



ESCUELA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ASIGNATURA: Procesos y Criterios de Negociación

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
DIRECCIÓN PEDAGÓGICA

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR), para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2011

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Procesos y Criterios de Negociación es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Clemencia María Toro Espinosa

Licenciada en ciencias de la educación. Área mayor Filosofía.

Especialista en Innovaciones Pedagógicas y curriculares.

Cleto.clemencia@hotmail.com

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Escuela de Ciencias Empresariales

Director Dr. Gonzalo Jiménez Jaramillo

Decano

Dr. Carlos Fredy Martínez Gómez

Director Pedagógico

Octavio Toro Chica

dirpedagogica.director@remington.edu.co

Coordinadora de Medios y Mediaciones

Angélica Ricaurte Avendaño

mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Medios y Mediaciones

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011.

Derechos Reservados

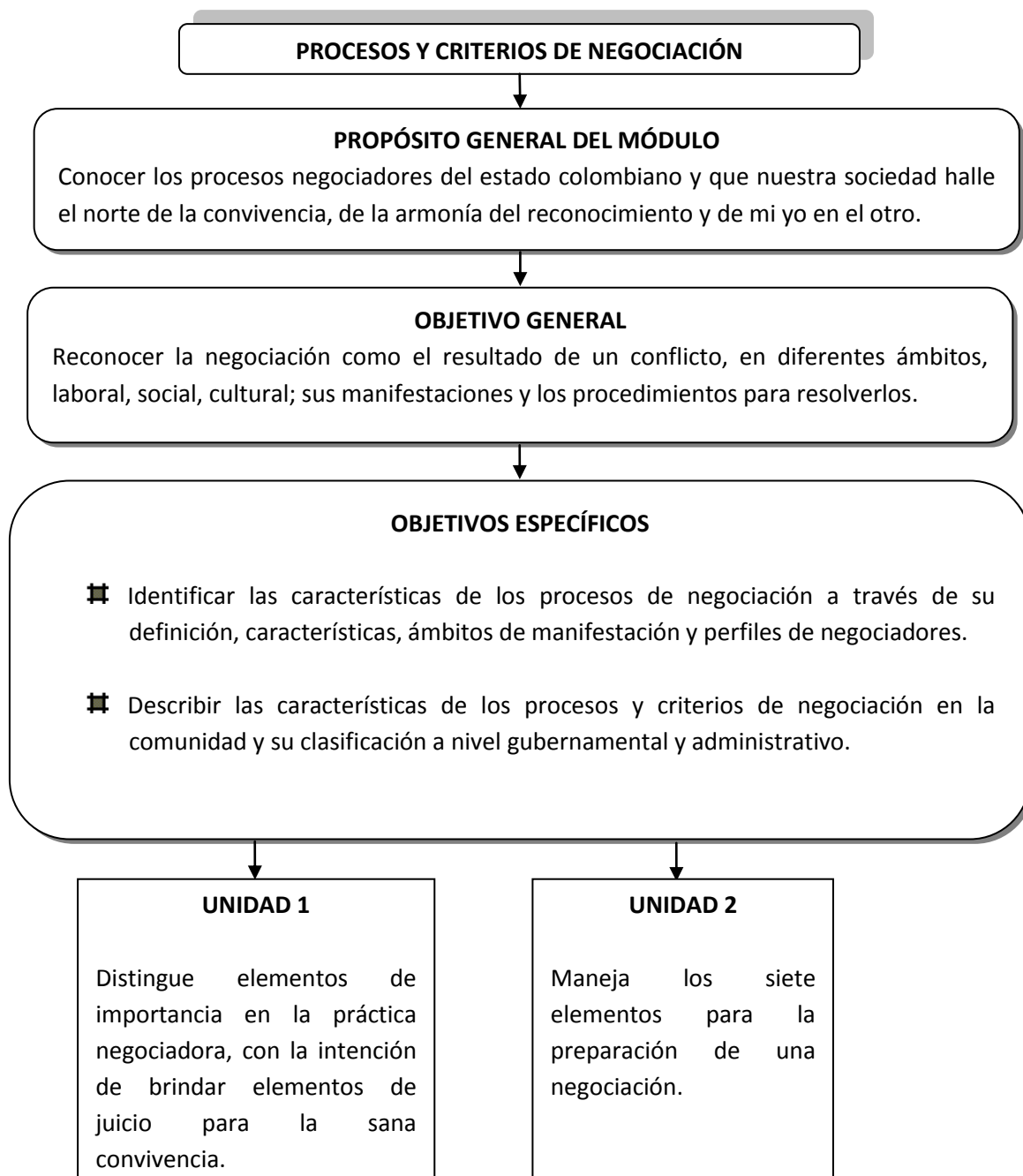


Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1. | MAPA DE LA ASIGNATURA..... | 7 |
| 2. | CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL..... | 8 |
| 2.1. | Procesos y Criterios de Negociación | 9 |
| 2.2. | Clases de Negociación | 9 |
| 2.3. | La Negociación en la Empresa..... | 15 |
| 2.4. | La negociación como proceso | 18 |
| 2.5. | Estrategia de Penetración | 22 |
| 3. | NEGOCIACIÓN Y COMUNIDAD | 30 |
| 3.1. | La tolerancia | 33 |
| 3.2. | Los siete elementos para la preparación de una negociación según Harvard..... | 35 |
| 3.3. | Mecanismos de resolución de conflictos | 38 |
| 4. | PISTAS DE APRENDIZAJE | 50 |
| 5. | GLOSARIO | 51 |
| 6. | BIBLIOGRAFÍA..... | 54 |

1. MAPA DE LA ASIGNATURA



2. CONCEPTUALIZACIÓN GENERAL

OBJETIVO GENERAL

Identificar las características de los procesos de negociación a través de su definición, características, ámbitos de manifestación y perfiles de negociadores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Conceptualizar el término criterio y proceso de la negociación.
- ✚ Identificar clases, tácticas, estrategias y perfiles en criterios y procesos de una negociación.
- ✚ Realizar el proceso de negociación en una empresa.
- ✚ Reconocer la negociación como un proceso entre partes.
- ✚ Evaluar las condiciones de penetración en la negociación.

Prueba Inicial

Juan trabaja en ALMACAFE, la empresa le encargo la compra de un terreno en las afueras de Ciudad Bolívar que esta en venta y por el que cobran un precio exagerado; además parece que su dueño cambia el valor del predio a su beneficio. Al anterior panorama se le debe agregar que en el pasado el predio fue expropiado por su familia a sus antiguos dueños por lo que la comunidad guarda reservas con el.

1. ¿Qué debe hacer Juan en esta situación?
2. ¿Cómo negociara con el señor para tener éxito?
3. ¿Qué actitud debe conservar el dueño para lograr un buen negocio?
4. ¿En que condiciones deben ganar las dos partes?

2.1. Procesos y Criterios de Negociación

La negociación es un método dinámico mediante el cual las partes establecen una interacción con el propósito de solucionar diferencias y proteger intereses directamente a través del diálogo para lograr un acuerdo satisfactorio.

La negociación no solo se da entre las grandes compañías, o no solo es cuestión económica, también implica a las personas del común, hay situaciones de la vida cotidiana que exigen situaciones negociadas, como desacuerdos o actitudes de los seres humanos. Así por ejemplo: negociamos con nuestra pareja la actividad que deseamos realizar, o con nuestro jefe un inconveniente laboral, o con un vendedor para establecer las condiciones de una compra, o con nuestros vecinos para resolver una dificultad de la comunidad

Sin determinar una u otra clase como más importante, podemos distinguir dos clases de negociación: Distributiva e integrativa, enfatizando en que la una siempre tomara elementos de la otra, es decir, ninguna en absolutamente pura.

Ejercicio de autoevaluación

Elabore su propia definición de negociación.

¿Cree usted que todos los asuntos problemas son objeto de una solución amistosa? Justifique su respuesta.

2.2. Clases de Negociación

Negociación distributiva

Es una negociación caracterizada por el factor económico, es decir, las partes disputan la repartición de un valor determinado; se conoce con las denominaciones: Posicional, suma-cero, competitiva, gana-pierde.

A diferencia de la negociación integrativa que va produciendo un valor (cualquiera que sea), en esta existe la parte que gana y la parte que pierde, pues los puntos al final siguen sumando cero. Suele ubicarse en transacciones de compraventa de productos, porque ahí rige el precio de un artículo o inmueble.

✚ Personalidad del negociador distributivo:

Este tipo de personalidades en la negociación distributiva se caracterizan por ser: fuertes, dominantes, agresivos, individualistas, egoístas, egocéntricos, controladores, inteligentes, manipuladores.

Para adentrarnos en el estudio de la negociación distributiva es necesario que conozcamos algunos de sus términos básicos:

- ✚ **Poder de negociación:** Se refiere a los elementos de ventaja para liderar la negociación con las que generalmente cuentan los compradores sobre los vendedores, puesto que en esta época la variedad de productos ofertados, le otorgan más poder al que compra y no al que vende.
- ✚ **Percepción:** Lo que más resalta en una negociación es la imagen que cada parte conserva de la otra, esta característica cobra más importancia que el dinero al iniciar un procedimiento negociador.
- ✚ **Alternativas:** Se refiere a las posibilidades que las partes tienen en la negociación, entre más clientes se tengan mayores son las posibilidades, pero si solo se cuenta con un cliente solo habrá una posibilidad de negociar.
- ✚ **BATNA** (best alternative to a negotiated agreement): Como en todos los procesos en el de la negociación hay que tener claro en qué momento retirarse, o porque opción tomar en el eventual caso de no acordar nada. En consecuencia debemos tener también claro cuando es el momento más oportuno para retirarnos del negocio, es decir, nuestro BATNA (cuando el posible acuerdo sea menos favorable que nuestro BATNA); por ejemplo, si calculamos que podemos cobrar a un cliente 1000, dicha cantidad será nuestro BATNA al momento de negociar con un segundo cliente; en ese caso, nuestro objetivo será llegar a un acuerdo en donde nos pague 1000 o de preferencia más y, en caso de ofrecernos una cifra menor, sabremos que es preferible un no acuerdo, y que buscaremos al primer cliente.

Una de las características más representativas de este procedimiento es que es subjetivo, pues depende de la percepción de las partes del negocio; esta situación le aporta agilidad al BATNA pues el producto va adquiriendo importancia en la medida en que se le va otorgando valor.

- ✚ **Punto de reserva:** Es una derivación del BATNA, es lo más alto o bajo con lo que estamos dispuestos a aceptar para negociar.
- ✚ Un ejemplo puede ser todas las características que se tienen en cuenta a la hora de comprar algún inmueble: ubicación, sector, amplitud... Así pues, antes de toda negociación debemos reflexionar sobre nuestro punto de reserva, como reconocimiento de lo máximo o lo mínimo que estamos dispuestos a aceptar.

- ✚ **Zona de posible acuerdo:** Es la media entre el que puede dar lo máximo o el que está dispuesto a dar lo mínimo; es decir es el punto de reserva de cada una de las partes; por ejemplo, si un comprador de un producto establece su precio de reserva en 3000 (lo máximo que pagaría), y un vendedor del mismo producto establece su precio de reserva en 2500 (lo mínimo que aceptaría), la zona de posible acuerdo entre ambas partes estaría ubicada entre 2500 y 3000.

✚ Estrategias de la negociación distributiva

Las maniobras en la negociación distributiva, consisten en redimensionar las percepciones de las partes, para que de alguna manera varíe la zona de posible acuerdo y uno de los dos cambie su punto de reserva, y de esta manera alguno de los dos piense que el uno está más cerca del otro de lo que en verdad esta.

Cuando se ha logrado el cambio en la percepción del otro, en torno al espacio de posible acuerdo será más rápido y fácil intervenir en su idea de solución y así alcanzar el propósito planteado, que finalmente será el más cercano al punto de reserva o en el mismo.

En consecuencia, las estrategias de la negociación distributiva específicamente consisten en:

Mantener información confidencial: no manipular información en beneficio propio, ni distorsionarla para que obedezca a intereses individuales, el BATNA, y el punto de reserva; además no es prudente callar verdades, información de interés, no ser claro en sus respuestas o simplemente no brindarlas completamente, callar, demostrar desinterés, evadir emociones... entre otros.

✚ Tácticas de la negociación distributiva

Se diferencia de las estrategias en que estos procedimientos contienen acciones específicas, aunque están orientadas al mismo propósito: Alcanzar el punto de reserva de la contraparte, influenciando sus percepciones y acercarlo a la zona de posible acuerdo.

Entre las maneras más utilizadas en la negociación distributiva podemos resaltar:

- ✚ **Elevar la oferta:** el propósito de esta forma es mostrarle a la otra parte una oferta alta de tal suerte que la contraparte aferre su idea sobre el nivel de un posible acuerdo.
- ✚ **Hacer excesivas peticiones** que no tienen que ser de gran relevancia, con el fin de alcanzar las ventajas traducidas en dadas de la otra parte.
- ✚ **Mantener un comportamiento de concesión** es decir brindar pequeñas dadas para darle al otro la impresión de estar dando mucho en el proceso.

- ✚ Establecer límites: Es el proceso consistente en convencer a la otra parte de que no se está dispuesto a ceder más de lo que se ha cedido, por ejemplo: “Subir más implicaría un aumento del 10% de nuestros costos; eso es imposible”.
- ✚ Precedentes: Es un proceso de argumentación, consistente en la remembranza, es decir, recurre al recuerdo: ¿Si siempre he pagado una cantidad porque debo pagar otra ahora? Si esta se logra alcanzaremos la táctica del Serrucho, pues se logrado un cambio de posición y creer al propietario que estamos en contacto con otros arrendadores y/o con el gremio de los arrendamientos.
- ✚ Comparaciones: Al igual que el anterior busca las comparaciones como sustentación de la negociación para generar ventajas: “Se de otros lugares con iguales características, arrendado por un valor inferior al que se me está ofreciendo”. Si este prospera avanzaría hacia otra táctica, denominada Moldeo de aspiraciones: si logra la rebaja, también ha alcanzado a moldear las percepciones de la contraparte pues las disminuyo.

De igual manera, en este tipo de estrategias se alcanza o deriva otra denominada Influencia de utilidades subjetivas al lograr que la contraparte disminuyan su punto de reserva, con la convicción de obtener utilidades subjetivas, esta contiene una característica adicional y es incluir en la negociación algún tipo de promesas, como de recomendaciones, o sugerencias positivas a terceros.

- ✚ Captura de valores primordiales: Consiste en manejar información adicional de la contraparte (gustos, deseos...), que se puede aprovechar en beneficio del logro de la negociación como el aumento de precios.
- ✚ Rabia fingida o real: Es la apariencia de disgusto con el fin de imprimirle seriedad a nuestra posición, y hacer que la contraparte revalúe sus posiciones. Esta estrategia fácilmente puede conducirnos a otra denominada reducción de tiempo consistente en la presión ejercida sobre el otro, para que su decisión no sea muy meditada.
- ✚ Para ver en detalle estas tácticas de negociación distributiva, así como para conocer otras más, te invitamos a leer el artículo: tácticas de negociación.

✚ **Negociación integrativa**

- ✚ Es un tipo de negociación conocida también con los apelativos de principista, negociación cooperativa, negociación ganar-ganar, es un proceso en el cual las partes están dispuestas a lograr una negociación placentera para todas las partes.
- ✚ Es común que la negociación integrativa se presente en procedimientos de más de un elemento para negociar, para nuestro caso se puede dar en la creación de una sociedad, en la que sus integrantes deben aportar medios económicos casi siempre, suplementarios a los medios de los otros socios.

✚ Estrategias de la negociación integrativa

Como es una estrategia orientada a lograr el beneficio de todas las partes y no las ventajas individuales, la negociación integrativa está caracterizada por las siguientes estrategias:

- ✚ Revelar información propia: Compartir y reconocer las carencias, los gustos, deseos, tendencias, capacidades, interrogantes, posibilidades, entre otros.
- ✚ Obtener información de la otra parte: La anterior brinda información pertinente para alcanzar la comprensión de sus intereses e inquietudes al negociar, es así como incluye en el proceso los interrogantes a la contraparte para entenderla.

✚ Tácticas de la negociación integrativa

Se diferencia del anterior en que estas constituyen acciones específicas pero orientadas al mismo propósito, lograr una negociación exitosa para ambas partes y a ambas generarles valor.

Entre las principales tácticas de la negociación integrativa, podemos encontrar:

- ✚ Enviar un mensaje sobre la intención de cooperar: Generar flexibilidad en la negociación, haciendo saber la necesidad y el propósito de ayudar, de pronto manifestando que las partes están enfrentando la misma situación y por tanto comparten la misma preocupación, en consecuencia se disponen al dialogo.
- ✚ Buscar diferencias: Pudiera entenderse también como intercambiar un objeto, elemento o pertenencia, en bien de la negociación para generar valor y satisfacción, identificando puntos de encuentro en la diferencia; pudiera ser que una de las partes tiene algo que la otra no tiene y lo hace saber, pero además, la contraparte cuenta con algo que lo pueden intercambiar y además adicionarle algún valor extra. Si los dos acuerdan ese intercambio, han generado satisfacción, flexibilidad, y valor extra.
- ✚ Lo anteriores demuestra que en este tipo de negociación es muy posible generar un clima de resolución de problemas, al crear un ambiente de confianza y armonía al contrario de lo que ocurre en la negociación distributiva.

Podemos encontrar en los tipos de negociación una tercera que corresponde a la **negociación de subordinación**. Que consiste en que uno de los miembros de la negociación, pone sus intereses en condición de inferioridad con relación a la contraparte, para evitar choques o roces.

Como una primera apreciación pudiéramos adentrarnos en afirmar que los tres tipos de negociación se caracterizan por incluir diversas técnicas de que obedecen a su fuerza pero que se pueden clasificar en técnicas de bajo mediano y alto riesgo.

En cuanto a las estrategias, están ligadas a la clase de acuerdo que se quiere lograr y al perfil del negociador, que es en últimas quien le dará el rumbo correcto. Por lo anterior, según Narisna podemos encontrar cinco clases de negociadores, que son:

- ✘ El competitivo,
- ✘ el transador,
- ✘ el colaborador,
- ✘ el evasivo y
- ✘ el acomodaticio.

Fuente: INFOBAEprofesional.com

Ejercicio de auto evaluación tema 2:

Elabore ejemplos para cada tipo de negociación.

Escriba cual será para usted el tipo de negociación ideal.

Todos como seres humanos tenemos los perfiles antes mencionados.

¿Será que todos podemos seguir un proceso negociador? Justifique su respuesta.

ANALICE LA SIGUIENTE LECTURA

A. Introducción

Desde el mes de enero del año 2003 los Gobiernos de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Honduras y Estados Unidos dieron inicio al proceso de negociación tendiente a la suscripción de un Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y los Estados Unidos (TLC).

Al Gobierno de la República le corresponde por ley definir la posición nacional en cada uno de los temas de negociación de los acuerdos comerciales. No obstante, este proceso se desarrolla dentro de un marco de consulta y participación con los diferentes sectores de la sociedad costarricense, para construir posiciones nacionales que reflejen los intereses nacionales y un balance razonable de los diferentes puntos de vista e intereses.

Por esta razón, así como por la importancia y complejidad de este acuerdo comercial para el país, el Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) se ha dado a la tarea de establecer un proceso de coordinación con múltiples instituciones gubernamentales que tienen competencia en los diferentes temas de negociación y un proceso de diálogo y participación amplio y transparente con los diferentes sectores de la sociedad costarricense, a efectos no sólo de informar sobre el proceso, sino también de recibir los insumos necesarios para poder definir la mejor posición nacional de negociación en cada uno de los temas incluidos en el TLC.

Tomada de

www.sice.oas.org/TPD/USA_CAFTA/Studies/CRISoc_s.pdf: Tratado de libre comercio entre centro América y Estados unidos. Septiembre 19 de 2011

A la luz de la lectura elabore su respectivo análisis teniendo en cuenta los siguientes elementos:
Cuántas partes constituyen la negociación en cuestión; ¿Qué clase de negociadores requiere el proceso?

¿Qué tipo de negociación se puede aplicar en este proceso?

¿Qué estrategia negociadora podría ser la más efectiva en estos casos?

2.3. La Negociación en la Empresa

En el mundo empresarial ocurre lo que en la naturaleza, según la teoría de Charles Darwin: En la naturaleza solo sobreviven los más fuertes.

Existen principalmente cuatro clases de estilos de negociar, dichas clases emanan del Modelo de Cuadro Organizacional de Blake y Mouton según el cual, en el comportamiento humano hay dos posiciones básicas y opuestas, la del comportamiento agresivo es la primera y la del comportamiento sumiso, la segunda.

⚔ ESQUEMA DEL NEGOCIADOR DE ROBINSON



Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/15/estilosneg.htm>

Robinson interpreto los comportamientos negociadores propuestos por Blake y Mouton, pero agregando nuevos perfiles, que se pueden derivar de un proceso negociador, no es común que un negociador se ubique en un solo perfil comportamental de los señalados, más bien combina algunas conductas ahí señaladas, las cuales a su vez también tienen rasgos característicos así:

- ⚔ **Analítico/cooperativo:** Tiene muy clara la fundamentación y sustentación de su posición, es abierto y puede delegar pero no pierde de vista el proceso estando pendiente de sus

detalles, es comprensivo con las necesidades del otro pero no por ello dispuesto siempre a negociar.

- ✚ **analítico/agresivo:** Planea su estrategia obedeciendo a cada detalle, exige que en la negociación se siga un orden lógico, por lo que no se preocupa de las necesidades de la contraparte; procura terminar rápido, con mentalidad ganadora. No aceptan puntos de vista innovadores ya que para él si una solución siempre ha sido buena por qué cambiarla. No escuchan a la otra parte, siempre piensa que él es el que más sabe del tema tratado.
- ✚ **Flexible/cooperativo:** Paciente, comprensivo, brinda confianza a la negociación, no le imprime un orden pero es confiado en cuanto a los resultados, sin olvidar que pese a lo anterior, es muy preparado en cuanto al proceso sin perder el norte de sus metas.
- ✚ **Flexible/agresivo:** No está bien preparado ni tiene claros sus propósitos, por lo que delega ampliamente, tampoco le interesa el orden de la negociación, no es paciente y tampoco le interesa su contraparte, para él la negociación representa un reto personal.

Aunque los tipos de negociadores descritos son básicos, no significa que no se pueda dar otro tipo de comportamiento en un proceso negociador, o que se puedan combinar de otra manera, es mas es posible que de alguna manera, una negociación puedan combinarse todos o que las partes, que pueden ser de dos representen todos los estilos.

Los negociadores exitosos saben que de una u otra manera deben combinar varios estilos, para lograr sus objetivos, es muy importante ser flexible pero también lo es arrojarse, tomar riesgos, ser osado y a la vez escuchar, de acuerdo a las circunstancias del negocio. Además el seguimiento de su plan de acción es muy importante porque en un momento dado puede forzar el orden de la negociación y a la vez el comportamiento de la contraparte.

Lo más importante es que un negociador debe tener claro al menos tres elementos en el proceso: Sus necesidades, sus propósitos y sus deseos, no importan, la clase de negociación ni de partes que ahí intervengan, así obtiene seguridad y ventaja para ganar

Lo que más importa en la negociación es encontrar una solución, para ello existen criterios que la posibilitan, por ejemplo: el **criterio objetivo** que busca soluciones acordadas o aplicar un **criterio cuestionable**, que espera que una de las partes vaya cediendo, sin presionar un punto de acuerdo. Por ejemplo, si se negocia la compra de un piso, el primer tipo de negociación consiste en tratar de llegar a un acuerdo mediante un regateo entre comprador y vendedor. En cambio, este nuevo método busca definir y aplicar algún criterio técnico (por ejemplo, precio del m2 en la zona, tasación de un experto...).

Mientras que con el primer método de negociación el resultado final es arbitrario (va a depender del nivel de intransigencia de cada parte), con el segundo método se puede **llegar a un resultado más justo**.

Cuando un negociador propone a la otra parte la aplicación de algún criterio técnico para determinar el resultado final debe mostrarse **flexible a la hora de seleccionar dicho criterio** y no tratar de imponer el suyo.

El principal requisito es que se trate de un **criterio objetivo**, técnico y que sea **lógica su aplicación** en esa negociación concreta.

Golf Business Programs Cursos de Proyecto y Construcción de un campo de golf. Infórmese www.structuralia.com/golflatamEnlaces patrocinados

Golf Business Programs Cursos de Proyecto y Construcción de un campo de golf. Infórmese www.structuralia.com/golflatamEnlaces patrocinados

- ✚ ROBINSON, Colin. COMO NEGOCIAR, Guía para hacer transacciones productivas. (Libro)
- ✚ BLAKE, Robert R. y Mouton Jane Srygley. BUILDING A DYNAMIC CORPORATION THROUGH GRID ORGANISATION DEVELOPMENT (Libro)
- ✚ PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN <http://www.monografias.com/trabajos60/proceso-negociacion/proceso-negociacion.shtml>

Ejercicio de autoevaluación tema3:

Ejemplifique las negociaciones de acuerdo a los perfiles en las empresas, con recortes de periódicos.

Los comportamientos negociadores están claramente determinados. ¿En la vida cotidiana será que así de determinadas están las decisiones o acaso hay que combinar varios estilos? Sustente su respuesta

2.4. La negociación como proceso

Podemos iniciar procurando el análisis de la siguiente definición: “La 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 para sus relaciones futuras”. (Villalba, 1989)

La negociación es la pretensión de búsqueda de soluciones, acuerdos, puntos de convergencia a dos partes en pro de beneficio de las dos o de una de ellas. Sin embargo, no faltan quienes lo confundan con un pretexto acompañado de estrategias para lograr objetivos predeterminado e individualista, para el que su contraparte es un enemigo en potencia.

El propósito de toda buena negociación es la derrota de la desconfianza, y la mejor forma de lograrlo es informar las pretensiones frente al proceso, para que el otro reduzca los niveles de tensión.

Por esto la negociación se convierta en el arte de encontrar acuerdos y salidas beneficiosos para partes en desacuerdo. La negociación es un proceso integral y de igual manera el negociador, porque ahí se involucran todas las emociones y sentimientos, significa que el que lidera el proceso reconozca las emociones y debilidades de las partes.

✚ Tipos de Negociadores

Si bien es cierto, en apartes anteriores, se repasó la personalidad del negociador de acuerdo a Bleke y Mouton, en este nos detendremos con más detalle para negociadores en el contexto de empresa:

- ✚ El **Negociador enfocado en resultados**: Es el más interesado en los resultados que le va a reportar el objetivo prestablecido, por tal motivo genera un clima de tensión a través de la presión y la intimidación. Se tiene confianza y eso lo hace ver a su contraparte en un nivel muy inferior a él lo que lo hace sentir dueño del triunfo. Las relaciones interpersonales con su oponente no le interesan.
- ✚ Es impositivo y maniobra sus jugadas. Este negociador es muy eficiente en contextos productivos específicos, pero no lo es para acuerdos duraderos.
- ✚ **Negociador enfocado en las personas**: Este tipo de negociador tiende a ser conciliador, pone especial atención a la relación con la contraparte, prefiere ceder a tener un enfrentamiento que él considera inútil, en este sentido suele interpretarlo como un negociador sumiso.

- ✘ Se preocupa por colaborar y tratar de que los otros también colaboren, por esta razón se informa sobre las necesidades de las contrapartes.
- ✘ Es honesto y no presiona a los otros porque en ellos confía y no los manipula.
- ✘ Sin embargo, si la negociación se da con un oponente del perfil anterior puede parecer débil e ingenuo y lo pueden superar.

De acuerdo con lo anterior la reflexión obligada es que los negociadores no deben ubicarse en un solo estilo, un buen negociador es aquel que combina diferentes actitudes considerando la del respeto como la más importante pero no debe olvidar los intereses y defender sus posiciones, no olvidarlas, es más deben ser asunto de ajustes permanentes de acuerdo al rumbo que vaya tomando el proceso.

✘ **Personalidad de los Negociadores**

Recordemos que el termino personalidad, engloba las características biológicas, psicológicas y sociales que marcan la manera de ser, pensar y actuar de los seres humanos

Con relación a la 'personalidad de los negociadores habremos de contar con aquellas características en el comportamiento de aquellos que habrán de participar en un proceso negociador, cuyo único fin el cumplir con los objetivos y llegar a la meta del proceso de negociación de la empresa.

En términos generales y prácticos todo buen negociador, cumplirá con las siguientes características: Equilibrio, paciencia, comprensión, humildad, modestia, escucha, positivismo, proyección, visión, propositiva, entre otras., armonizándolas y haciéndolas coincidir con la capacidad de comunicación como elemento clave para alcanzar el éxito y desarrollar los acuerdos pactados, con miras de alcanzar un gana-gana para todos.

En toda negociación se evidencia el C.I.D.: Comportamiento de Interacción Directa, que es como la dinámica entre todas las características de la personalidad del sujeto negociador. Existen cuatro características y actitudes en los negociadores, que se contraponen, pero que son fundamentales para darle rumbo al proceso, son ellas:

Sumiso:

Acepta lo que le dice
No realiza oposición
Es dócil, obediente, humilde.

Dominante:

Es seguro de sí mismo
Toma el mando en la negociación

Alta autoestima. Dominador, tirano, intolerante.

Hostil:

Solo yo cuento. Es autoritario, dictatorial.

Los demás no valen nada

Está en contra de todos

Afectivo:

Lo importante es la buena relación entre ambos.

Pregona “la buena onda”.

Es cordial, sensible, emotivo, afable.

Ahora bien, si hacemos encuadres de cada tipo de la personalidad de estos negociadores, encontraremos personalidades muy similares sino iguales a los propuestos por Blake y Murton

La Importancia de Conocer los C.I.D.

Para alcanzar el éxito de una negociación es muy importante conocer el comportamiento de interacción directa, ello no nos garantiza haber alcanzado el éxito pero si tener criterios de acción muy determinados- Conocer dichos comportamientos nos brinda:

- ✚ Prepararnos para las dificultades que se nos pueden presentar y de pronto pronosticarlas. Para ello debemos tener claridad y manejo de ideas lo que a su vez nos permite brindar respuestas oportunas, reconocer y analizar ideas personales, lograr empatía con los demás participantes.
- ✚ Por eso es de vital importancia el reconocimiento de las personas participantes de la negociación y del que dirige. Este reconocimiento, permite establecer unas respuestas comportamentales interesantes como:
- ✚ **Como actuar frente a cada CID**

Dominante – Hostil o Analítico/ agresivo

A este tipo de comportamientos debemos brindarle toda posibilidad de expresarse libremente, que pueda aflorar sus emociones negativas, evitando choques y enfrentamientos con él.

Para negociar con este tipo de comportamientos debemos manejar un gran nivel de autocontrol para no humillar su ego pero manteniendo el equilibrio.

Sumiso-Hostil o Flexible/ agresivo

A Este tipo de personalidad debe procurársele seguridad, porque se caracteriza por el temor y la desconfianza, por tanto hay que brindarle elementos de interés haciéndolo sentir en confianza en el proceso contando eso si con mucha paciencia.

Sumiso – Afectuoso o Flexible/ cooperativo

Estos personajes persiguen la aceptación de los demás, se les debe canalizar el proceso negociador para alcanzar el éxito, de lo contrario puede llegar a divagar.

Dominante - Afectuoso o analítico/ cooperativo

Ante esta personalidad hay que demostrar preparación y conocimiento del proceso negociador; no permite juegos dobles ni trampas en la negociación, se le debe demostrar que el propósito es que todas las partes ganen de esa manera podrá llegarse a un buen acuerdo.

Conclusión

Indiscutiblemente negociar es un arte y no todos nacimos con esa habilidad, pero todos si tenemos la capacidad de practicar para alcanzar ese manejo. Todos habitualmente debemos negociar, casi ninguno reflexionamos en esos procedimientos los realizamos como que por inercia, pero con buenos resultados, otros deben hacer un gran esfuerzo para realizar lo que necesitan y/o desean.

Todo proceso negociador requiere del conocimiento de las características de los que hacen parte de él, por esta razón, es necesario rescatar la honestidad y rectitud en todas la negociaciones, eso exige preparación y conocimiento de los participantes, del objeto a negociar, del contexto e intereses en los que se va a dar la negociación, ninguna característica del comportamiento para negociar es más que la otra, pero aquella que aporte lo anterior y la posibilidad de sentirse cómodo esa es la más valedera para alcanzar el éxito. Es por lo anterior que además de las personalidades, también se deben demostrar ciertos comportamientos, para que le den solidez al proceso:

- ✚ **Respeto hacia la otra parte:** No vamos a dar ninguna luchas vamos a buscar acuerdos con un colaborador en pro de una solución.
- ✚ **Empatía:** Capacidad de comprender y entender al otro al otro, porque cumpliendo con este precepto se podrá encontrar una solución que sea válida para todos.
- ✚ **Confianza:** Es indispensable para el buen logro de la negociación, permite que las personas se relajen, estén tranquilas y colaboren con el proceso.
- ✚ **Flexibilidad:** Aunque una buena negociación se debe preparar y estudiar en profundidad no se pueden descartar las variaciones no se puede descartar la posibilidad de cambio de ruta y optar por un rumbo; aquel que logre adaptarse a nuevos rumbos en la negociación, podrá llegar a articular soluciones alternativas.
- ✚ **Creatividad:** Es una excelente alternativa para superar los conflictos, pues supone implementar elementos diferentes olvidándose de los presupuestos iniciales.

- ✚ **Paciencia;** Se debe poner en práctica la reflexión, saber esperar, aceptar el ritmo que otros imponen, deben todos tener claro que la negociación requiere tiempo, y no se pueden tomar actitudes imprudentes.
- ✚ **Asertividad:** Se debe tener claro que la negociación no es decir SI a todo lo que se plantea, se debe saber decir NO sin entrar en choque, para evitar mal entendidos todos los participantes deben tener claro que pueden aceptar y que no tenerlo claro, evitara problemas posteriores...

Bibliografía:

Justo José Frías Calvo – El Proceso de Negociación – ICDA –
Cursos: mailxmail –Emilio José Villanueva Valle –

Ejercicio de autoevaluación tema 4

Elabore un mapa conceptual del tema que permita evidenciar todos los elementos de la negociación como proceso.

2.5. Estrategia de Penetración

Lectura: ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN – Teoría de William Ury

Introducción

“En las negociaciones complejas, cada cual considera al otro como una persona difícil.... No importa quién es el difícil; el reto es transformar un enfrentamiento en un ejercicio de solución conjunta de problemas” – William Ury.

Todos negociamos a diario. La mayor parte de nuestro tiempo lo pasamos tratando de llegar a un acuerdo con otros. Tal vez tratemos de negociar con espíritu de cooperación, pero con frecuencia quedamos frustrados. Nosotros queremos llegar al sí, pero a menudo la respuesta que nos dan es NO.

Como una alternativa para ello, existe la solución conjunta de problemas, la cual se centra en los intereses y no en las posiciones. Su meta es lograr un acuerdo satisfactorio para ambas partes de manera eficaz y amistosa (Ganar – Ganar).

La cooperación no significa el fin de la competición. No eliminaremos nuestras diferencias –ni debemos eliminarlas-, pero podemos enfrentarlas más constructivamente. El camino que lleva del enfrentamiento a la cooperación es la negociación.

La solución conjunta de problemas puede producir mejores resultados para ambas partes, economizando tiempo y energía porque se eliminan las posiciones encontradas.

Cinco obstáculos para la cooperación

En la solución conjunta de problemas, habitualmente se hallan obstáculos, en los cuales podemos caer fácilmente y entorpecer la negociación.

Hay cinco obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas.

La reacción de usted: El primer obstáculo que se puede presentar en una negociación está en nuestra propia reacción. Esto suele apenas perpetuar el ciclo de acción y reacción, en el que ambas partes resultan perdedoras. El problema que uno enfrenta en las negociaciones no es solamente el difícil comportamiento de la otra parte sino la reacción de uno mismo, que fácilmente podría perpetuar ese comportamiento.

Las emociones de los otros: Otro obstáculo son las emociones negativas de la otra parte. Convencidos de que ellos tienen razón, podrían negarse a escuchar, y justificar el hecho de emplear tácticas sucias.

La posición de los otros: Tienen el hábito de salvaguardarse en una posición y de tratar de hacernos ceder. Son personas que no conocen otra forma de negociar, ellos no piensan en ceder.

El descontento de los otros: Si nuestro objetivo es encontrar un resultado satisfactorio para ambas partes, podríamos encontrar que a la otra parte no le interesa el resultado. Podría no ver cómo los beneficiaría a ellos, aunque la solución llene los requerimientos de ellos. Y si la idea no es de ellos, podrían rechazarla por esa sola razón.

El poder de los otros: si los de la otra parte ven la negociación como un asunto de ganar/perder, estarán resueltos a derrotarnos. Si ellos pueden obtener lo que quieren por su poder, ¿Por qué van a cooperar?

La estrategia de penetración

Con esta estrategia se da a conocer como se deben manejar estas desviaciones y como predecirlas, estas desviaciones se generan debido a la resistencia que presenta la contraparte con la cual estamos negociando y la cual tiene su fundamento en los cinco obstáculos para la cooperación vistos anteriormente.

La estrategia de penetración es lo contrario de imponerle su posición a la otra parte. En lugar de decirles que cosa hacer, hay que hacer que nos entiendan. En lugar de presionarlos para que cambien de parecer, hay que crear un ambiente en el cual ellos puedan aprender.

Primer paso: (Subir al Balcón) El primer obstáculo es nuestra propia reacción, por tanto el primer paso comprende suspender esa reacción.

Debemos recuperar el equilibrio mental y concentrarse en nuestro objetivo. Debemos obtener una perspectiva de la situación, imaginando que estamos en un **balcón** mirando la negociación. Si no nos tomamos el tiempo para reflexionar y mirar la situación desde otra perspectiva, corremos el riesgo de reaccionar, actuando sin pensar. Los tres tipos de reacciones más comunes son: Contratacar, ceder y romper relaciones.

Al reaccionar perdemos de vista nuestros intereses. En muchos casos, lo que busca precisamente nuestro oponente es provocar una reacción, desconcertándonos para impedirnos pensar con rectitud.

Cuando nos encontremos en una situación difícil, hay que tomar las cosas con calma, pensar con serenidad y analizar las cosas objetivamente. Imaginemos que la negociación se desarrolla en un escenario y subimos a un balcón que nos permite ver todo el escenario.

Una ejecutiva del cine, llamada Janet Jenkins, quien preparaba la venta de una programación multimillonaria a una cadena de televisión por cable. Llevaba una hora hablando con el negociador que representaba a la red, ultimando los detalles finales, cuando entró enfurecido el director de la cadena. Atacó el producto, puso en tela de juicio la integridad profesional de Janet y exigió cambios radicales en el contrato. En lugar de reaccionar, Janet se contuvo y subió a su balcón imaginario. Se dio cuenta de que si se defendía o contraatacaba sólo echaría más leña al fuego y no lograría mayor progreso. Por lo tanto, se limitó a escuchar al presidente de la cadena. Cuando éste terminó y salió de la oficina, Janet pidió permiso para salir un momento, supuestamente para telefonar, pero en realidad lo hacía para recuperar su equilibrio emocional.

“Cuando regresó, el negociador de la cadena la miró, y preguntó: “Bien, ¿continuamos con nuestra conversación donde la dejamos?” En otras palabras, lo que él estaba tratando de decirle era: “Olvidemos lo que dijo el presidente. Sólo estaba descargando tensiones. Volvamos a nuestra negociación”. Si Janet hubiera reaccionado, la negociación se habría desviado de curso. Como decidió subir al balcón, pudo continuar sin tropiezos hasta cerrar el trato.

Es conveniente subir al balcón, incluso antes de comenzar la negociación, para prepararnos. Y tratar de hacer cada vez que podamos durante el transcurso de la negociación.

Segundo paso: (Ponerse del lado de ellos) Para crear un clima apropiado se debe desactivar las emociones negativas de ellos. No debemos pasar por alto las emociones de nuestro oponente, detrás de todo ataque suele haber ira; detrás de una posición inflexible a menudo hay temor.

Reconocer el punto de vista del oponente, lo cual no significa estar de acuerdo con él. El reconocimiento se comunica con frases como: “En eso tiene razón”, “sé exactamente a qué se refiere”, “yo comprendo lo que usted dice”, “si yo estuviera en su situación, vería las cosas así”. Cuando se escucha y se le da reconocimiento al aponente, es mucho más probable que él nos escuche también.

Robert McNamara, ex secretario de defensa de los Estados Unidos, utilizó esa táctica durante una reunión celebrada en 1989 con los principales protagonistas estadounidenses, soviéticos y cubanos de la crisis de los misiles de 1962. Viendo que los soviéticos y los cubanos se ponían a la defensiva cuando se mencionaban las razones por las cuales sus gobiernos habían decidido instalar secretamente los misiles nucleares en Cuba, McNamara anunció: “Si yo hubiera sido un dirigente cubano o soviético en ese momento, habría llegado a la conclusión de que los norteamericanos pretendían invadir a Cuba. Basados en la evidencia que tenían, hicieron lo correcto. Sin embargo, debo decirles que nosotros nunca tuvimos esa intención”. Al expresar lo que los soviéticos y los cubanos estaban pensando y reconocer su punto de vista, McNamara abrió el camino para que también ellos escucharan su punto de vista.

Reconocer las diferencias con optimismo, lo cual no implica poner fin a las diferencias.

Crear un clima favorable para las negociaciones. Acceder hasta donde sea posible, sin necesidad de hacer concesiones.

Lo que se debe hacer para romper la resistencia del oponente es invertir esa dinámica. Si queremos que nos escuchen, comencemos por escucharlo. Si queremos que él reconozca nuestro punto de vista, reconozcamos primero el de él. Si deseamos que él esté de acuerdo con nuestra posición, debemos mostrarnos de acuerdo con la de él, hasta donde sea posible.

Tercer paso: (No rechace – Replantee) Es difícil de abordar el problema conjuntamente cuando los de la otra parte se atrincheran en su posición y tratan de hacernos ceder. Es natural tratar de rechazar la posición de ellos, pero lo único que lograremos es que se atrincheren más. De modo que debemos hacer lo contrario de lo que estamos tentados a hacer. Tratar al otro como un compañero, en lugar de rechazar lo que dice, aceptar y replantear, como una oportunidad para hablar del problema. “Lo comprendo... me parece sugerente su propuesta... ¿Por qué quiere usted eso? Ayúdeme a entender el problema que quiere solucionar”. Al responder, la otra persona, tiene que centrarse en los problemas e intereses y no en las posiciones. Con esto, se propicia el “cambio del juego”, de una confrontación de posiciones a un análisis para la solución de problemas.

Actuar como si ellos fueran socios sinceramente interesados en resolver el problema.

Durante una negociación para adquirir una compañía, el vendedor pidió una suma que al comprador le pareció excesivamente alta. Pero en lugar de rechazar el precio, el comprador decidió educar al vendedor. Comenzó por preguntarle a cuánto ascendían las utilidades que la

compañía podría generar durante el primer año. El vendedor respondió: “Ganaremos cuatro millones este año, lo cual equivale a cuatrocientos mil en utilidades”. Una vez informado de ese punto de referencia tan optimista, el comprador pudo decir: “Estoy seguro de que podrán alcanzar esa meta si usted cree que así será. Después de todo, esta empresa es excelente. Pero el precio se basa en sus cálculos. Usted sabe mejor que yo que hay muchos factores que pueden echar abajo eso. Si no se cumplen sus proyectos, ¿bajaría precio?” Al sondear al vendedor para averiguar en qué se basaba el precio, el comprador logró una reducción sustancial sin haber rechazado el precio de plano.

La manera más obvia de dirigir la atención del oponente hacia el problema es hablándole de este. Lo mejor es hacer preguntas. Tratar de formular preguntas indicadas, en lugar de tratar de enseñarles dejar que sea el problema mismo el que enseñe. Cuando él explica su posición, está revelando una gran cantidad de información valiosa acerca de lo que desea. Hay que invitarlo a decir más, como; ¿Por qué desea esto?, ¿Cuál es el problema?, ¿Cuáles son sus intereses? Hay que descubrir lo que realmente lo motiva.

Aprovechar el poder del silencio. Si las preguntas hicieron sentir incómodo a la otra persona resistir la tentación de ayudarlo a salir del apuro. Esperar la respuesta.

Replantear es enfocar hacia el problema todo lo que diga nuestro oponente.

Cuarto paso: (No presione – Tienda un puente de oro) Se debe verificar que la solución encontrada es satisfactoria para ambas partes, por lo tanto se debe encontrar el camino que conduzca a esa solución, necesitamos salvar el vacío que hay entre nuestros intereses y los de la otra parte. Debemos ayudarlo a la otra parte a salvar las apariencias y a hacer que el resultado parezca un triunfo de ellos.

En lugar de presionar al oponente hacia un acuerdo, hacer todo lo contrario, tratar de atraerlo en la dirección que deseamos que avance. Lo que hay que hacer es tender un puente de oro sobre el vacío entre las partes, replantear la retirada y convertirla en una marcha hacia una solución mejor.

Steven Spielberg comento: “Cuando tenía unos trece años, tuve que aguantar durante todo un año las injurias de un matón de la escuela. Me tiraba al suelo, o me metía la cabeza en la fuente de agua, o me hacía comer tierra, o con un golpe me hacía sangrar la nariz cada vez que jugábamos al fútbol durante la clase de educación física. Realmente yo le tenía terror. Era mi némesis... Entonces pensé que si no podía vencerlo, lo mejor era tratar de unir fuerzas con él. Y le dije, “Quiero hacer una película sobre la lucha contra los nazis y me gustaría que usted interpretara al héroe de esa guerra”. Al principio se burló de mí, pero después aceptó. Era un muchachote de catorce años que se parecía a John Wayne. Le di el papel de jefe del escuadrón, con todo y casco, uniforme de fatiga y morral. Desde ese momento fue mi mejor amigo “.

El joven Spielberg descubrió el secreto de tenderle un puente de oro al adversario. Se dio cuenta de que el matón necesitaba sentirse importante. Al ofrecerle otro medio de ser reconocido, logró negociar con éxito el cese del fuego, y atrajo al matón a su bando.

Se debe Incluir al oponente; pedirle ideas y aprovéchelas. Hacerle ver a que lo que proponemos tiene relación con una de las ideas de él. Pedirle crítica constructiva ¿Qué intereses suyos no satisface esta propuesta? ¿En qué sentido no es justa? ¿Cómo la mejoraría? ¿Hay alguna manera de mejorar la propuesta para que lo beneficie a usted sin perjudicarme a mí?

Ofrecerle una opción al oponente. Darle varias opciones ¿Qué prefiere usted?
Satisfacer los intereses del oponente; buscando el verdadero interés.

Quinto paso: (No ataque – Use el poder para educar) Demostrarles que no pueden ganar por sí solos sino sólo conjuntamente con nosotros. Hay que aprovechar ese poder de negociación para hacer que regrese a la mesa y no para crear controversias o inútiles y costosas batallas.

“El mejor general es el que nunca se deja arrastrar a la batalla”, Sun Tzu.

El peor error que podemos cometer cuando nos sentimos frustrados es abandonar el juego de solucionar problemas para embarcarnos en el juego del poder. En lugar de usar el poder para vencer a nuestro oponente, utilizarlo para ayudarlo a entrar en razón, para que comprenda que la única forma de ganar es ganar juntos. Tratar de hacerle ver que lo peor sería no llegar a un acuerdo. Incluso si ganamos la batalla, es probable que pierda la guerra, pues en el proceso podríamos destruir las relaciones con nuestro oponente.

No se debe perder de vista la ejecución. Diseñar un convenio que minimice los riesgos. Incorporar un procedimiento para resolver; reafirmar las relaciones. Ser generoso al final. Se debe guardar cierta cantidad de flexibilidad para el final, porque preferimos que sean ellos los que ganen el último round. Se deben poner las cosas más fáciles de lo que ellos esperan porque se desea que crean que lo hicieron bien.

Poner la mirada en la satisfacción de ambas partes, no en la victoria; usar el poder para educar en lugar de luchar. Debemos hacerle saber al oponente las consecuencias de no llegar a un acuerdo. Veamos un ejemplo de política internacional: En 1948, el líder soviético José Stalin bloqueó a Berlín Occidental para obligar a las tropas aliadas a abandonar la ciudad. Las potencias de Occidente pensaban romper el bloqueo con un convoy armado, pero temieron que eso pudiese desatar la Tercera Guerra Mundial. Entonces prefirieron neutralizar el bloqueo organizando un gigantesco puente aéreo para llevarles alimentos y suministros a los berlineses sitiados. Al darse cuenta de que no había tenido éxito, Stalin levantó el bloqueo y decidió negociar.

Tal como lo ilustra esta situación, el reto es frustrar el ataque del oponente pero sin devolver el golpe. No se trata de castigarlo sino de mostrarle que la única manera de satisfacer sus intereses es negociando.

Recordarle en todo momento que el “puente de oro” está siempre a su disposición. No tratar de imponerle soluciones sino educarlo acerca de la mejor alternativa para ambos. Utilizar el poder para educar, no para atacar.

Conclusión:

El orden de los pasos es importante ya que el anterior es la base firme para el siguiente paso y adicionalmente deben estar presentes en todo momento de la negociación.

Debemos sortear estas barreras con la estrategia de penetración, no debemos nunca aceptar un NO como respuesta.

Se debe ser consciente que no hay ninguna fórmula mágica que garantice que triunfaremos en todas las negociaciones, pero con paciencia, persistencia y con la estrategia de penetración, podemos tener las máximas probabilidades de obtener lo que deseamos, incluso en las negociaciones más difíciles.

Cuando murió un hombre les dejó de herencia a sus tres hijos diecisiete camellos para que los repartieran de la siguiente manera: La mitad para el hijo mayor, una tercera parte para el segundo y una novena parte para el menor. Al disponerse a repartir la herencia no lograron ponerse de acuerdo porque 17 no es divisible por dos, por tres o por nueve. Por último, decidieron consultar a una anciana sabia. Tras reflexionar, la anciana les dijo: “vean qué sucede si toman mi camello”. Al tener 18 camellos, el hijo mayor tomó su mitad, o sea nueve. El segundo hijo tomó su tercera parte, o sea seis, y el hijo menor su novena parte, o sea dos. Nueve, más seis, más dos sumaban diecisiete; por tanto, sobraba un camello, el cual devolvieron a la anciana.

Como ilustra la historia de los 17 camellos, hay ocasiones en que parece no existir una salida en las negociaciones. Al igual que la anciana, es necesario cambiar de posición y ver el problema desde otro ángulo para encontrar ese decimoctavo.

El secreto del éxito en las negociaciones es sencillo: prepararse, prepararse y prepararse. Antes de cada reunión, hay que prepararse, después de la reunión, evaluar el progreso, adaptar la estrategia y volver a prepararse.

El objetivo de la penetración es acabar con el adversario y convertirlo en socio de la negociación.

BIBLIOGRAFÍA

Supere el No. William Ury – Editorial Norma SA

Actividad

De acuerdo con el texto tomado de la web elabore un ensayo en el cual manifieste sus puntos de acuerdo o desacuerdo con el tema, y expóngalo a su grupo. Elabore dos ejemplos del estilo negociador de Ury: uno que corresponda al ámbito social y otro al ámbito empresarial

3. NEGOCIACIÓN Y COMUNIDAD

OBJETIVO GENERAL

Enunciar las características de los procesos y criterios de negociación en la comunidad y su clasificación a nivel gubernamental y administrativo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Definir y ejemplificar la tolerancia como elemento inicial de la negociación.
- ✚ Identificar la clasificación de los siete elementos indispensables en una negociación.
- ✚ Aplicar, en una situación dada, los mecanismos de resolución de conflictos.

Prueba Inicial

1. Participación ciudadana contribuye a ordenar crecimiento de la ciudad



Tomado de: <http://cronicadesociales.org/2011/08/25/participacion-ciudadana-contribuye-a-ordenar-crecimiento-de-la-ciudad/>

Señalan que la opinión de vecinos debe ser la base para determinar las actualizaciones en los planes parciales. ARCHIVO

- ✚ La consulta pública de planes parciales se inicia en septiembre

Especialista pide alejar criterios políticos

GUADALAJARA, JALISCO (25/AGO/2011).- El Ayuntamiento de Guadalajara tiene previsto comenzar en el mes de septiembre la consulta pública de los planes parciales que regirán el

crecimiento de la ciudad y el aprovechamiento de su territorio; sus habitantes deben saber, agrega el arquitecto, que será ése el momento de acercarse para verificar la coincidencia de los planteamientos con sus intereses comunitarios o colectivos.

Cuando las negociaciones políticas y los intereses económicos inciden indebidamente en la definición de la política de planeación de un municipio, fuera de los cauces reglamentarios, explica, lo que se trae como consecuencia son afectaciones a la armonía de los espacios y zonas que componen a una ciudad como Guadalajara, así como a sus dinámicas e interacciones sociales.

En estos momentos previos a que se comience con la consulta pública en Guadalajara, puede decirse que los proyectos de planes parciales son “resguardados” por la Comisión de Planeación de Desarrollo Urbano Sustentable del Ayuntamiento de Guadalajara, que preside el edil Javier Galván Guerrero.

A estas alturas en que se cuenta ya con los documentos específicos que actualizarán a los planes parciales vigentes, elaborados por personal técnico, se vuelve complejo que puedan darse modificaciones irregulares en los mismos, explica el arquitecto, pues se les ha dado publicidad al haber sido distribuidos o entregados a cámaras, colegios y otras instituciones especializadas en materia urbanística para su revisión y conocimiento.

“Que haya gente poco perversa o un mucho perversa en la comisión edilicia como para que intenten ellos modificar algún Coeficiente de Utilización del Suelo (CUS) o de Ocupación de Suelo (COS) o alguna densidad o algún cambio de destino público, no creo que se animen para tanto, soy sincero, porque es una responsabilidad bastante grande como para que en ese lapso cambien alguna información, porque cuando regresan los planes a la comisión edilicia ya es información pública, cuando se reparte hacia los colegios ya es información pública, entonces no puede haber un cambio tan drástico y sin fundamento a último momento”.

Es decir, abunda González Guzmán, la publicidad que han tenido los próximos planes parciales de desarrollo urbano al haber pasado por las manos de especialistas (como él) externos a la administración municipal, crea entonces las condiciones suficientes para poder fiscalizar y verificar que de aquí a la consulta pública, y luego durante la integración de las propuestas ciudadanas recogidas y su turno final ante el pleno del Ayuntamiento, los documentos no se hayan alterado en sus lineamientos por acuerdos entre el sector inmobiliario y los ediles tapatíos.

Sin embargo, “siempre hay que estar atentos”. De ahí pues que señale a una sociedad que ejerce sus derechos y cumple con sus obligaciones, que se interesa por la participación ciudadana, como un observador del correcto desarrollo de todo este proceso regido por el Código Urbano de Jalisco.

Aunque una opción son los talleres para la capacitación de los vecinos en la interpretación de los planes parciales de desarrollo urbano, la publicidad de estos debe ser intensa, pues según la experiencia del especialista de la Universidad de Guadalajara, la generalidad apunta hacia una muy pobre asistencia de los vecinos, con apenas seis o siete asistentes por sesión (así lo atestiguó durante las sesiones que organizó el Ayuntamiento tapatío en 2009).

Comunicación y capacitación son claves

Los procesos de consulta pública de los planes parciales de desarrollo urbano de los municipios han registrado, como generalidad, una participación muy pobre de la sociedad, lo que podría revertirse con una estrategia de comunicación que no se conforme con los medios oficiales de Gobierno (sus estrados y la Gaceta Municipal, entre estos) o las directivas de las asociaciones vecinales, sino que vaya directamente a la “cancha” de las colonias.

El académico del Departamento del Hábitat y Desarrollo Urbano del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente (ITESO), Roberto García Martínez, recuerda que, si bien los proyectos de los planes son elaborados por personal técnico y especializado, son los propios vecinos, sin embargo, quienes mejor conocen sus espacios de convivencia.

Igual de importante que el establecimiento de una comunicación efectiva entre el Gobierno municipal y la sociedad para pensar la ciudad, debe considerarse a la capacitación de los ciudadanos en los aspectos básicos de la planeación urbana.

Por lo tanto, afirma, la consulta pública debe considerar la realización de talleres para la formación de los ciudadanos en esta materia y, entonces sí, empoderarlos para su involucramiento en los procesos de planeación y concepción de su ciudad.

En septiembre está previsto el comienzo de la consulta pública para la actualización de los planes parciales de desarrollo urbano en el municipio de Guadalajara, instrumentos que normarán los usos de suelo en la ciudad, o en otras palabras, el aprovechamiento y crecimiento urbanístico en su territorio.

Una participación nutrida de la sociedad durante el proceso de consulta pública de los planes parciales de desarrollo urbano de los municipios, funge como la mejor herramienta para “blindar” la actualización de estos instrumentos para que prevalezcan en ellos los criterios técnicos por encima de los políticos o económicos, señala el académico de la Universidad de Guadalajara, Sergio González Guzmán.

www.informador.com.mx/jalisco/2011/317127/6/participacion-ciudadana-contribuye-a-ordenar-crecimiento-de-la-ciudad.htm: Participación ciudadana contribuye a ordenar crecimiento de la ciudad

Actividad

- ✚ Traslade esta lectura al contexto específico en el cual usted se desenvuelve y contrástela de acuerdo con:
- ✚ Calidad de vida.
- ✚ Participación ciudadana.
- ✚ Atención pública estatal.
- ✚ Seguridad y orden público.
- ✚ Convivencia.

3.1. La tolerancia

Para adentrarnos en procesos de negociación en las comunidades debemos partir de un concepto inicial, que es la tolerancia, para ello repasaremos diferentes definiciones del término:

- ✚ La tolerancia es una actitud personal que se demuestra en la voluntad de actuar con bondad, comprensiva y condescendentemente, abriéndose a los otros y aceptarlos tal como son.
- ✚ Es poder entender las diferencias y a la vez canalizarlas de una forma edificante y racional.
- ✚ Es aplicar comportamientos de inclusión, lo que implica ser solidarios y aplicar la convivencia y aceptar las creencias.
- ✚ Es una actitud general para que la sociedad funcione correctamente y se fortalezcan las relaciones entre los seres humanos.
- ✚ Es una cualidad que se aprende con la práctica.

El concepto engloba tres elementos:

- ✚ Disponibilidad para aceptar la diferencia en todas las formas de vida física, social, cultural.
- ✚ Apertura al cambio y aceptarlo
- ✚ Autonomía para detectar las posibilidades de elección

Son principios de la tolerancia:




- ✚ Conocer al otro
- ✚ Respetar las diferencias del otro y desarrollar la confianza en sí mismo.
- ✚ Facilitar la participación y la integración en el compartir con el otro.

Generar actitudes de convivencia

Una vivencia como la de la tolerancia implica el conocimiento del contexto, las personas la convivencia, en consecuencia la intolerancia es producto de la ignorancia, tolerar no es una actitud fácil, donde hay una amenaza se percibe una agresión, por eso su práctica en un principio de convivencia.

El precepto básico de la tolerancia es: “No hagas al otro lo que no desees que te hagan a ti; al contrario, dale el trato que quisieras recibir”.

La persona tolerante aclara, justifica dialoga disculpa, comprende acepta y respeta al otro, nunca debe confundirse con alguien sumiso o conformista, pues es activo en su comunidad. La persona intolerante es todo lo contrario a lo descrito. En la práctica de la tolerancia se deben tener en cuenta dos elementos básicos que son la comunicación y la libertad de expresión, estos a su vez permiten la comprensión de tres aspectos básicos:

-  Luchar contra las formas de discriminación y marginación-
-  Fortalece en la comunidad la libertad de expresión e información
-  Estimular los mecanismos de cooperación e intercambio de información para alcanzar el entendimiento y el conocimiento mutuo.

La tolerancia entonces, es un valor positivo, que defiende la autonomía personal, en consecuencia limita las acciones que atacan la libertad y la igualdad. Surge de la pluralidad y diversidad de creencias, actitudes y conductas, es un estado mental y condición social que le permite el funcionamiento a una democracia participativa y pluralista. En este proceso la diversidad es inevitable, pero solo ella posibilita salidas de convivencia humana y es ahí donde se pueden poner en práctica los principios de la negociación.

En nuestra comunidad los procesos de negociación no difieren mucho de los practicados a nivel empresarial. La diferencia es que se convierte en una realidad de vida, pues en el transcurrir, la sola elección de actividades frecuentes implican un proceso negociador, largo o corto, individual o colectivo, para cualquiera de ellos lo más importante es saber negociar

Casi todos estamos permanentemente enfrentados a procesos de negociación, con diferentes grados de dificultad y de importancia, de ellos se deduce que hay que saber negociar pero surge la paradoja: casi todas las personas están dispuestas a negociar pero muy pocas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros, de cualquier manera todo método de negociación debe estar marcado por tres criterios:

1. Conducir a un acuerdo sensato: En lo posible responder a los intereses de todas las partes, responder al conflicto, ser equitativo y duradero.
2. Debe ser eficiente.
3. Debe mejorar o al menos no empeorar la relación entre las partes.

Para dar cumplimiento a los criterios habrá que tener en cuenta algunas consideraciones:

- ✘ No hay que negociar con base en posiciones, pues se llega a acuerdos insensatos y peligraría la relación entre las partes.
- ✘ Las negociaciones tienen preocupaciones subyacentes, que si se le presta mayor atención a las posiciones, llegar a los acuerdos sería muy difícil.
- ✘ La negociación debe efectuarse entre pocas personas, caracterizado por el buen y trato humano, lo que no significa que el problema no se deba separar de las personas como tal.
- ✘ El negociador debe tener la habilidad de apreciar el problema tal y como lo aprecia la contraparte.

Ejercicio de auto evaluación tema 1

De acuerdo a tú forma de vida y a tú profesión, realiza un ensayo sobre la tolerancia.
De acuerdo al ensayo que realizaste ¿Serías capaz de redefinir la palabra tolerancia?
Haga un mosaico que ilustre la tolerancia en su familia, barrio, municipio, nación

3.2. Los siete elementos para la preparación de una negociación según Harvard

Basados en los elementos del “Proyecto de negociación de Harvard” consideramos los elementos más importantes:

- ✘ **La Comunicación:** Debe ser clara y en doble sentido, para ello es necesario:
 - ✘ Comunicarse a pesar del desacuerdo
 - ✘ Escuchar, sin actitudes incómodas.
 - ✘ Pensar en que será escuchado.
- ✘ Ubicarse en el lugar del otro.
- ✘ Consultar antes de decidir.
- ✘ Diseñar los canales de comunicación.

⚡ Problemas:

⚡ No dirigirse al otro, o no hacerse entender.

⚡ No ser escuchado por la contraparte.

La buena comunicación no significa tener una buena amistad con el otro, es manejar adecuados canales de comunicación, por los cuales se puedan analizar los problemas.

⚡ **La Relación:** Es aquella en la que las partes trabajan para generar a pesar de las diferencias, entendimiento confianza y respeto. El proceso genera mejores resultados cuando las partes han mejorado la capacidad para trabajar armónicamente.

⚡ **Intereses:** obedece a lo que alguien desea o pretende. Detrás de los motivos de la negociación subyacen las necesidades, los temores los deseos, las inquietudes. Los convenios son más eficaces cuando satisface los intereses de las partes. Se concilian intereses no posiciones.

⚡ **Opciones:** Aglomera todas las posibilidades que se pueden tomar para llegar a un acuerdo. En el proceso se exploran generalmente una gama de opciones antes de elegir la definitiva, para que la final demuestre los criterios de legitimidad que se proponen.

⚡ **Criterios de legitimidad y de justicia:** Un acuerdo es más efectivo en la medida que parece justo, porque va más allá de la voluntad de una de las partes, generalmente, se utiliza una norma externa para imprimirle imparcialidad. La LEGITIMIDAD no se negocia.

⚡ **Alternativas:** Son las alternativas que tiene cada una de las partes, para retirarse de la negociación sino se llega a un acuerdo, corresponde a las acciones que se aplican individualmente sin necesidad de estar de acuerdo o negociar.

⚡ **Compromisos:** Son los juicios escritos u orales que especifican los acuerdos, se hacen generalmente al final, no es prudente hacerlos durante el proceso de negociación.

⚡ **Resolución De Problemas**

Existen múltiples maneras de llevar a cabo en proceso de negociación, sin embargo proponemos el método o grafica circular de William Ury:

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| PROBLEMA ¿QUE SE PUEDE HACER? II. Análisis: Ordene Los síntomas; las causas y Dificultades del problema, para Resolverlo | III. Estrategias de solución Posibles formas de resolverlo Lluvia de ideas. |
| I. Problema Que está pasando, como sé Manifiesta; como desearía que Fuera. MUNDO REAL | IV. Ideas de Acción Que hacer, cuando, como participantes, recursos ACCIONES ÚTILES |

Generalmente los problemas más serios no se analizan como deberían ser sino que se hace el salto a la solución, en la vida cotidiana esto parecería normal, pero a nivel de los procesos de negociación lo más pertinente si es seguir los pasos que se acaban de esquematizar, analicémoslo:

- I. El Problema: Se deben describir los síntomas del problema o la situación que inquieta, constituye la brecha entre el problema y la meta deseada.
- II. Análisis: Porque existe el problema: Se debe realizar una lista de las causas que generan el problema, no tienen que ser muchos peros si ser creíbles.
- III. Estrategias de solución: Los diagnósticos generalmente presentan una gama de posibles caminos.
- IV. Ideas sobre acciones específicas: Corresponden a las formas de resolver el problema, constituye los planes de acción más efectivos.

Ejercicio de autoevaluación tema 2:

De acuerdo al ensayo que realizaste en el tema 1, aplica los 7 elementos realizados para la negociación.

3.3. Mecanismos de resolución de conflictos

EL CONFLICTO Y FORMAS PACIFICAS DE SOLUCIONARLO.

CONFLICTO: Proviene del latín Conflictus. Significa “CHOQUE”

Según el diccionario **conflicto es:** Lo más recio de un combate

Combate y angustia de ánimo

Apuro, situación desgraciada y de difícil

Salida.

Lucha, antagonismo

¿Cuándo se presenta este conflicto?

- ✘ Cuando se tienen intereses diferentes
- ✘ Cuando se conviene con los demás
- ✘ Cuando se conviene con personas diferentes
- ✘ Cuando se toman posiciones extremas.

¿Por qué se presenta el conflicto?

- ✘ Porque constantemente como humanos, cometemos errores
- ✘ Porque no reconocemos nuestros errores
- ✘ Porque nos consideramos dueños de la verdad absoluta

- ✘ Porque nos colocamos en el lugar de los demás.

El conflicto se debe

- ✘ Evitar
- ✘ Rechazar

SE DEBEN DESARROLLAR FORMAS DE ENFRENTAMIENTO

1. Formas violentas para enfrentarlo

- ✘ La ley del más fuerte
- ✘ La ley de talión
- ✘ El duelo
- ✘ Procedimientos bélicos
- ✘ Procedimientos coercitivos

2. Formas pacíficas para enfrentarlo

- ✘ La conciliación
- ✘ Arbitramento
- ✘ Amigable composición
- ✘ Negociación directa
- ✘ Negociación colectiva

¿Que son los mecanismos alternativos de solución (masc)?

Son caminos rápidos o “atajos” que la ley ofrece para que en lugar de iniciar en un nuevo proceso judicial largo y costoso, el ciudadano encuentre una solución oportuna en equidad, economía y eficaz a su caso. Acudir al conciliador, al mediador o al juez de paz puede ahorrar a la gente tiempo, dinero y



Google imágenes

Con los mecanismos alternativos se busca que las partes puedan de una manera amistosa, expedita y sencilla, solucionar las controversias que se suscitan cotidianamente. Se pretende así, facilitar a la comunidad el acceso a la justicia, de modo que el ciudadano sienta a esta como una herramienta a su alcance y a su servicio. Adicionalmente, los mecanismos alternativos de solución de conflictos son un importante elemento dentro de la política de descongestión de los despachos judiciales.

Beneficios

- ✘ Forma idónea de facilitar el acceso a la justicia al ciudadano.
- ✘ Eficiencia
- ✘ Participación ciudadana
- ✘ Tranquilidad; ahorro de tiempo y de dinero.

Algunos de estos mecanismos pueden ser:

- ✘ La conciliación
- ✘ La justicia
- ✘ La mediación
- ✘ El arbitraje
- ✘ La amigable composición

✚ El arreglo directo, entre otros.

La Mediación

¿Qué es la mediación?

Es la figura por medio de la cual las partes involucradas en un conflicto buscan la solución al mismo, con la colaboración de un tercero, denominado Mediador.



Esta figura no se encuentra regulada en la Ley, pero ha sido utilizada frecuentemente para solucionar conflictos. Debido a esto puede decirse que por la vía de la Mediación se puede atender casi todos los asuntos, siempre y cuando se tenga en cuenta los criterios que se indicaran más adelante en esta sección de la Guía.

Quién es el mediador?

El mediador es un miembro de la comunidad con las capacidades y cualidades para ayudar a otras personas a resolver sus conflictos. Facilita la construcción de acuerdos pero no decide la solución.

¿Cuál es el procedimiento de la Mediación?

Los siguientes pasos no son obligatorios en la mediación, pero suelen ser los más frecuentes:

Paso 1. Solicitud ante el Mediador. Una de las siguientes partes que se encuentra involucrada en un conflicto, o ambas, puede solicitar de manera escrita u oral, la intervención del Mediador para la solución de sus problemas



Paso 2. Análisis del caso. El Mediador debe estudiar para determinar si lo pueden atender o no. Si determina que o atiende, cita a las partes a una reunión.



Paso 3. Reunión de Mediación. El mediador invita a las partes a solucionar sus problemas, las acerca y les propone formulas de arreglo (es posible varias reuniones, o que el mediador se reúna por separado con cada una de las partes).



Paso 4. Terminación de la Reunión de Mediación. La Reunión de Mediación puede terminar en un acuerdo que se constituye en un compromiso entre partes.



¿Qué puede obtenerse como resultado de la Mediación?

Como resultado de la mediación, puede obtenerse acuerdos **orales o escritos**.

En algunas ocasiones el acuerdo escrito es un contrato de transacción, en el cual las partes indican como solucionan su problema y establecen sus derechos y obligaciones (el Art. 2469 del Código Civil como elaborarlo). Este contrato de transacción tiene efectos de cosa juzgada, lo que significa que las partes no pueden discutir judicialmente (ante el juez) el mismo asunto. Es como si el acuerdo fuera igual a una sentencia que impide revivir el proceso.

En otras ocasiones, se elabora un compromiso escrito, en el cual las partes indican que obligaciones tiene cada una de ellas. A ese compromiso no se le concede el efecto legal de cosa juzgada, pero si sirve de prueba del acuerdo que hubo entre las parte. Lo mismo ocurre con los acuerdos orales o verbales.

¿Quiénes ejercen como Mediadores?

Todos los mediadores, los conciliadores, los árbitros y los amigables componedores, son personas neutrales e imparciales que ayudan a las partes envueltas en un conflicto a encontrar una solución adecuada al problema. Son particulares que propician, estimulan, escuchan y guían a las partes para que **solucionen sus diferencias**.

Su papel es servir de facilitadores
para la solución de un conflicto, por
lo que no tienen poder ni facultad
para imponer una decisión.

La conciliación en equidad

¿Qué es la Conciliación en Equidad?

Es una figure por medio de la cual las partes involucradas en un conflicto buscan la solución al mismo, con la colaboración de un tercero, denominado Conciliador en Equidad. A diferencia de la Mediación, la conciliación en equidad si está regulada legalmente

¿Quién es el Conciliador en Equidad?

Es un líder que ha sido propuesto por su comunidad, en razón del reconocimiento de sus capacidades y cualidades, para que actuara como facilitador en la solución de conflictos particulares y comunitarios. El Conciliador en Equidad no decide la solución al problema: actúa de manera neutral y motiva a las partes para que lo solucionen ellas mismas, con base en el sentido de la igualdad, la justicia natural y el beneficio común.

¿Cuál es el procedimiento de la conciliación en equidad?

Los siguientes pasos suelen ser lo más frecuente en la Conciliación en Equidad:

- ✚ La fecha y lugar de la reunión
- ✚ El nombre de las partes que tiene el problema
- ✚ El nombre del Conciliador en Equidad
- ✚ El asunto que se está solucionando
- ✚ El arreglo establecido por las partes
- ✚ La manera de cumplir los aspectos acordados
- ✚ Los efectos del Acta de Conciliación
- ✚ Las firmas de las y del conciliador en Equidad

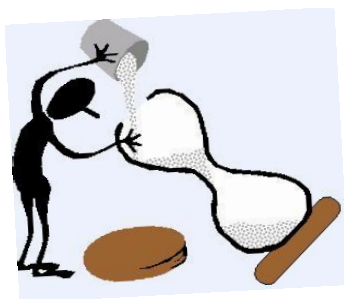
El **Acta de Conciliación** constituye un compromiso que debe ser cumplido por las partes. Lo indicado en ella tiene dos efectos legales: se entiende solucionado y no puede presentarse ante un juez el mismo asunto (cosa juzgada) y además, puede servir ante la justicia ordinaria para que se exija el cumplimiento del acuerdo, en el caso de que se incumpla (merito ejecutivo)

Si no se logra un acuerdo, se elabora un escrito que indica que se intentó solucionar el asunto, pero no se pudo, y se nota además que las partes pueden intentar la solución del problema a través de otro mecanismo.

Qué se puede conciliar y cuáles son sus efectos?

Todos los asuntos susceptibles de transacción, desistimiento y aquellos que expresamente determina ley. No son conciliables los derechos irrenunciables, los ajenos y los inexistentes, los objetos ilícitos, los bienes de uso público, los delitos de mayor entidad y los procesos de jurisdicción voluntaria.

Con la conciliación se logran acuerdos los cuales hacen tránsito a cosa juzgada y el acta de conciliación realizada presta merito ejecutivo a las partes involucradas



JUSTICIA DE PAZ

¿Qué es la justicia de paz?

Es una figura por medio de la cual las partes involucradas en un conflicto, particular o comunitario buscan la solución al mismo con la colaboración, buscan solución al mismo, con la colaboración de un tercero, denominado Juez de Paz.

La justicia de Paz toma elementos de las justicias comunitarias (como la conciliación basada en criterios de equidad, usos y costumbres) y de la justicia formal (como posibilidad de emitir fallos o sentencias, aunque estos también sean en equidad)

Es importante anotar que de acuerdo con la Constitución Política de 1991, la Justicia de Paz es una jurisdicción especial, que hace parte de la Rama Judicial, al igual que la Jurisdicción indígena.

¿Quién es el Juez de Paz?

Es un líder de la comunidad propuesto por organizaciones comunitarias con personería jurídica o en grupos organizados de vecinos, elegidos por votación popular. En las mismas elecciones, se eligen Jueces de Paz de Reconsideración que son los encargados de revisar, y luego confirmar o modificar, la sentencia del Juez de Paz que conoció el asunto (llamado también Juez de Paz de Conocimiento), cuando alguna de las partes involucradas en el conflicto no esté de acuerdo con la decisión.

El Juez de Paz ayuda a las partes involucradas en un problema a encontrar la solución, motivándolas a que propongan formulas de arreglo y a que lo solucionen por sí mismas. Si no logra que se llegue a un acuerdo parcial, debe expedir una sentencia o fallo en equidad que de por resuelto el problema.

¿Cuál es el procedimiento de la Justicia y Paz?

Para solucionar un problema ante un Juez de Paz, se debe adelantar el siguiente procedimiento.

Paso 1. Solicitud ante el juez de paz:

Las partes involucradas, solicitan de común

Acuerdo de forma oral o escrita la intervención del juez para la solución del paso, debe ser en el lugar donde viven las partes.

Paso 2. Análisis del caso:

Si el juez acepto se cita a las partes a una audiencia de Conciliación.

Paso 3. Audiencia de conciliación:

El juez hace saber a las partes las consecuencias y efectos de un acta de conciliación. El juez de paz no decide el problema; los hacen las partes.

Paso 4. Terminación de audiencia de conciliación:

La audiencia puede terminar en un acuerdo en cuyo caso las partes firman un acta en la que se indique:

- ✚ Fecha y lugar de la reunión
- ✚ El nombre de los integrantes del problema.
- ✚ Nombre del juez de paz.
- ✚ Asunto que se está solucionando.
- ✚ Arreglo establecido.
- ✚ Criterios de cumplimiento.
- ✚ Efectos del acta.
- ✚ Firmas de las partes

Paso 5. Sentencia:

Es el concepto emitido en equidad por el juez de paz cuando las partes no logran un acuerdo en la etapa de conciliación, se emite por escrito dentro de 5 días hábiles y se comunica a las partes involucradas.

Paso 6. Reconsideración:

Si una de las partes no está de acuerdo con la sentencia o fallo en equidad del juez de paz, puede solicitar dentro de los 5 días hábiles siguientes la revisión de decisión, la cual debe ser resuelta en 10 días por dos jueces de paz de reconsideración y el juez que atendió el caso.

OJO: A diferencia del mediador y del conciliador en equidad el juez de paz si decide sobre la solución de un conflicto en la etapa de la sentencia judicial.

¿Cuáles son las funciones del juez paz?

- ✘ Decidir en el conflicto.
- ✘ Permitir la apelación.
- ✘ Participar y colaborar con los jueces de reconsideración.
- ✘ Respetar los recursos de ley y el debido proceso.

EL ARBITRAJE



Es un mecanismo alternativo de solución de conflictos por medio de la cual las personas envueltas en una controversia la resuelven a través de la decisión de un tribunal de arbitramento compuesto por un tercero llamado.

La decisión tomada por el tribunal es asimilada a la adoptada por un juez y se llama laudo arbitral.

Desde ese punto de vista subjetivo (personas) y el contenido del fallo, el arbitramento puede ser en derecho, en conciencia o técnico.

Desde el punto de vista de la naturaleza del ente que convoca la constitución del arbitramento puede ser institucional o independiente.

Clases de arbitramento según el sujeto

El arbitraje puede ser:

- ✘ En derecho: fundamentado en el derecho positivo vigente. el árbitro será un abogado inscrito.
- ✘ En equidad: es en el que los árbitros deciden según el sentido común y la equidad.
- ✘ Técnico: es aquel en que los árbitros enuncian su fallo en razón de sus conocimientos, en una ciencia, arte u oficio.

¿Cuáles son los arbitramentos según el contenido?

El arbitraje podrá ser:

- ✚ Independiente: es en el que las partes acuerdan autónomamente las reglas de procedimiento aplicables en la solución de su conflicto
- ✚ Institucional: es aquel en que las partes se someten al procedimiento establecido por el centro de arbitraje.
- ✚ Legal: cuando el arbitraje se realiza conforme a las disposiciones legales.

Amigable Composición

¿Qué es la amigable composición?

Es un mecanismo de solución de conflictos por medio de la cual los pates delegan en un tercero, denominado amigable componedor, la facultad de precisar con fuerza incluyente para ellas, el estado, las partes y la forma de cumplimiento de un negocio jurídico específico. El amigable componedor podrá ser singular o plural.

Atraves de este mecanismo un tercero neutral toma la decisión sobre un problema obedeciendo un mandato que le acido otorgado por las personas en vueltas en el. Las sentencia que el emita no tendrá los efectos jurídicos de una sentencia.

La decisión del amigable componedor tendrá los efectos legales relativos a la transacción, la cual implica las obligaciones para quienes la suscriban.

LEYES SOBRE LOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Los mecanismos alternativos de solución de conflicto están sustentados en la siguientes fundamentación legal:

1. **Constitución Política. Artículo 16.** Por la cual se establece la posibilidad que los particulares administren justicia, en derecho o en equidad, siendo árbitros o conciliadores.
2. **Ley 270 de 1996, Estatuto de Administración de Justicxia. Artículo 9 8 y**
3. **13.** Admiten la función de administrar justicia por parte de los árbitros y conciliadores y les asignan las mismas responsabilidades de jueces de la república.
3. **Decreto 227 de 1998.** Por el cual se implementan sistemas en la solución de conflictos entre particulares y se dictan otras disposiciones sobre arbitraje y amigable composición.

4. **Ley 23 de 1991.** Por la que se crean mecanismos de descongestión de despachos judiciales; se regula el tema de conciliación extrajudicial en lo referente a: Lo familiar, lo laboral, lo contencioso administrativo; y se establecen reglas para centros de conciliación, se regula la conciliación en equidad y se complementan y modifican normas de arbitraje.
5. **Ley 446 de 1998.** Por la cual se regula la descongestión, al acceso y eficiencia a la justicia. Se modifican normas para la conciliación judicial y extrajudicial, se regulan temas de la conciliación contenciosa administrativa, laboral y de familia; también se modifican normas de centros de conciliación, de conciliación en equidad, sobre arbitraje y se regulan aspectos de la amigable composición.
6. **Decreto 1818 de 1998.** Estatuto de los mecanismos alternativos de solución de conflictos, se agrupan las normas vigentes y reformadas en las disposiciones anteriores. Se tocan temas de conciliación judicial, extrajudicial, arbitraje, conciliación en equidad, amigable composición y liquidación.

ASUNTOS TRANSIGIBLES, DESISTIBLES Y CONCILIABLES.

Ante la LEY y en los mecanismos de solución de conflictos, se hace una clasificación de aquellos problemas que pueden ser susceptibles de ser manejados mediante aquellos instrumentos, de tal manera, que cualquiera de los ciudadanos comprenda que no todo es delito, pero tampoco todo es negociable a través de la negociación es así como hay **asuntos transigibles, asuntos desistibles, y asuntos conciliables.**

“Tomado se Mecanismos Alternativos de Solución de conflictos. Alcaldía de Medellín 2004”

EL OUTSOURCING

Los ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran cantidad de cambios y tendencias. Estos cambios incluyen la necesidad de ser universales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor.

Parte de estas tendencias actuales es el Outsourcing que consiste en que una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor.

Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las fortalezas principales de una organización, a un tercero especializado. Por fortalezas principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a otras empresas.

Específicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo (Outsourcer), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

La metodología del Outsourcing conforma el conjunto de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma. En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de qué resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

Tomado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/outscng.htm>. 2011

Ejercicio de autoevaluación tema:

Realice las siguientes actividades:

- 1) Cada paso en los mecanismos de solución de conflictos es una propuesta para alcanzar la convivencia pacífica; ejemplifique cada paso y proponga otras posibilidades de llegar a acuerdos concertados.
- 2) Es a usted apreciado estudiante al que en este tema le corresponde consultar la clasificación de los asuntos transigibles, desistibles y conciliables aportando al texto ejemplos concretos por cada clasificación.
- 3) El estilo negociador empresarial Outsourcing es una estrategia interesante en el desarrollo empresarial, en la dirección relacionada profundice sobre el tema, resuma las características más aplicables a su área laboral o de estudio y aplíquelas a través de un ejemplo.

4. PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: La negociación es un proceso mediante el cual las partes interaccionan con el propósito de solucionar diferencias y proteger intereses directamente, a través del diálogo para lograr un acuerdo satisfactorio.

Tenga presente: Lo mas importante en una negociación es hallar una solución usando los criterios que lo permiten: El criterio objetivo y el criterio cuestionable.

Traer a la memoria: Los mecanismos alternativos para la solución de conflictos son caminos rápidos que la ley brinda para que los ciudadanos encuentren soluciones oportunas con equidad economía y eficacia.

5. GLOSARIO

Estas son las palabras que debe conocer el estudiante con su correspondiente significado para una mejor comprensión del módulo:

Acta: La palabra "acta" viene del latín y significa "los hechos"; luego, un "acta" no es más que un testimonio escrito de los hechos ocurridos en cualquier circunstancia: una reunión de consorcio, una asamblea de miembros de una comisión directiva de cualquier entidad, una certificación del nacimiento de una persona, etc. Es decir, hechos que se asientan por escrito y que resulta importante registrar y conservar. Formalmente debe contener datos del lugar donde se "labra" (así se denomina al hecho de redactarla; "labra" viene del latín "labora", "trabaja"), fecha y hora; una breve introducción sobre el hecho a que se refiere o el motivo que da lugar a su escritura y, en el "cuerpo", un detalle pormenorizado de lo que acontece en el acto o reunión.

Concertar: Pactar o llegar a un acuerdo dos o más personas o entidades sobre un asunto determinado: concertar la paz entre dos naciones; concertar un viaje con una agencia; concertar una cita. Hacer que coincida o concuerde, especialmente de modo ordenado o armónico, una cosa con otra: concertar los esfuerzos de muchos.

Coincidir o concordar, especialmente de modo ordenado o armónico, una cosa con otra: las declaraciones del testigo no concertaban con las del acusado.

Concesión: En economía, una concesión es el otorgamiento del derecho de explotación, por un periodo determinado, de bienes y servicios por parte de una empresa a otra, generalmente privada.

La concesión tiene por objeto la administración de los bienes públicos mediante el uso, aprovechamiento, explotación de las instalaciones o la construcción de obras y nuevas terminales de cualquier índole sea marítima, terrestre o aérea de los bienes del dominio público.

Conciliar: "Armonizar" poner de acuerdo o hacer compatibles cosas no materiales como dos actitudes o ideas. Conciliarse: Estar o poder estar dos o más cosas juntas sin estorbarse

Criterio: Un criterio es una condición/regla que permite realizar una elección, lo que implica que sobre un criterio se pueda basar una decisión o un juicio de valor o una norma para acceder a la verdad. En filosofía tradicionalmente se ha considerado que la evidencia es el criterio para valorar un enunciado como verdadero, bien sea evidencia epistemológica o evidencia formal.

Delegar: Dar una persona a otra facultad o poder para que la represente y los ejerza en su nombre: un buen jefe es aquel que sabe delegar parte de sus responsabilidades.

Distribuir: Repartir algo entre varios según un criterio:

Distribuir las ganancias entre los accionistas. Disponer de forma adecuada: han distribuido los muebles con mucho acierto. También Repartir los productos a los locales donde deben comercializarse:

Ya se ha comenzado a distribuir la nueva versión del sistema operativo.

Eficacia: La eficacia es la capacidad de la causa eficiente para producir su efecto. No tenemos concepto del todo propio e inmediato de lo que es esta capacidad, de aquí que sean posibles las dudas, en algunos casos muy tenaces, de que exista y que haya por ende verdadera causalidad.

Equidad: Bondadosa templanza habitual. Propensión a dejarse guiar, o a fallar, por el sentimiento del deber o de la conciencia, más bien que por las prescripciones rigurosas de la justicia o por el texto terminante de la ley.

- ✚ Justicia natural, por oposición a la letra de la ley positiva.
- ✚ Moderación en el precio de las cosas, o en las condiciones de los contratos.
- ✚ Disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que merece.

Estrategia: Es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Se usa según el contexto: militar, empresarial, de márketing, de planificación, de pensamiento.

Integración: Se entiende aquel proceso dinámico y multifactorial que posibilita a las personas que se encuentran en un sistema marginal (marginación), a participar del nivel mínimo de bienestar socio-vital alcanzado en un determinado país.

Interacción: El término interacción se refiere a una acción recíproca entre dos o más objetos con una o más propiedades homólogas.

Justicia: La justicia (del latín, iustitia) es la concepción que cada época y civilización tiene acerca del sentido de sus normas jurídicas. Es un valor determinado por la sociedad. Nació de la necesidad de mantener la armonía entre sus integrantes. Es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

Legalidad: El principio de legalidad o Primacía de la ley es un principio fundamental del Derecho público conforme al cual todo ejercicio del poder público debería estar sometido a la voluntad de la ley de su jurisdicción y no a la voluntad de las personas

Método: Método (del griego meta (más allá) y hodos (camino), literalmente camino o vía para llegar más lejos) Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado: las investigaciones científicas se rigen por el llamado método científico, basado en la observación y experimentación, recopilación de datos y comprobación de las hipótesis de partida.

Objetivo: El término objetivo sustantivado puede designar a: Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a los propósitos;

Un propósito o meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo;

Resultado que una entidad o institución aspira lograr a través del cabal discernimiento de su misión,

Oferta: En economía, se define la oferta como aquella cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a vender a los distintos precios de mercado. Hay que diferenciar la oferta del término cantidad ofrecida, que hace referencia a la cantidad que los productores están dispuestos a vender a un determinado precio.

Subjetivo: es la propiedad de las percepciones, argumentos y lenguaje basados en el punto de vista del sujeto, y por tanto influidos por los intereses y deseos particulares del sujeto. La propiedad opuesta es la objetividad, que los basa en un punto de vista intersubjetivo, no prejuiciado, verificable por diferentes sujetos.

Transacción: un acto jurídico bilateral, por el cual las partes, haciéndose concesiones recíprocas, extingue obligaciones litigiosas o dudosas. Es por lo tanto, una de las formas de extinción de obligaciones.

La transacción puede ser realizada con el fin de terminar con un litigio o con el fin de evitar dar comienzo a un litigio.

Definición de términos Tomados de: www.wordreference.com
www.wikipedia.org enciclopedia libre.

6. BIBLIOGRAFÍA

Supere el NO. William Ury – Editorial Norma SA

Justo José Frías Calvo – El Proceso de Negociación – ICDA

Cursos: mailxmail –Emilio José Villanueva Valle –
Golf Business Programs Cursos de Proyecto y Construcción de un campo de golf.

Infórmese www.structuralia.com/golflatam Enlaces patrocinados

Golf Business Programs Cursos de Proyecto y Construcción de un campo de golf.

Infórmese www.structuralia.com/golflatam Enlaces patrocinados

ROBINSON, Colín. COMO NEGOCIAR, Guía para hacer transacciones productivas. (Libro)

BLAKE, Robert R. y Mouton Jane Srygley. BUILDING A DYNAMIC CORPORATION THROUGH GRID

ORGANISATION DEVELOPMENT (Libro)

PROCESO DE LA NEGOCIACIÓN <http://www.monografias.com/trabajos60/proceso-negociacion/proceso-negociacion.shtml>

MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS. Alcaldía de Medellín. Secretaria de gobierno. Ministerio de Justicia y defensa. Bogotá, julio de 2004. 83 p.