cualidad, llevamos nuestra agresión más allá al crear consenso en su contra. La difamación contamina una posible fuente de objetividad, equilibrio y buenas sugerencias.
- Explicamos el FDP. Enfrentados a un conflicto personal, todos solemos adjudicarle motivos a nuestro oponente. Curiosamente nunca pensamos en motivos razonables o benevolentes, sino en aquellos que presenten a nuestro rival como una persona estrecha de miras, oportunista, rencorosa o estúpida. (Bell y Smith, 2001).

Es interesante, no solamente el enfoque preventivo que asumen estos autores, sino también la posición crítica ante las respuestas de las personas supuestamente “normales” o neutralizadoras del problema.

Paulo Freire acerca del diálogo entre los seres humanos para enfrentar y resolver un problema común, nos ofrece la singular reflexión: “El diálogo, como encuentro de los hombres para la tarea común de saber y actuar, se rompe si sus polos (o uno de ellos) pierde la humildad.

- ¿Cómo puedo dialogar, si alieno la ignorancia, esto es, si la veo siempre en el otro, nunca en mi?.
- ¿Cómo puedo dialogar, si me admito como un hombre diferente, virtuoso por herencia, frente a los otros, meros objetos en quienes no reconozco otros “yo”?.
- ¿Cómo puedo dialogar, si me siento participante de un *ghetto* de hombres puros, dueños de la verdad y del saber, para quienes todos los que están fuera son “esa gente” o son “nativos inferiores”? (Freire, 1977).

Estas dos miradas, una hacia el aspecto preventivo y la otra hacia nuestro adentro, nos colocan en una posición más objetiva y humana para tratar el aspecto de la negociación y la mediación.

## 4.2 ETAPAS DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Variadas son las etapas en que los diferentes autores dividen el proceso de negociación de un conflicto.

Nosotros asumimos que la negociación puede ejecutarse en tres etapas fundamentales:

4.2.1 Análisis. Es una etapa donde se trata de acopiar toda la información posible, confrontarla. Donde se deben analizar las necesidades y valores personales y sociales a defender. Debe ser una etapa de organización y meditación de la información, así como del análisis de percepciones y emociones hostiles, la posible falta de claridad, barreras en la comunicación, etc.

4.2.2 Proyección. Aquí se analiza la tríada conflicto- hombre- contexto en una constante interdependencia. Es una etapa donde se decide lo que se hará, cuándo, cómo y para qué, estando convencidos, que hasta los directivos más hábiles no pueden llegar a anticipar todas las consecuencias de las acciones que emprenden... las contingencias existen, no se crean intencionalmente. Lo cierto es que la flexibilidad, la creatividad y la honestidad van de la mano en el éxito de esta fase de planear una proyección en la negociación de un conflicto.

4.2.3 Discusión. Ya las partes se comunican en busca de llegar a un acuerdo, donde las habilidades sociales son fundamentales para un tratamiento y entendimiento adecuado entre las partes. Como ya habíamos referido anteriormente, las acciones coherentes y honestas, serán siempre favorecedoras para la toma de decisiones en el manejo adecuado de un conflicto.

4.2.4 Mediación. Sin embargo, no siempre se logra llegar a un acuerdo por medio de la negociación y se hace necesario pedir asesoramiento, ayuda o intervención a mediadores. En este caso ya hablamos de mediación. No es más que la asistencia de un tercero, independiente, que enfrenta la desconstrucción de la situación problema y facilita la toma de decisión de las partes y que también ha sido llamado árbitro.

Esta persona, generalmente tiene gran experiencia en la propuesta de alternativas que no han sido consideradas anteriormente, ayudan a mantener un clima social adecuado, son persuasivos al intentar la reflexión entre ambas partes, etc.

En este aspecto, Sara Cobb enfatiza en lo actitudinal, en el protagonismo de las partes y en el logro de un aprendizaje más profundo que les permita aprender a resolver conflictos.



El mediador no tiene la función o responsabilidad de solucionar, sino que se posiciona en la intervención, para que las partes en conflicto (generadoras de tensión) dialoguen con una construcción narrativa diferente.

La mediación está necesitada no solamente de conocimientos, sino de reconocimiento, es decir, rever el proceso entero de la comunicación desde los dos lados. Ya son universalmente sabidas las habilidades que debe tener un buen mediador:

- Capacidad para escuchar activamente.
- Capacidad para analizar problemas, identificar y separar los temas involucrados y tomar una decisión o llegar a una resolución con respecto a los mismos.
- Capacidad de usar un lenguaje neutral hablando claramente.
- Mostrar sensibilidad a los valores que las partes sienten profundamente, incluyendo temas relacionados con el grupo étnico, el género y las diferencias culturales.
- La capacidad para tratar con objetivos e información insuficiente, compleja y a veces confusa.
- Sustener un compromiso expresado con la honestidad, el respeto a las partes y la capacidad de crear y mantener el control de un grupo diverso en disputa.
- Capacidad para identificar y para separar los valores personales de la persona.
- Capacidad de permanecer neutral y objetivo bajo las presiones de las partes, aún teniendo que balancear diferencias de poder entre las partes.

Esto es en forma sucinta lo que hemos querido subrayar del tema relacionado con la capacidad de gestión de los conflictos por parte de los actores locales.

Hagamos de este artículo, una herramienta de trabajo reflexivo en pos del manejo colaborativo, sostenible y ético de los conflictos sociambientales, cultivando la

inteligencia del hombre fundida con valores esencialmente humanos, el humanismo y la solidaridad.

Esto nos mueve a terminar con una frase de nuestro Martí: *“No es la inteligencia, recibida y casual lo que da al hombre honor: sino el modo con que la usa y la salva”*

### 4.3 CÓMO PLANEAR LAS NEGOCIACIONES

Las recompensas son para el que piensa, y en especial, para el que piensa adelantado. Una cierta espontaneidad – la capacidad mental de reaccionar rápidamente y de improvisar es importante; pero no se debiera confiar demasiado en ella.

No existen sustitutos para las negociaciones preparadas cuidadosamente de antemano.

4.3.1 Planificación para afrontar las contiendas. Si conociese usted todos los temas que intervienen en una negociación, y todas las posiciones que serán tomadas en cuenta, podría representarlos de la siguiente manera:

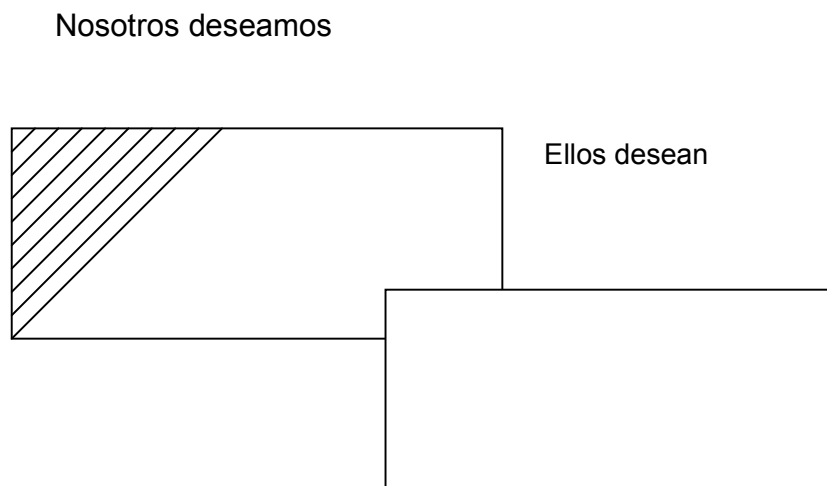
Nosotros  
Deseamos



Ellos desean



Desafortunadamente, no sólo desconoce usted todas las posiciones de la otra parte, sino, más desafortunadamente aún, no siempre conoce usted las propias,. Muchos negociadores principiantes no se molestan en planear y confían en sus instintos, o concentran toda su planificación en el área sombreada de la figura siguiente:



Ya de abordar a un entrenamiento general de venta o a la tendencia común de abordar los temas más difíciles, los negociadores inexpertos emplean demasiado tiempo preparándose para “vender” sus posiciones más extremas.

Semejante esfuerzo planificador se hace evidente durante las negociaciones, y refuerza el estereotipo del vendedor agresivo y testarudo, interesado solamente

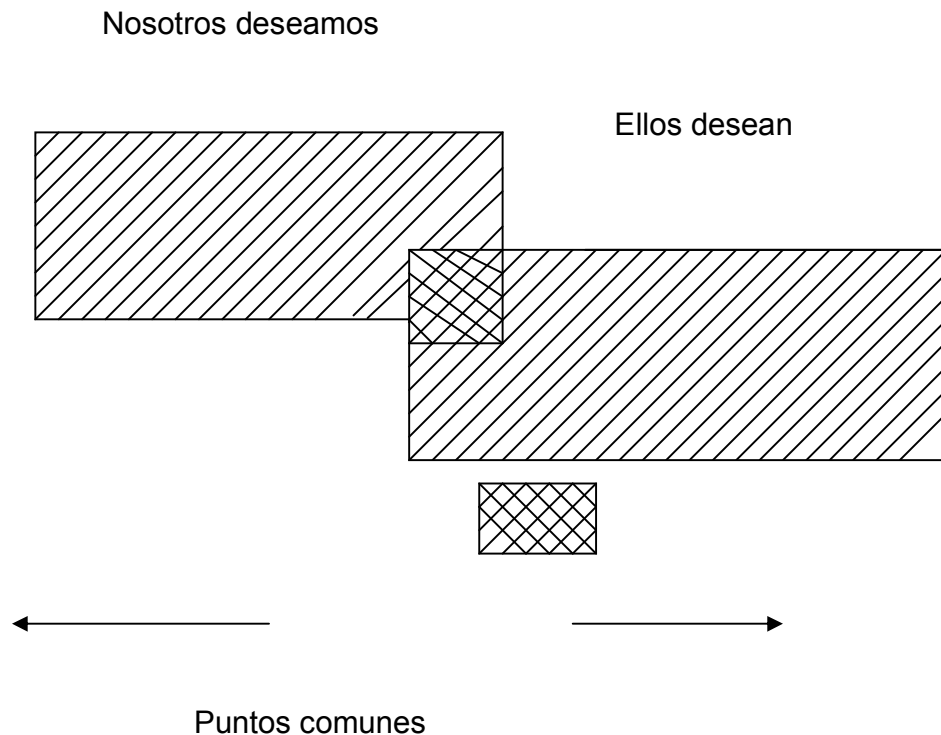
en convencer a los demás de que él está en lo cierto. Semejantes negociadores no fomentan un sentimiento de cooperación entre las partes; de hecho, con frecuencia provocan la reacción opuesta y la otra parte termina por adoptar una posición extrema e inamovible. He aquí un ejemplo proveniente de la propia experiencia del autor.

Durante la reciente negociación de una franquicia comercial en Grecia, una parte le dedicó más de una hora a la promoción de un nuevo y tremendo programa de expansión, ofreciendo innumerables razones por las cuales éste debía ser aceptado.

El negociador a cargo de otro grupo contraatacó, diciendo: “Si ustedes están ansiosos de poner en práctica un plan tan costoso y arriesgado como el que han propuesto, entonces será mejor que hablemos de este otro plan...” “Seguidamente, presentó un programa tan extremo como el primero, el cual tampoco tuvo muchas posibilidades de ser aceptado. Sin embargo, el nuevo programa cumplió su misión de neutralizar con su extremismo, el extremismo del programa original.

En este tipo de negociación, las conversaciones tienden a concentrarse en las zonas de conflicto máximo. De hecho, una planificación que se concentra exclusivamente en las posiciones extremas no hace más que estimular un conflicto máximo, y todo intento de encauzar la negociación hacia un área de intereses comunes se convierte en una labor sumamente difícil.

4.3.2 Planificación para la cooperación. Los negociadores más capaces consideran cuidadosamente sus posiciones y las posiciones esperadas del otro grupo. Sin embargo, también dedican gran parte de su planificación a la exploración de los puntos comunes a ambas partes, como se ilustra a continuación:



Al enfocar: Atención sobre los puntos comunes, el buen negociador desarrolla una estrategia superior, que:

- Asegura la presentación de los puntos comunes desde el inicio de las conversaciones.
- Fomenta una actitud cooperadora.
- Establece vínculos entre los puntos comunes y los puntos conflictivos.

Dicho negociador planea fundamentar la negociación sobre los puntos comunes y desde allí dirigirse a los puntos conflictivos, con el objeto de minimizar éstos.

Es importante recordar que toda negociación está compuesta de conflicto y cooperación

(Puntos comunes).

Si una negociación se concentra estrictamente en el conflicto, por lo general significa que ninguna de las partes ha tratado de introducir los puntos comunes en las conversaciones. Usted puede evitar este dilema si incluye los puntos comunes en su planificación.

#### 4.4 PLANIFICACIÓN DE PROCESOS

A medida que los negociadores adquieren mayor pericia, dedican cada vez más tiempo y esfuerzo a la planificación del proceso que van a utilizar.

Sabiendo que caso todo el plan deberá ser modificado a medida que es puesto en práctica, lo desarrollan con la intención de utilizarlo como una pauta y no como un curso de acción inmutable.

Además, saben lo planeado para la negociación dependerá también de lo que la otra parte planea hacer. Si las partes se mantienen totalmente independientes, no pueden llegar a negociaciones, y la relación de dependencia mutua entre las partes, junto con las condiciones que establecen su resolución, constituyen la esencia de las negociaciones.

## **5. TEORÍA DE LOS 6 PASOS**

### **5.1 CONOCERSE**

Negociar es como cualquier otra situación social con propósitos comerciales. Funciona mejor cuando las partes se dan tiempo para conocerse. Resulta útil evaluar a las personas que participan en las negociaciones antes que éstas comiencen. Los antecedentes individuales nos dan una guía excelente sobre el nivel de importancia que tiene cada cosa para cada uno, y el nivel de experiencia en el tema. Conforme se inicie el proceso, usted deberá observar, escuchar y aprender. Una regla de oro es que el inicio sea amistoso y tranquilo, pero que conserve su carácter comercial.

### **5.2 EXPRESAR METAS Y OBJETIVOS**

La negociación surge después de una declaración general de las metas y objetivos de las partes interesadas. Tal vez en este momento no surjan temas específicos porque las partes interesadas solo están empezando a explorar las necesidades de la otra. La persona que habla primero de los asuntos a tratar.

La persona que hace la declaración inicial debe entonces esperar que la otra parte le dé un feedback para enterarse de si tienen metas y objetivos similares. Si hay diferencias, este es el momento de enterarse de su existencia.

Por lo general, es buena idea que las afirmaciones iniciales sean positivas y agradables. No es el momento para ser hostiles o estar a la defensiva. Necesita una atmósfera de cooperación y confianza mutua.

### 5.3 INICIO DEL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Algunas negociaciones son complejas y tienen muchos asuntos vinculados. Otras tal vez solo tengan algunos. Asimismo, la complejidad de los temas individuales para discutir puede variar mucho. Nadie puede predecir la dirección que tomaran las negociaciones a menos que ambas partes hayan expuesto estos puntos. Puede haber necesidades ocultas que no haya expuesto ninguna de las partes, pero estas surgirán conforme transcurran las negociaciones.

Un negociador hábil estudiará cuidadosamente los temas antes que empiecen las negociaciones para determinar dónde hay ventajas en lo que se refiere a deslindar o combinar los puntos a discutir.

Una vez que los negociadores han revisado los puntos a discutir, deben empezar a tratarlos uno por uno, las opiniones varían respecto de si se debe empezar por un tema muy importante o por uno de menor importancia. Algunos piensan que se debe iniciar la negociación con un tema sin importancia que tenga el potencial de una fácil solución, ya que esto establecerá un ambiente favorable para otros acuerdos. Otros consideran que empezar por un tema importante es lo mejor porque si no se le resuelve en forma satisfactoria, los otros perderán importancia.

### 5.4 EXPRESIONES DE DESACUERDO Y CONFLICTO

Una vez definidos los temas a discutir, es probable que haya desacuerdo y conflicto. Esto es natural y se debe esperar. Los buenos negociadores nunca tratan



de evitar esta fase porque se dan cuenta de que en este proceso de dar y recibir es donde se hacen los buenos tratos.

El desacuerdo y el conflicto, manejados en forma adecuada, reunirán con el tiempo a los negociadores. Si se les maneja en forma inadecuada, aumentarán las diferencias. El conflicto denota diferentes puntos de vista y saca a relucir los verdaderos deseos y necesidades de los negociadores.

Al presentar los asuntos, la mayor parte de los negociadores explicará lo que quiere. Le corresponde al otro negociador saber lo que el quiere, o con que se conformará. Pocos negociadores obtendrán todo lo que quieren, incluso en una negociación con éxito. Los buenos negociadores se esforzarán por obtener tanto como puedan, aunque entenderán que tal vez sea necesario ceder y modificar las metas.

Este enfrentamiento puede producir tensión. Por lo tanto, resulta importante recordar que la solución de los conflictos en estas circunstancias no es una prueba de poder sino una oportunidad de revelar lo que la gente necesita. Si se le entiende bien, esto debe conducir hacia posibles áreas de acuerdo o áreas dónde ceder.

## 5.5 REEVALUACIÓN Y CONCESIÓN

Por lo general, en cierto momento de la negociación una de las partes se desplazará hacia las concesiones. Las oraciones que pueden reflejar esto muchas veces empiezan de la siguiente manera: ¿Supongamos que?, cuando empiezan oraciones como esta, el otro negociador debe escuchar con mucha atención para detectar si se está ofreciendo un intento de concesión. Se deberá responder con igual cuidado. Un intento demasiado precipitado de lograr algo podría hacer que la

otra parte se retirara porque el ambiente tal vez no parezca propicio para dar y recibir.

## 5.6 ACUERDO DE PRINCIPIO O ARREGLO

Cuando se llegue a un acuerdo, será necesario confirmarlo. Es necesario decidir cómo se logrará el arreglo final, especialmente si se necesita una aprobación adicional. Casi siempre esto significa poner por escrito los términos acordados.

Si es posible, se debe hacer esto mientras las partes están juntas, de manera que puedan estar de acuerdo con el lenguaje que usarán. Esto reducirá mas adelante el peligro de un malentendido.

Como el acuerdo es el objetivo último de cualquier negociación, es importante determinar el nivel de autoridad de la parte con la que está negociando al principio.

## BIBLIOGRAFÍA

Daniel Goleman, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 3 Edición. Editorial Brosnac S.L. Madrid – España.

La Inteligencia Emocional, Javier Vergara Editor S.A.-1995 Buenos Aires – Argentina.

Dr. Ribeiro Lair, El Éxito Empresarial, Ediciones Urano 1997 – Barcelona.

Dr. Torres Serna Camilo, Mercadeo Aplicado a Servicios de Salud, Centro Editorial Catorce 2.000.

Douglas Stone, Bruce Patton, Sheila Heen, Miembros del proyecto de Negociación de La Universidad de Harvard.

Fernando de Manuel Dasí, Rafael Martínez – Vilanova Martínez. Técnicas de Negociación, un Método Práctico. ESIC Editorial, España 1997.

Fleming Peter, Aprenda a Negociar con Éxito. Editorial Gestión 2000 Barcelona – España.

Joe Peppard, Philip Rowland. Reingeniería en los Procesos de Negocios. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 1995.

José Ignacio Tobón. Bases y Fundamentos de La Negociación. Cámara de Comercio de Medellín, Colombia 1994.

Nancilee Wydra. Feng Shui para los Negocios. Ediciones Oniro, S.A. Barcelona, España 2002.

Negociación "Una orientación para enfrentar las Conversaciones Difíciles"- Grupo Editorial Norma. 1999 – Bogotá, Colombia.

Miguel Ángel Asenjo. Las Claves de La Gestión Hospitalaria. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona 2002.

Monrroy Cabra Marco Gerardo, Métodos Alternativos de Solución de Conflictos, Oxford University Press 1.997.

Perrotin Roger, Chantal Victor, como comprar mejor con la PNL – 1996 Ediciones Granica S.A..

Robin Colín, Como Negociar, Fondo Editorial Legis, 1992.

Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton. Sí... ¡De Acuerdo!, Como negociar sin ceder. Grupo editorial Norma, 1997.

William Ury. ¡Supere el NO!, Grupo editorial Norma, 1996.