

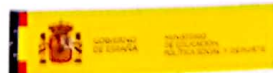
# MANEJO Y NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS



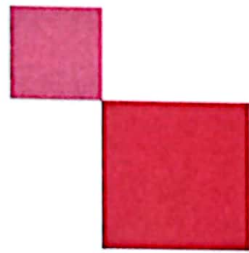
Secretaría de Estado de Educación



Organización  
de Estados  
Iberoamericanos  
Organismo de Cooperación  
Cultural



CIPROS



# MANEJO Y NEGOCIACIÓN DE CONFLICTOS

---

**Autores**

Hernán Vidal ■

Marcelo Vargas ■

Moisés Méndez ■

# CONTENIDO

Introducción.....	5
1. Algunos elementos previos a la negociación.....	6
2. Aspectos teóricos de la negociación.....	7
• Conflicto y negociación.....	7
3. Desarrollo del método.....	9
• Las personas.....	9
• Los problemas.....	9
• Las decisiones.....	10
Marco analítico básico.....	13
4. Bibliografía.....	14

El futuro de las personas, de las instituciones, así como el de las sociedades está relacionado con la gestión del saber o del conocimiento. Compartir y desarrollar estos saberes dentro de una institución es una condición necesaria para poder actuar como un todo. En ese sentido, las cartillas de capacitación propuestas se orientan a dar a conocer tanto a los técnicos y técnicas de Participación Comunitaria como a las organizaciones sociales y comunitarias, los saberes básicos sobre el tema de la gestión institucional de una manera global.

La política 8 de la Secretaría de Estado de Educación considera la participación de los agentes comunitarios en la gestión de la educación como condición ineludible para mejorar la calidad educativa y cumplir con la meta de 1,000 horas de docencia en cantidad y 1,000 de docencia en calidad. Para lograr adecuadamente esta meta debemos mejorar nuestros saberes sobre el relacionamiento de la Secretaría de Estado de Educación (como institución conformada por un grupo de personas) con la comunidad.

A través de estas cartillas para la capacitación sobre cuestiones básicas para el funcionamiento institucional a técnicos/as de la SEE, queremos conseguir la mejora del trabajo en equipo y aumento de la motivación para el desarrollo de las tareas en las que ellos y ellas están involucrados. Esta es una condición necesaria para poder avanzar en la Estrategia Integral de Participación (2008-2012), que nos hemos marcado como meta de la gestión.

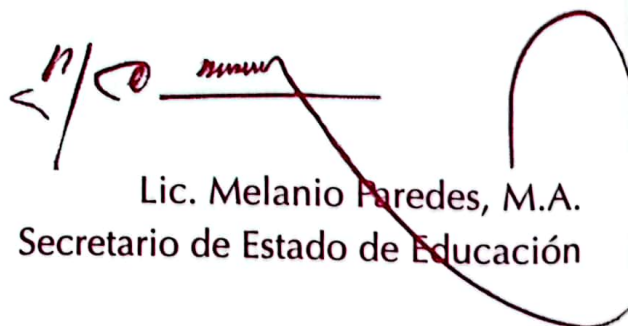
Del mismo modo debemos considerar que los cambios que se producen en el mundo y en nuestra sociedad hacen necesarios la actualización e innovación de nuestros conocimientos sobre los estilos de gestión con los cuales hemos venido trabajando. Estas cartillas son un buen aliciente para suscitar en los interesados el interés por estar al tanto de los nuevos

estilos de gestión y la posibilidad de incorporarlos a sus acciones de gestión personal e institucional.

Si bien el material está orientado para servir a las personas e instituciones relacionadas con una gestión de calidad, es nuestro interés que estas cartillas puedan ser conocidas y usadas también por las personas jóvenes ya que ellos constituyen "el terreno fértil en el cual se cimientan los dignos anhelos de progreso y bienestar a los que todos y todas aspiramos, y es la educación la savia que nutre, que da sentido, pertinencia y trascendencia, a la que es sin duda la mejor inversión en el presente y a futuro: LA SIEMBRA DE LA PATRIA."

Finalmente, agradecemos a la OEI y al Centro de Investigación y Promoción Social (CIPROS) el apoyo para la publicación y elaboración técnica de estas Cartillas.

¡JUNTOS PODEMOS!



Lic. Melanio Paredes, M.A.  
Secretario de Estado de Educación

# INTRODUCCIÓN

El manejo, la resolución o negociación de los conflictos es un tema al que se le pone cada vez mayor atención. Existen múltiples formas y métodos para enfrentarlos. En esta cartilla les proponemos algunas herramientas inspiradas en la propuesta de la Universidad de Harvard. Se trata de una metodología basada en principios, y en la cual se identifican tres componentes y siete elementos a tener en cuenta:

- Tres Componentes
  - Personas
  - Problemas
  - Decisiones
  
- Siete Elementos
  - Comunicación
  - Relación
  - Intereses
  - Opciones
  - Criterios de Legitimidad
  - Decisiones
  - Compromisos
  - Alternativas

Esperamos que esta metodología sea una herramienta para entender el manejo de los conflictos de manera pacífica como una forma de hacer negociación efectiva, y colaborar así en la construcción de una cultura de convivencia.

## 1. ALGUNOS ELEMENTOS PREVIOS A LA NEGOCIACIÓN

Aspectos a tomar en cuenta. Antes de enfrentar un conflicto hay que prepararse. Este es un principio básico. ¿Para qué me preparo? ¿Para que me salga bien! Prepararnos nos da más posibilidades de solucionar problemas y de tomar decisiones que se acerquen al resultado ideal.

La persona con la que nos enfrentamos en un conflicto es un ser humano igual que nosotros. Por eso, el segundo principio será tratar a la otra parte como una persona, como me gustaría que me trataran a mí. Debemos atacar los problemas, no a las personas. Son las personas las que deben manejar los problemas y conflictos y no los problemas y conflictos a las personas.

Si sé lo que quiero el 50% está ganado, sólo me resta conseguirlo. Este es otro principio: definir lo que quiero, definir lo que me interesa lograr es lo que me motiva a solucionar un problema. Por lo tanto, es fundamental trabajar en base a los intereses.

Algunos aspectos para a la hora de enfrentar los problemas. Es importante crear un buen ambiente: poner en práctica el principio de tratar a las personas como personas, recordando que el otro no es un adversario, sino más bien un socio para arreglar un problema. Debemos llegar a la negociación con la actitud de que ambos vamos a ganar.

Todo juego tiene reglas, y lo que no es juego también. Para enfrentar los problemas podemos servirnos de unas cuantas reglas, por ejemplo, aclarar que antes de iniciar la reunión sería bueno llegar a un primer acuerdo sobre la forma de comportarse: respetarse, escucharse mutuamente, no enojarse, etc. Y si en el proceso ocurre algo desagradable, recordar las reglas que aceptamos.

## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

La negociación efectiva basada en principios es una herramienta para que las personas manejen los conflictos que se generan en el accionar cotidiano. La práctica de esta metodología permitirá también poner en práctica valores y técnicas que se requieren para una gestión política o laboral.

El concepto de negociación implica, en la mayoría de los casos, el involucramiento de dos o más personas. El conflicto surge en el momento en que hay que tomar la decisión de satisfacer intereses o necesidades individuales o de las partes involucradas. Una manera de resolver estos problemas derivados de intereses que entran en conflicto es la negociación.

Cuando hablamos de negociar no nos referimos sólo al regateo con dinero en caso de productos tangibles (como un carro, una blusa, una casa, etc.), también nos referimos a cosas intangibles, como los malos entendidos, las decisiones familiares cotidianas (como los permisos para las salidas de los hijos, los horarios para ver televisión, etc.) o la patria potestad de los hijos.

A fin de comenzar a aclarar los conceptos utilizados, vamos a definir qué entendemos por negociación y conflicto.

**Negociación:** es un proceso mediante el cual dos o más partes que tienen intereses tanto comunes como opuestos, intercambian información a lo largo de un período con miras a lograr un acuerdo. (Julián Villalva).

**Conflicto:** Situación en las que las personas entran en oposición o desacuerdo, porque sus intereses o necesidades son incompatibles o son percibidos como incompatibles, en las que juegan un papel importante las emociones y los sentimientos, y donde la relación entre las partes

puede salir robustecida o deteriorada en función de cómo sea el proceso de la resolución del conflicto (Juan Carlos Torrego).

## **Conflicto y negociación**

Cualquier sociedad precisa de los conflictos para crecer y ser más dinámica, entendiendo los conflictos como los definimos anteriormente, como la situación donde dos o más personas o grupos humanos, vinculados en una relación social, tienen intereses y criterios distintos o percibidos como distintos. Entonces, el conflicto surge de las diferencias, relacionadas con la diversidad de ideas, pensamientos, sentimientos y expresiones que desarrollamos los seres humanos frente a un mismo asunto. Esta diversidad se genera por las diferentes percepciones que elaboramos desde las distintas perspectivas en las que nos ubicamos. También surge el conflicto cuando los recursos son escasos o cuando existen carencias.

En consecuencia, el conflicto es normal, si entendemos y reconocemos el valor e importancia de la diferencia.

Dependiendo de cómo se manejen los conflictos, así serán sus consecuencias. Frente al manejo violento de los conflictos que tantas catástrofes, drama y dolor han dejado a la humanidad, se plantean otros esquemas o métodos de resolución a través de la negociación, que nos permite un tratamiento pacífico de los mismos.

Para la correcta comprensión del método que proponemos, es necesario considerar los siguientes principios:

- a) Separar las personas de los problemas.
- b) Negociar en base a los intereses y necesidades, no en base a posiciones.
- c) Separar el análisis del problema del proceso de toma de decisiones.
- d) Prepararse y evaluar.

El objetivo de esta metodología es que podamos ganar, negociando, convirtiendo el conflicto en una fuerza positiva que facilite el camino hacia la comunicación y el trabajo en equipo, ya se trate de un conflicto en una dependencia gubernamental, en una compañía, en una organización o en su familia.

### 3. DESARROLLO DEL MÉTODO

Como ya dijimos, la metodología incluye tres componentes y siete elementos. Los componentes son:

**Las personas.** Son la base de la resolución de problemas, controversias y/o conflictos. Son ellas las que tienen emociones, las que sufren y las que gozan, son las que dicen la verdad y las que mienten, las que toman decisiones para enfrentar los conflictos y las que tienen un rol fundamental en su solución.

**Los problemas.** Son aquellas situaciones o condiciones que afectan de manera negativa y que deseamos que desaparezcan, o bien aquellas situaciones que el tratamiento pacífico de los conflictos puede prevenir (por ejemplo, si logramos por medio de la negociación, la conciliación o la mediación solucionar un caso que debería de ir a los tribunales, estamos previniendo el hacinamiento carcelario, la saturación de casos en los juzgados y provocando menores gastos a la ciudadanía).

Se debe ser duro con los problemas y suave con las personas. Por lo tanto, se hace indispensable definir qué se quiere, cuáles son los objetivos, a fin de encontrar los satisfactores para esos intereses. Los problemas están representados por los intereses que se quiere satisfacer, las opciones que hay que generar y los criterios de legitimidad que se usan en la comprobación de las opciones.

**Las decisiones.** Son aquellas acciones o respuestas que se toman después de dialogar acerca de un conflicto. La toma de decisiones es fundamental, porque implica un compromiso con una solución que satisfaga a ambas partes del conflicto (aunque en realidad no toda negociación o manejo del conflicto tiene siempre un "final feliz", que deja satisfecho a ambas partes).

A continuación, analizamos los dos elementos que intervienen en el componente de las personas:

**a) La comunicación:** Las palabras y los gestos constituyen la base de la comunicación entre personas. Superficialmente, parecen ser simples acciones y reacciones, pero al examinarlas de cerca encontramos que tienen un patrón complejo de comportamientos basados en actitudes, conocimiento, personalidad, tareas desempeñadas, lugares y muchas otras variables.

La comunicación tiene tres dimensiones: hablar, pensar y escuchar. No se trata solamente de hablar, sino de transmitir eficazmente un mensaje, de convencer, de dar y recibir información. Consiste en aceptar y desechar ideas.

**b) La relación:** Es el espacio donde se construye el manejo adecuado de las diferencias; una relación permanente es aquella que está basada en el respeto y la confianza.

Ahora bien, para manejar conflictos y problemas esta relación debe ser armoniosa, ya que si la relación está deteriorada solo será un obstáculo para la negociación. Aquí es importante retomar el principio fundamental de "tratar a las personas como personas".

Los tres elementos pertenecientes a los problemas son:

**a) Los intereses:** Son lo que motiva a las partes a negociar; son el resorte silencioso detrás del ruido de todas las posiciones. Los intereses aparecen en una mesa de negociación como necesidades que se quieren satisfacer. Las partes casi siempre asumen posiciones, pero el aspecto básico en un problema no es el conflicto entre las posiciones sino el conflicto entre los intereses, ya que los intereses están siempre detrás de las posiciones; éstos se expresan como necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas y temores de cada una de las partes.

Las posiciones son las motivaciones de las personas y ellas responden a la pregunta "¿qué?" Aparecen como la cubierta de los intereses. Dificultan el proceso de negociación e inhiben la capacidad de comprender el problema.

Los intereses responden a las preguntas "¿por qué? ¿para qué?". La claridad que se tenga sobre las respuestas a estos cuestionamientos nos muestra el objetivo que persigue la gente al final de la negociación y facilita la solución creativa de los problemas, ya que los intereses ayudan a idear soluciones que pueden satisfacer a ambas partes.

Después de que cada una de las partes muestra sus intereses, es necesario pasar al análisis de las diferentes opciones que nos llevaran a la solución del problema o conflicto.

**b) Opciones:** Forma parte de un principio fundamental, que es prepararse para enfrentar los conflictos. Para la generación de opciones

podemos usar la lluvia de ideas, de manera gradual, para que los/as participantes se familiaricen con la práctica. También será necesario que trabajemos con el diagrama circular de problemas, que nos da los cuatro pasos para la solución de los problemas:

- Asumir que hay un problema.
- Analizar el problema.
- Usar una estrategia de solución.
- Priorizar las mejores ideas y planificar la acción.

**c) Criterios de legitimidad, criterios de justicia o de equidad:** Son la base de la toma de decisiones y sirven para comprobar las opciones: mientras más justos y equitativos son los criterios empleados para tomar decisiones más fortalecida saldrá la relación. Para este método, legitimidad, justicia y equidad son sinónimos.

Veamos, por último, los elementos pertenecientes a las decisiones.

**a) Compromisos:** Es un planteamiento verbal o escrito que especifica el acuerdo. Si estamos de acuerdo y vemos las posibilidades de satisfacción mutua, y la relación está fortalecida, estamos ante las posibilidades de un buen arreglo y, por lo tanto, de una buena negociación. Entonces arribamos a un compromiso, que debe ser realista, viable, verificable y concreto. El compromiso debe ser cumplido en tiempos y lugares establecidos claramente y con una clara asignación de responsabilidades.

**b) Alternativas:** Ahora bien, si no estamos de acuerdo, si existen dudas de que podamos satisfacer nuestros intereses entonces buscamos una alternativa. En este método, las alternativas nos previenen contra los acuerdos desfavorables. Representan diferentes caminos que se pueden tomar si la oferta inicial no responde a mis intereses.

#### 4. MARCO ANALÍTICO BÁSICO

A continuación presentamos, a manera de resumen, el esquema del método de manejo pacífico de conflictos.



#### Este método está basado en cuatro principios:

- Primer principio: Tratar a las personas como personas.
- Segundo principio: Definir los intereses como la esencia de la satisfacción.
- Tercer principio: Separe el problema de la toma de decisiones.
- Cuarto principio: tiene que ver con el antes y el después: prepararse (antes) y después evaluar.

## 5. BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Fisher, Roger y William Uri, ¡Sí, de acuerdo! Como negociar sin ceder, Editorial Norma.
- Cuidado, con lo que dice, cómo lo dice, cuándo lo dice, y dónde lo dice! ¡su prestigio está en juego!, Editorial Norma, 1995. Ury, William, ¡Supere el No!, Editorial Norma.