



2ECPCR

TALLER DE PREPARACION
DE LA CONTRIBUCION
VASCA A LA
2º CONFERENCIA EUROPEA
DE CONSTRUCCION
DE LA PAZ
Y RESOLUCION
DE CONFLICTOS



BAKEGINTZA ETA
GATAZKEN EBAZPENARI
BURUZKO
2. KONFERENTZIA
EUROPARRERAKO
EUSKAL EKARPENAREN
PRESTAKETA MINTEGIA

DOCUMENTOS DE TRABAJO
LAN-DOKUMENTUAK

documento nº 5
NEGOCIACION Y MEDIACION

Christopher Moore

El autor: Christopher W. Moore, Ph.D. es uno de los teóricos líderes en el campo de la Transformación de Conflictos en los Estados Unidos. Entre sus seis libros destaca *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (El Proceso de la Mediación: Estrategias Prácticas para Resolver Conflictos). Es también mediador y entrenador con una amplia experiencia en mediación en conflictos medioambientales, organizativos, políticos e interpersonales. Ha asesorado en 16 países de Europa, Africa, América Latina y Asia. Es miembro asociado de la CDR desde 1981. Participó en la 1ª ECPCR y participará también en la 2ª ECPCR de este año en San Sebastián.

CDR Associates (Comunicación, Decisiones, Resultados) es una entidad estadounidense fundada en 1978 con el fin de ofrecer servicios de asesoría organizacional, asistencia en el tratamiento de conflictos, y entrenamiento a los sectores públicos y privado. CDR es uno de los líderes en enfoques innovadores a la solución de problemas y es una organización de entrenamiento reconocida internacionalmente. En sus seminarios se tratan temas como: resolución de problemas estratégicos, construcción de equipo, mediación, negociación y facilitación.

Egilea: Christopher W. Moore estatubatuarra Gatazken Transformazioari buruzko teorikorik onenetakoa da. Sei liburu idatzi ditu gai horri buruz, besteak beste *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (Bitartekaritzaren Prozesua: Estrategia Praktikoak Gatazkak Konpontzeko). Baina ez da teoriko hutsa. Bitartekaritza eta entrenamendu lanetan ere iharduten du, eta esperientzia zabala du bitartekari gisa gatazka mota desberdinetan: ingurugirokoak, antolaketa-aholkularitza, politikokoak eta pertsonen artekoak. Aholkulari gisa ihardun du 16 herrialdetan (Europa, Afrika, Latinamerika eta Asian). CDRko kide da 1981az geroztik. Europako lehen konferentzian parte hartu zuen, eta urrian ere gure artean izango dugu, Donostian ospatuko den bigarren konferentzian.

CDR Associates (Komunikazioa, Erabakiak, Emaizak) 1978an sortu zen EEBBetan zenbait zerbitzu eskaintzeko asmoz: antolaketak-aholkularitza, gatazken tratamenduari buruzko laguntzak, eta entrenamendua, bai sektore publikoan eta baita pribatuan ere. CDR punta-puntako erakundea dugu arazo-en konponbideei buruzko ikuspegi berritzailei dagokienez eta nazioarte mailan ospe handia du. Bere mintegietan gai ugari lantzen dira, besteak beste: arazo estrategikoen konponbidea, talde-eraikuntza, bitartekaritza, negoziazioa eta fazilitazioa.

documento nº 5

NEGOCIACION Y MEDIACION

Christopher Moore

índice

NEGOCIACION Y MEDIACION

1. LAS CAUSAS DE LAS DISPUTAS. UN ENFOQUE GLOBAL

1.1. El Círculo del Conflicto o tipos de conflictos

2. NEGOCIACION

2.1. Definición de Negociación

2.2. Condiciones para la Negociación

2.3. Selección de un enfoque general de la negociación

2.3.1. Negociación posicional

2.3.2. Negociación basada en intereses

2.3.3. Un enfoque integrador

3. MEDIACION

3.1. Las funciones del mediador

Título original: Negotiation and Mediation.

Autor: Christopher W. Moore.

Edita: Centro de Investigación por la Paz "Gernika
Gogoratuz".

Depósito Legal: SS-728/94

Copyright del texto: CDR Associates. Boulder,
Colorado, EEUU.

Copyright de la traducción: Centro de Investigación
por la Paz "Gernika Gogoratuz".

Agosto de 1994
Precio: 200 pts.



NEGOCIACION Y MEDIACION

Christopher Moore

I. LAS CAUSAS DE LAS DISPUTAS. UN ENFOQUE GLOBAL

Conflictos hay en todas partes. Donde quiera que miremos en la sociedad, vemos disputas latentes, brotando o del todo manifiestas.

A nivel de relaciones interpersonales vemos conflictos entre amigos, compañeros de trabajo, esposos, hermanos, padres e hijos, y vecinos. Las disputas más íntimas muchas veces producen deterioros prolongados en las relaciones más estrechas.

En organizaciones sociales también se dan con frecuencia altercados cargados de emociones. Iglesias, clubs, propietarios de viviendas, vecindarios y asociaciones profesionales, son una y otra vez escenarios de peleas entre individuos y facciones.

En el lugar de trabajo surgen disputas entre compañeros de trabajo, gerentes y supervisores, patronos y empleados, que, en ocasiones, incluso llegan hasta la oficina del director o del consejo de administración. Muchas compañías se gastan un dineral en pleitos al intentar resolver conflictos en o entre empresas.

En el sector público el conflicto se suele dar entre la industria, grupos de interés público e instituciones gubernamentales, así como entre gobiernos. Muchas de esas disputas son extremadamente perjudiciales

para la salud mental, acarrearán pérdida de recursos, malgastan tiempo y dinero, y dañan físicamente a la gente.

Durante siglos se ha atribuido la aparición constante del conflicto a la naturaleza humana. "La gente es así; eso es todo", diría uno, mientras se retira para evitar el conflicto o se pone a calcular nuevas tácticas para poder derrotar la próxima vez a sus contrincantes. Mientras se atribuyó el conflicto a la naturaleza humana, la gente no tenía apenas motivos ni esperanza de poder cambiar algún día las discordias que les oprimían.

Recientemente ha surgido la convicción de que el conflicto destructivo ni es inevitable, ni es un aspecto incontrolable de la naturaleza humana. La gente está descubriendo que medios distintos de discutir y de tratar los conflictos pueden producir resultados más satisfactorios. Ha aumentado el interés por la negociación, la mediación, y la solución facilitada de problemas como medios alternativos de resolución de disputas.

Para que estos procedimientos sean efectivos y promuevan la "evolución de la cooperación" (Axelrod, 1984), hace falta desarrollar análisis más sofisticados, tanto de la causa de conflictos, como de nuevos instrumentos para su resolución.



¿Qué es un Conflicto o una Disputa?

Conflicto es una forma de conducta competitiva entre personas o grupos. Se da cuando dos o más personas compiten por objetivos o por recursos limitados percibidos como incompatibles o realmente incompatibles (Boulding, 1982). El conflicto, sin embargo, es distinto de los tipos de competición que hay en los juegos. En los juegos las personas cooperan y compiten para pasarlo bien. En el conflicto se puede muchas veces tener como meta el daño físico o psicológico.

¿Es el conflicto necesariamente Destructivo?

Hasta ahora hemos mencionado únicamente el lado negativo del conflicto; el lado que se traduce en intentos de provocar daño, de explotar, o de imponer una solución a otro. El conflicto puede tener también su lado positivo; el que promueve la comunicación, la solución del problema, y cambios po-

sitivos para las partes involucradas (Coser, 1956; Deutsch, 1973).

Para transformar el conflicto destructivo en una disputa con resultado positivo, hay que explorar algunas de las causas principales de las disputas.

¿Qué Causa un Conflicto o una Disputa?

El Círculo del Conflicto (Figura 1) señala algunas de las fuentes principales de conflicto, independientemente del nivel (interpersonal, intra o interorganizacional, comunal, o social) y del marco. El Círculo identifica cinco causas centrales de conflicto:

- Problemas de relaciones entre las personas
- Problemas de información
- Intereses realmente incompatibles o percibidos como tales
- Fuerzas estructurales
- Problemas de valores

EL CIRCULO DEL CONFLICTO





Los Conflictos de Relación se deben a fuertes emociones negativas, percepciones falsas o estereotipos, a escasa o falsa comunicación, o a conductas negativas repetitivas. Estos problemas llevan frecuentemente a lo que se han llamado conflictos irreales (Coser, 1956) o innecesarios (Moore, 1986), en los que se puede incurrir aún cuando no estén presentes las condiciones objetivas para un conflicto, tales como recursos limitados u objetivos mutuamente excluyentes. Problemas de relación, como los enumerados arriba, muchas veces dan pábulo a discusiones y conducen a una innecesaria espiral de escalada progresiva del conflicto destructivo.

Los Conflictos de Información se dan cuando a las personas les falta la información necesaria para tomar decisiones correctas, están mal informadas, difieren sobre qué información es importante, interpretan de modo distinto la información, o tienen criterios de estimación discrepantes. Algunos conflictos de información pueden ser innecesarios, como los causados por una comunicación insuficiente entre las personas en conflicto. Otros conflictos de información pueden ser auténticos al no ser compatibles la información y/o los procedimientos empleados por las personas para recoger datos.

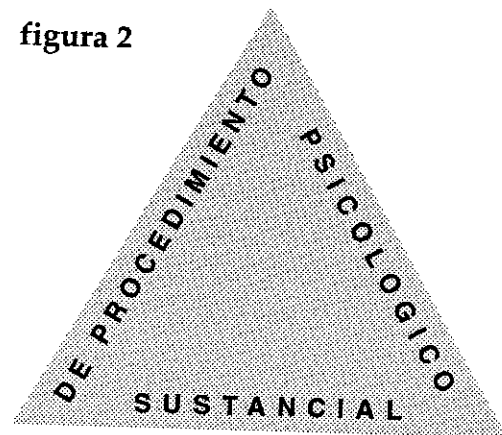
Los Conflictos de Intereses están causados por la competición entre necesidades incompatibles o percibidas como tales. Los conflictos de intereses resultan cuando una o más partes creen que para satisfacer sus necesidades, deben ser sacrificadas las de un oponente. Los conflictos fundamentados en intereses ocurren acerca de cuestiones sustanciales (dinero, recursos físicos, tiempo, etc.), de procedimiento (la manera cómo la disputa debe ser resuelta), o psicológicos (percepciones de confianza, juego limpio, deseo

de participación, respeto, etc.). Para que se resuelva una disputa fundamentada en intereses, en cada una de estas tres áreas deben de haberse tenido en cuenta y/o satisfecho un número significativo de los intereses de cada una de las partes.

El Triángulo de Satisfacción aquí abajo ilustra la interdependencia de esas tres clases de necesidades (Figura 2). El Triángulo, o un acuerdo, no está completo de no haber satisfacción en cada uno de los tres lados. Un arreglo satisfactorio en lo sustancial, pero no satisfactorio en lo procedimental ni en lo psicológico, puede resultar inadecuado para conseguir un acuerdo final.

TRIANGULO DE SATISFACCION

figura 2



Muchas veces surgen conflictos cuando una o más personas en situación conflictiva adoptan una posición que permite solamente la satisfacción de sus necesidades. Sin embargo en general los intereses pueden satisfacerse de muy diversas maneras, (Fisher and Ury, 1983)

Los Conflictos Estructurales son causados por estructuras opresivas de relaciones humanas (Galtung, 1975). Estas estructuras están configuradas muchas veces por fuerzas externas a la gente en conflicto. Escasez de



recursos físicos o autoridad, condicionamientos geográficos (distancia o proximidad), tiempo (demasiado o demasiado poco), estructuras organizativas, etc., promueven con frecuencia conductas conflictivas.

Los Conflictos de Valores son causados por sistemas de creencias incompatibles o percibidos como incompatibles. Los valores son creencias que la gente emplea para dar sentido a sus vidas. Los valores explican lo que es bueno o malo, verdadero o falso, justo o injusto. Valores diferentes no tienen por qué causar conflicto. Las personas pueden vivir juntas en armonía con sistemas de valores muy diferentes. Las disputas de valores surgen solamente cuando unos intentan imponer por la fuerza a otros un conjunto de valores, o pretenden que tenga vigencia exclusiva un sistema de valores que no admite creencias divergentes.

2. NEGOCIACION

2.1. Definición de Negociación

La negociación es uno de los enfoques más comunes empleados para tomar decisiones y tratar disputas. La negociación se da entre esposos, padres e hijos, gerentes y personal, patronos y empleados, profesionales y clientes, dentro de y entre organizaciones y entre instituciones y el público. La negociación es un proceso de resolución de problemas en el cual dos o más personas discuten voluntariamente sus diferencias e intentan

1.1. El Círculo del Conflicto

El Círculo de Conflicto es un instrumento analítico útil para examinar las disputas y descubrir la causa básica de una conducta conflictiva. Examinando un conflicto y evaluándolo de acuerdo a las cinco categorías –relación, información, intereses, estructura y valores– podemos empezar a determinar qué causa la disputa, identificar qué sector es prioritario, y estimar si la causa es una incompatibilidad auténtica de intereses o un problema perceptivo de las partes involucradas. Este examen puede ayudarnos a trazar una estrategia de solución del conflicto con una probabilidad de éxito superior a la de un enfoque basado exclusivamente en ensayo y error (Moore, 1986).

alcanzar una decisión conjunta sobre lo que les afecta a ambos. La negociación exige de los participantes que identifiquen los temas sobre los que discrepan, que se informen recíprocamente acerca de sus necesidades e intereses, que elaboren opciones de posible acuerdo y que entren en tratos sobre las condiciones del acuerdo final. Unas negociaciones logradas dan generalmente como resultado algún tipo de intercambio o promesa que se hacen mutuamente los negociadores. El intercambio puede ser tangible (como dinero,



un compromiso sobre plazos o un comportamiento especial) o intangible (como un acuerdo sobre un cambio de actitud o una expectativa, o como el presentar disculpas).

La negociación es el procedimiento principal por el que la gente redefine una vieja relación que no funciona a su satisfacción o establece una nueva relación donde previamente no existía ninguna. Puesto que la negociación es un proceso tan común de resolución de problemas, interesa a todo el mundo estar familiarizado con la dinámica y las habilidades de la negociación. En esta sección se introducen los conceptos básicos sobre negociación y se presentan los procedimientos y estrategias que generalmente conducen a la resolución de problemas más eficaz y productiva.

2.2. Condiciones para la negociación

Una serie de condiciones pueden afectar en el éxito o el fracaso de negociaciones. Las siguientes hacen más probable el éxito en las negociaciones.

Partes identificables que están dispuestas a participar. Para que las negociaciones sean provechosas las personas o grupos que tienen algún interés en el resultado deben ser identificables y estar dispuestas a sentarse a la mesa negociadora. Si una parte decisiva está ausente o no está dispuesta a comprometerse a negociar de buena fe, disminuye la posibilidad de un acuerdo.

Interdependencia. Para que tengan lugar negociaciones productivas, los participantes deben depender unos de otros para la satisfacción de sus necesidades o intereses. Para que estos intereses se vean satisfechos los

participantes tienen que, o ayudarse mutuamente, o renunciar a acciones negativas. Si una parte puede satisfacer sus necesidades sin la cooperación de la otra, apenas habrá impulso para negociar.

Disposición para negociar. Para que comience el diálogo la gente tiene que estar dispuesta a negociar. Cuando los participantes no están psicológicamente preparados para hablar con las otras partes, cuando no se cuenta con información adecuada, o cuando no ha sido preparada una estrategia negociadora, la gente puede sentirse reticente a comenzar el proceso.

Medios de influencia o de presión. Para que las personas lleguen a un acuerdo sobre problemas en los que discrepan, deben poseer algunos medios de influir en las actitudes y/o en la conducta de los otros negociadores. Muchas veces se considera la influencia como el poder de amenazar o de infligir dolor o costos no deseados, pero ésta es sólo una manera de inducir al otro a cambiar. Preguntas que provoquen la reflexión, el aportar las informaciones influyentes de una parte, el ejercicio de la autoridad legítima o el otorgar recompensas son todos medios de ejercer influencia en las negociaciones.

Acuerdo en algunos puntos e intereses. Para que haya progreso en las negociaciones la gente debe ser capaz de llegar a acuerdos en algunos puntos. Generalmente, los participantes compartirán algunos puntos e intereses, y no otros. El número e importancia de los puntos e intereses comunes pesan favoreciendo tanto el inicio de las negociaciones, como el que lleguen a un acuerdo. Las partes tienen que tener suficientes puntos e intereses en común para comprometerse en un proceso conjunto de toma de decisiones.



Voluntad de acuerdo. Para que las negociaciones tengan éxito, los participantes tienen que querer ponerse de acuerdo. Si la continuación de un conflicto es más importante que el acuerdo, las negociaciones están condenadas al fracaso. Muchas veces las partes quieren seguir manteniendo conflictos para conservar una relación (una relación negativa puede resultar mejor que no tener ninguna), para movilizar la opinión o el apoyo públicos en su favor, o porque la relación conflictiva da sentido a su vida. Estos factores promueven una continua división y operan contra un acuerdo. Para conseguir un acuerdo, las consecuencias negativas de no conseguirlo deben ser más significativas e importantes que las de conseguirlo.

Imprevisibilidad del resultado. Las personas negocian porque necesitan algo de otras personas. También negocian porque el resultado de no negociar es imprevisible. Por ejemplo; si, yendo a los tribunales, una persona tiene el 50% de probabilidades de ganar, puede decidirse a negociar antes de arriesgarse a perder como resultado del fallo judicial. Una negociación es más previsible que los tribunales ya que si tiene éxito, se ganará al menos algo. Para que las partes inicien negociaciones, las posibilidades de una victoria decisiva y unilateral deben ser imprevisibles.

Sentimiento de urgencia y de premura de tiempo. Unas negociaciones suelen abrirse cuando hay presión o es urgente llegar a una decisión. La urgencia puede ser o bien impuesta por imperativos temporales externos o internos, o bien por consecuencias potenciales negativas o positivas del resultado de una negociación. Los imperativos externos pueden ser: fechas de juicios, decisiones ejecutivas o administrativas inminentes, o

cambios previsibles en el entorno. Imperativos internos pueden ser plazos límite artificiales elegidos por un negociador para motivar más fuertemente a otro hacia un acuerdo. Para que las negociaciones tengan éxito, los participantes deben tener conjuntamente una sensación de urgencia y ser conscientes de que, si no se logra una decisión a tiempo, pueden sufrir una acción adversa o a la pérdida de beneficios. Si el aplazamiento es ventajoso a una de las partes, existen menos probabilidades de que las negociaciones se efectúen, y si de hecho se efectúan, hay menos impulso hacia un acuerdo.

Ausencia de obstáculos psicológicos importantes para un acuerdo. Fuertes sentimientos expresados o silenciados hacia la otra parte pueden afectar gravemente la disposición psicológica de una persona para negociar. Para que puedan tener éxito las negociaciones, hay que aminorar los obstáculos psicológicos que impidan llegar a un acuerdo.

Los temas tienen que ser negociables. Para que tengan éxito en negociaciones, los negociadores deben estar persuadidos de que hay opciones de acuerdo aceptables que hacen posible la participación en el proceso. Si da la impresión de que de las negociaciones sólo puede salir un acuerdo entre ganador y perdedor y que las necesidades de una parte no quedarán recogidas pese a su participación, habrá resistencia a iniciar el diálogo.

Las personas han de tener autoridad para decidir. Para que un resultado sea positivo, los participantes deben tener autoridad para tomar decisiones. Si no tienen un derecho legitimado y reconocido de decidir, o si no se ha establecido un proceso claro de ratificación, las negociaciones se limitarán a un intercambio de información entre las partes.



Voluntad de compromiso. No todas las negociaciones exigen compromisos. En ocasiones, puede alcanzarse un acuerdo que satisfaga todas las necesidades de los participantes sin exigir un sacrificio a ninguna de las partes. Sin embargo, para alcanzar una conclusión satisfactoria, en otras disputas, puede requerirse el compromiso o la disposición de las partes en el sentido de aceptar que se satisfaga menos del 100% de sus necesidades o intereses. Las negociaciones no son posibles cuando la incompatibilidad de objetivos, valores dominantes o principios impiden el compromiso.

El acuerdo debe ser razonable y realizable. Algunos acuerdos pueden ser sustancialmente aceptables pero imposibles de ejecutar. Para que el convenio final sea aceptable y duradero, los participantes en las negociaciones deben ser capaces de establecer un plan realista y factible para llevar a cabo su acuerdo.

Factores externos favorables al acuerdo. A menudo, los factores externos a las negociaciones impiden o favorecen acuerdos externos. Las actitudes de asociados o amigos, el clima político de la opinión pública o las condiciones económicas, pueden favorecer el acuerdo o crear una constante turbulencia. Algunas condiciones externas pueden ser modificadas por los negociadores, pero todas no. En la medida de lo posible se deberían crear las condiciones externas favorables a un acuerdo.

Recursos para negociar. Los participantes en negociaciones deben poseer las habilidades interpersonales necesarias para negociar y, cuando haga falta, el dinero y el tiempo para comprometerse de lleno en los procesos de diálogo. Recursos inadecuados o desigua-

les pueden bloquear el inicio de negociaciones o impedir un acuerdo.

2.3. Selección de un enfoque general de la Negociación

Hay muchas técnicas, pero los dos enfoques más comunes de la negociación son la negociación posicional y negociación basada en los intereses.

2.3.1. Negociación Posicional

Qué es Negociación Posicional

Negociación posicional es una estrategia negociadora en la que se seleccionan por parte de un negociador una serie de posiciones, soluciones alternativas, que recogen intereses o necesidades particulares, se ordenan secuencialmente de acuerdo a resultados preferentes y se presentan a la otra parte en un esfuerzo por llegar a un acuerdo. La primera posición o posición de apertura corresponde al beneficio máximo que se calcula o se espera en las negociaciones. Cada posición posterior exige menos de la parte opuesta y produce beneficios más bajos a la parte que la propone. El acuerdo se alcanza cuando las posiciones de los negociadores convergen y llegan a un espacio de acuerdo aceptable.

Cuándo se suele emplear la Negociación Posicional

- Cuando el recurso que se negocia es limitado (tiempo, dinero, beneficios psicológicos, etc.).
- Cuando una parte quiere quedarse con la parte más grande posible de una suma fija.



- Cuando los intereses de las partes no son interdependientes, sino contrapuestos o mutuamente excluyentes.

- Cuando las relaciones actuales o futuras tienen menor prioridad que las ganancias sustanciales inmediatas.

Actitudes de los Negociadores Posicionales

- El recurso es limitado.
- El otro negociador es un contrincante; sé duro con él.
- Ganancia para uno significa pérdida para el otro.
- El objetivo es ganar lo más posible.
- Las concesiones son signo de debilidad.
- Existe una solución correcta, la mía.
- Mantente a la ofensiva todo el tiempo.

Cómo hacer una Negociación Posicional

1º. Define tu objetivo. La solución que satisface todos tus intereses y supone un completo éxito para tí. Para definir el objetivo, considera:

- Tu evaluación más alta de lo que te hace falta. (¿Cuáles son tus intereses?)
- Tu estimación más optimista de lo que es posible.
- Tu juicio más favorable sobre tu propia habilidad negociadora

2º. Plantea tu objetivo como posición inicial.

3º. Define tu tope inferior (bottom line) o punto de resistencia, es decir, la solución más desfavorable que estás dispuesto a acep-

tar en un acuerdo. Para determinar tu tope inferior considera:

- Tu estimación más baja de lo que te hace falta y que todavía es aceptable para ti.
- Tu suposición menos optimista de lo que es posible.
- Tu juicio más desfavorable acerca de tu propia habilidad negociadora frente a otros negociadores.
- Tu Mejor Alternativa frente a un Acuerdo Negociado (MAAN) [Your Best Alternative to a Negotiated Agreement] (BATNA)

4º. Considera los objetivos posibles y los topes inferiores de los otros negociadores.

- ¿Por qué sitúan ellos sus objetivos y topes inferiores en esas cotas? ¿Qué intereses o necesidades satisfacen estas posiciones?

- ¿Son mutuamente excluyentes tus necesidades o intereses y los de la otra parte?

- ¿Habrás que compartir ganancias y pérdidas para lograr un acuerdo o puedes llegar a un acuerdo en el que ambas partes consigan ganancias significativas?

5º. Considera una gama de posiciones entre tu objetivo y tu tope inferior.

- Cada posición posterior a la del objetivo ofrece más concesiones a las otras partes pero todavía es satisfactoria para ti.

- Trata de tener las posiciones siguientes para cada tema que se dispute:

- Posición de apertura.
- Posición secundaria.
- Posición subsiguiente.
- Posición de retirada (semáforo amarillo que indica que estás cerca del tope inferior;



las partes que quieren mediar deberían pararse ahí de forma que el intermediario tenga algo sobre lo que trabajar).

- Tope inferior.

6°. Comprueba si alguna de tus posiciones recoge los intereses o necesidades de las otras partes. ¿Cómo puedes modificar tu posición para que los recoja?

7°. Decide cuándo cambiarás de una posición a otra.

8°. Ordena los temas a negociar en un secuencia lógica (y ventajosa).

9°. Comienza con un tema fácil.

10°. Abre la negociación con una posición cercana a tu objetivo.

- Expón al (los) otro(s) negociador(es) por qué necesitas tu solución y por qué son altas tus expectativas.

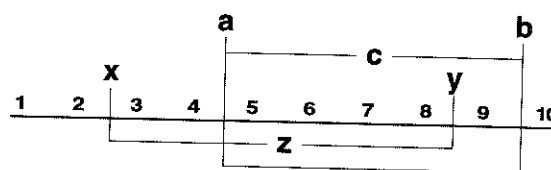
- Exponles por qué deben elevar o rebajar sus expectativas.

11°. Permite a la otra parte que explique su posición de apertura.

12°. Si conviene, cambia a otras posiciones que ofrezcan a los otros negociadores mayores beneficios.

13°. Busca una banda de acuerdo de negociación —una gama de posibles alternativas de acuerdo preferibles al bloqueo o a la falta de acuerdo.

14°. Transige en aspectos ventajosos o desventajosos cuando convenga.



Gama de acuerdos

a = Punto de resistencia de la parte A

b = Objetivo de la parte A

c = Opciones aceptables para la parte A

x = Objetivo de la parte B

y = Punto de resistencia de la parte B

z = Opciones aceptables para la parte B

15°. Indaga cómo pueden modificarse las posiciones para cubrir los intereses de todos los negociadores.

16°. Formaliza los acuerdos por escrito.

Comportamientos característicos de negociadores posicionales.

- **Demanda inicial alta** - posición de apertura amplia o alta formulada para que las otras partes entiendan lo que se desea o para que estimen hasta dónde tendrán que variar sus posturas para alcanzar una gama de acuerdos aceptable.

- **Poca transparencia** - comportamiento reservado y desconfiado para esconder cuál es la gama de acuerdo y el tope inferior. El propósito es incrementar los beneficios a costa del otro.

- **Estrategia del bluf** - empleada para hacer que el negociador haga concesiones basándose en información falsa sobre los deseos, fuerzas o costes del otro.

- **Estrategia de amenazas** - empleada para acrecentar los costes del otro en el caso de que no se alcance un acuerdo.



- **Concesiones crecientes** - pequeños beneficios concedidos para conseguir gradualmente una convergencia entre las posiciones de los negociadores.

- **Dureza con las personas y problemas** - a menudo en un proceso de negociación duro respecto al contenido, se da también un trato humillante a los contrincantes. Este comportamiento muy extendido no es necesariamente recomendable en una Negociación Posicional.

Costes y beneficios de la Negociación Posicional.

Costes

- Daña con frecuencia las relaciones al polarizarlas (mi planteamiento frente a su planteamiento).

- Bloquea la exploración de opciones. Muchas veces impide soluciones a la medida del caso concreto.

- Provoca el aferrarse rígidamente a las posiciones.

- Oscurece un enfoque sobre los intereses al darse un empeño prematuro en soluciones específicas.

- Produce compromiso cuando podrían haberse encontrado soluciones mejores.

Beneficios

- Puede impedir concesiones prematuras.

- Es útil para decidir el reparto y llegar a compromisos en la distribución de una suma fija de recursos.

- No requiere confianza para que funcione.

- No exige una revelación total de la información confidencial.

2.3.2. Negociación basada en intereses

¿Qué es una Negociación Basada en Intereses?

Una negociación basada en intereses involucra a las partes en un empeño cooperante por atender conjuntamente las necesidades de cada una de ellas y satisfacer sus intereses mutuos. Más que moverse de unas posiciones a sus contrapuestas hacia un compromiso acordado, los negociadores que buscan un enfoque común de solución al problema intentan identificar sus intereses antes de examinar soluciones concretas.

Tras la identificación de los intereses, los negociadores buscan conjuntamente una variedad de alternativas que pudieran satisfacer todos los intereses, en vez de argumentar a favor de una única posición. Las partes seleccionan una solución entre las opciones elaboradas en común. Se llama con frecuencia negociación integrada a este enfoque por el énfasis que pone en la cooperación, en atender a las necesidades de ambas partes y por los esfuerzos de las partes por ampliar las opciones a negociar para así alcanzar una decisión más acertada, con más beneficios para todos. Una solución en común al problema no produce un simple compromiso.

¿Cuándo se recurre a una Negociación Basada en Intereses?

- Cuando son interdependientes los intereses de los negociadores.

- Cuando no está claro que el tema que se negocia sea de suma fija (aunque el resultado sea de suma fija, se puede utilizar el proceso).

- Cuando se da mayor prioridad a las relaciones futuras.

- Cuando los negociadores prefieren coo-



perar en vez de competir para resolver sus diferencias.

- Cuando los negociadores quieren trazar una solución a la medida de necesidades o intereses específicos.

- Cuando un compromiso de principios es inaceptable.

Actitudes en la Negociación basada en Intereses.

- No se considera el recurso como limitado.

- Los intereses de todos los negociadores tienen que tender hacia el logro de un acuerdo.

- El enfoque se centra en los intereses y no en las posiciones.

- Las partes buscan normas objetivas o justas sobre los que todos puedan ponerse de acuerdo.

- Convicción de que probablemente hay múltiples soluciones satisfactorias.

- Los negociadores más que contrincantes son cooperantes en la solución de los problemas.

- Personas y temas están separados. Respeto a las personas, negociación firme sobre intereses.

- Búsqueda de soluciones de ganar/ganar.

Cómo llevar a cabo una negociación basada en intereses

Los intereses son necesidades que un negociador desea ver satisfechas o atendidas. Hay tres tipos de intereses:

- **Intereses sustanciales** - necesidades de contenido (dinero, tiempo, bienes o recursos, etc.)

- **Intereses de procedimiento** - necesidades de tipos específicos de comportamiento o sobre "la manera de hacer algo".

- **Intereses de relación o psicológicos** - necesidades que se refieren a cómo siente uno, cómo se le trata a uno o a las condiciones para que se mantenga la relación.

1°. Identifica los intereses/necesidades sustanciales, de procedimiento y de relación que esperas ver satisfechos como resultado de las negociaciones. Ten claro:

- Por qué las necesidades son importantes para ti.

- Qué importancia tienen las necesidades para ti.

2°. Especula sobre los intereses sustanciales, de procedimiento y de relación que podrían ser importantes para los otros negociadores.

- Valora por qué las necesidades son importantes para los otros.

- Valora qué importancia tienen las necesidades para los otros.

3°. Comienza las negociaciones insistiendo en que uno y otro se influyen mutuamente sobre los intereses respectivos.

- Especifica por qué los intereses son importantes.

- Si los otros negociadores presentan posiciones, tradúcelas en términos de interés. No permitas que otros negociadores se aferren a una solución o posición particular.

- Asegúrate de que todos los intereses se hayan comprendido.

4°. Enmarca el problema de modo que sea soluble por medio de una solución de ganancia mutua.

- Supera el egocentrismo, enmarcando el problema de un modo que todos puedan aceptar.



- Incluye los intereses básicos de todas las partes.

- Haz un enmarque congruente con el tamaño del problema a tratar.

5°. Identifica los criterios generales que han de estar presentes en un acuerdo aceptable.

- Busca acuerdos en principios generales.

- Identifica **criterios objetivos aceptables** a aplicar para lograr acuerdos más específicos.

6°. Elabora opciones múltiples para un acuerdo.

- Presenta propuestas múltiples.

- Haz propuestas frecuentes.

- Varía el contenido.

- Haz paquetes de propuestas que combinen soluciones satisfactorias para los distintos intereses.

- Cerciórate de que en todo momento haya sobre la mesa más de dos opciones.

7°.- Utiliza técnicas que generen opciones integradoras.

- Agranda el pastel, haciendo que entren en juego en el problema más recursos u opciones.

- Plantea una satisfacción alternante: cada negociador consigue el 100% de lo que quiere, pero uno primero y otro después.

- Propón Transacciones: intercambios de concesiones sobre temas de diferente importancia para los negociadores.

Considera simultáneamente dos o más puntos del tema.

Los negociadores se avienen a concesiones sobre temas de mayor o menor importancia para cada uno.

Cada uno de los negociadores consigue su propósito en un solo tema.

- Busca soluciones integradoras que impliquen ganancias máximas y pocas o ninguna pérdida por ambas partes.

- Apunta alto buscando una solución tipo ganancia mutua.

8°. Separa el proceso de generación de opciones del proceso de evaluación.

9°. Trabaja hacia el acuerdo.

- Utiliza el **Proceso de Acuerdo en Principio** (partir de acuerdos a nivel general y desde allí moverse hacia acuerdos más específicos).

- **Fracciona** (divide en trozos pequeños) el problema y emplea un **Proceso de Formación de Bloque** (acuerdos sobre pequeños temas que, combinados forman un acuerdo general).

- Reduce el nivel de amenaza.

- Informa y consigue información sobre los intereses de todas las partes.

- Asegúrate de que todos los intereses sean respetados y considerados como legítimos.

- Muestra interés por las necesidades de las otras partes.

- No te aproveches de la debilidad del otro negociador.

- Demuestra confianza.

- Pónte en una "actitud de ceder" hacia el otro en temas en los que arriesgas una pérdida pequeña, pero simbólica.

- Comienza con un enfoque de resolución del problema en vez de con un enfoque competitivo.

- Proporciona beneficios por encima y más allá de lo que exige el deber.

- Escucha y transmite a los otros negociadores que han sido oídos y comprendidos.



Escucha y repite lo que te han dicho para demostrar que has entendido.

Escucha y refleja los sentimientos percibidos para demostrar aceptación (no necesariamente acuerdo) y comprensión de su intensidad.

10°.- Identifica zonas de acuerdo, exponlas de nuevo y anótalas.

Costos y beneficios de una Negociación basada en Intereses.

Costos

- Exige algo de confianza.
- Exige que los negociadores revelen informaciones e intereses.
- Puede sacar a la luz valores o intereses profundamente divergentes.

Beneficios

- Produce soluciones a la medida de intereses específicos.

-Crea relaciones.

-Promueve la confianza.

-Modela un comportamiento cooperativo que puede resultar valioso en el futuro.

2.3.3. Un enfoque integrador

Todas las negociaciones implican naturalmente algo de negociación posicional y algo de negociación basada en intereses, pero cada sesión puede caracterizarse por el predominio de un enfoque o del otro. Los negociadores que adoptan un enfoque de negociación posicional generalmente utilizan la negociación basada en intereses solamente durante las fases finales de las negociaciones. Cuando a lo largo de las negociaciones se utiliza la negociación basada en intereses se producen con frecuencia decisiones más acertadas en un plazo de tiempo más breve y con una incidencia menor de conductas hostiles.



3. MEDIACION

Mediación es la intervención de una tercera parte imparcial y neutral, que no tiene el poder de tomar decisiones, en una disputa o negociación, para ayudar a las partes contendientes a alcanzar un acuerdo mutuamente aceptable sobre los temas en disputa. La mediación es un proceso voluntario. La función del mediador es ayudar a las partes a desarrollar un procedimiento resolutivo que les posibilite satisfacer con éxito sus intereses sustanciales, de procedimiento y psicológicos.

3.1. Las funciones del Mediador

¿Qué hace un Mediador? La estrategia de la mediación puede variar de conflicto a conflicto. Las actividades generales de un mediador incluyen:

- **Conciliación o creación de confianza** entre los disputantes para mejorar las actitudes que las partes mantienen unas con otras y para animar a una discusión razonable y a una negociación racional.
- **Facilitar la comunicación** clarificando temas e intereses, recordando puntos de vista o posiciones y resumiendo puntos de acuerdo o desacuerdo.
- **Clarificar percepciones** que pudieran impedir el acuerdo.
- **Invertir comportamientos negativos o repetitivos** que obstaculicen un diálogo auténtico y productivo entre las partes.
- **Determinar y clarificar los datos** que puedan ser necesarios para la resolución de la disputa.
- **Ofrecer a procedimientos de "mediación de datos"** sobre la importancia, la exactitud o los medios de determinar los datos a utilizar en la toma de decisiones, para superar así los puntos muertos.
- **Facilitar el desarrollo de un proceso** para compartir información, identificar necesidades y preocupaciones, crear alternativas, valorar opciones, tomar y ejecutar decisiones.
- **Separar posiciones de intereses** y desarrollar espacios de negociación.
- **Aportar medios para que las partes puedan cambiar sus posiciones sin perder la cara.**
- **Ayudar a que las partes desarrollen calendarios de negociación.**
- **Atemperar las posiciones extremas** que pueden conducir a las partes a un punto muerto.
- **Ayudar a que las partes desarrollen alternativas creativas para un acuerdo.**
- **Ayudar a que las partes formulen ofertas finales.**
- **Ayudar a que las partes "vendan" los acuerdos a sus representados.**

2ª CONFERENCIA EUROPEA DE CONSTRUCCION DE LA PAZ Y RESOLUCION DE CONFLICTOS (San Sebastián 8 - 12 de octubre de 1994)

Esta Conferencia reunirá a investigadores con personas que aplican en la práctica la teoría de transformación de conflictos como forma de colaborar en la construcción de la Paz. Entre otros temas se tratarán "Mediación y resolución de conflictos", "Tratamiento de conflictos claves en Europa", "La ex-Yugoslavia", "Euskadi: aportaciones a la construcción de Paz", "Europa, el Mundo Árabe y América Latina", "El tratamiento del conflicto en los medios de comunicación", "Entrenamiento en mediación y en intervención en conflictos" y "Los jóvenes ante los conflictos".

Dirección: 2ª ECPCR. Prim 34, 1ª dcha. 20.006 San Sebastián
Tel. 943 - 47 26 30 Fax. 943 - 47 16 54

BAKEGINTZA ETA GATAZKEN EBAZPENARI BURUZKO BIGARREN KONFERENTZIA EUROPARRA (Donostia, 1994ko urriak 8 - 12)

Konferentzia honek gatazken análisis eta tratamenduan lanean ari den jendea bilduko du, bai ikerlari teorikoak eta baita lan praktikoetan ari direnak ere, Bakegintzari ekarpen baliotsuak eskainiz.

Besteak beste gai hauek landuko dira konferentzian: "Bitartekaritza eta Gatazken Ebazpena", "Europako funtsezko gatazken tratamendua", "Jugoslavia ohia", "Euskadi: bakegintzari eginko ekarpenak", "Europa, Mundu Arabiarra eta Latinamerika", "Gatazken tratamendua komunikabideetan", "Bitartekaritzarako eta gatazketan parte hartzeko entrenamendua" eta "Gazteak gatazken aurrean".

Helbidea: 2. ECPCR. Prim, 34, 1. eskubia. 20.006 Donostia.
Tel. 943 - 47 26 30 Fax. 943 - 47 16 54

GERNIKA GOGORATUZ

La misión del Centro de Investigación por la Paz "Gernika Gogoratuz" es la de hacer aportaciones, con el respaldo de una reflexión científica, a la construcción de una paz emancipadora, justa, duradera y reconciliadora a escala mundial, y especialmente en el País Vasco. Para ello desarrolla:

- Programas de investigación;
- Educación por la Paz y entrenamiento en conflictos con seminarios, encuentros, charlas y debates;
- Participación en conferencias internacionales;
- Actividades en Gernika, símbolo de la Paz y las libertades vascas;
- Tareas propias de terceros en conflictos.

Gernika Gogoratuz cuenta, además, con un Centro de Documentación y Recursos sobre Paz y Tratamiento de Conflictos de los mejores dotados de Europa, con biblioteca, hemeroteca, videoteca, fondo de documentación y colecciones de carteles.

GERNIKA GOGORATUZ

"Gernika Gogoratuz" Bakearen aldeko Ikerketa Zentroaren eginkizuna zera da: gogoeta zientifikoaren laguntzaz bakegintzari ekarpenak egitea, bake askatzaile, zuzen, iraunkor eta errekontziliatzailea eraikiz mundu mailan, eta batez ere Euskal Herrian. Hona hemen bere iharduera nagusiak:

- Ikerketa-programak.
- Bake-hezkuntza eta gatazketarako entrenamendua, mintegi, topaketa, hitzaldi eta eztabaiden bitartez;
- Nazioarteko konferentzietan parte hartzea;
- Gernikako hirian egiten diren iharduerak, Bakearen eta euskal askatasunen simbolo gisa.

Gernika Gogoratuz-ek, gainera, Dokumentazio eta Baliabide-Zentro bat du Gernikan, Bakea eta Gatazken tratamenduari buruzkoa; Europako handienetako da, eta liburutegia, hemeroteca, bideoteka, dokumentazio-fondoa eta kartel bildumak ditu bertan.