

# UNIDAD II

# HERRAMIENTAS PARA LIDERAR PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

---

**JOSÉ OSCAR  
GUZMÁN  
MENDOZA**



PERÚ

Presidencia  
del Consejo de Ministros

Programa de Apoyo para una Cultura de  
Paz y el Fortalecimiento de Capacidades  
Nacionales para la Prevención y el  
Manejo Constructivo de Conflictos



COMISIÓN EUROPEA



PNUD  
Perú



**UNIDAD 2:**

## 4. HERRAMIENTAS PARA LIDERAR PROCESOS DE NEGOCIACIÓN

### 4.1 ENFOQUES O ESTILOS DE NEGOCIACIÓN: POSICIONAL, INTEGRATIVO, INTEGRATIVO-TRANSFORMATIVO

Los principales enfoques o estilos de negociación son: posicional, integrativo, e integrativo-transformativo.

El empleo de uno u otro enfoque por parte del negociador está supeditado a los objetivos de la negociación y a las características del bien o recurso que las partes tienen en conflicto.

En nuestro caso, estamos frente a conflictos sociales que requieren procesos de negociación que van más allá de temas específicos que se encuentran en discusión. En consecuencia, no solamente buscamos resultados en las diferentes negociaciones, lo que buscamos es mejorar la dinámica de relacionamiento de las partes, y a partir de ello construir el desarrollo sostenible de las partes involucradas.

En esta unidad, se desarrollará con mayor énfasis el enfoque de la negociación integrativo-transformativo, siendo este enfoque el que más se ajusta para obtener éxito en las negociaciones, como estrategia para la resolución y transformación de conflictos sociales que afectan a nuestro país.

#### 4.1.1 NEGOCIACIÓN POSICIONAL

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

Es la típica negociación del regateo. Es un tipo de negociación donde las ganancias y beneficios para una de las partes, se traducen en ganancias o pérdidas para la otra parte. Es decir, si hacemos el análisis desde el punto de vista matemático, lo que gana una de las partes, lo pierden las otras partes ( $6 + 6 = 0$ ). En este tipo de negociación hay dos estilos (Tabla 1).



**Tabla 8. Estilos de negociación posicional**

Estilo Suave	Estilo Duro
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.
La meta es el acuerdo.	La meta es la victoria.
Se debe conceder para cultivar la relación.	Se debe demandar concesiones como condición de la relación.
Se es suave con la gente y con el problema.	Se es duro con la gente y con el problema.
Se confía en los demás.	Se desconfía de los demás.
Se cambia de posición fácilmente.	Se enquistaba en una posición.
Se hacen ofertas.	Se hacen amenazas.
Se descubre el punto de reserva, es decir, se da a conocer lo máximo que se puede conceder.	Se engaña sobre el punto de reserva.
Se aceptan pérdidas unilaterales con tal de llegar a un arreglo.	Se demandan ganancias unilaterales como precio del acuerdo.
Se busca una única respuesta: aquella que ellos aceptan.	Se busca una única respuesta: aquella que nosotros aceptamos.
Se insiste en el acuerdo.	Se insiste en la propia posición.
Se intenta evitar un enfrentamiento de voluntades.	Se intenta ganar la confrontación de voluntades, pues el proceso es un choque de éstas.
Se cede ante la presión.	Se aplica la presión.

Fuente: Flint Blanck, Pinkas. *Negociaciones eficaces: implemente las mejores estrategias y tácticas*. Lima, 2001. p. 28.

En la negociación posicional, las partes buscan maximizar sus beneficios, reposando la habilidad negociadora en una gran dosis de voluntad, terquedad, cierto tipo de engaño y otras tácticas similares, siendo el negociador agresivo desconsiderado, abusivo, terco, mentiroso, ego-céntrico, sobre todo manipulador.

- **¿Cuándo se suele emplear la negociación posicional?**
  - Cuando el recurso que se negocia es limitado (tiempo y dinero, entre otros).
  - Cuando una parte quiere quedarse con la parte más grande posible de una suma fija.
  - Cuando los intereses de las partes no son interdependientes, sino contrapuestos o mutuamente excluyentes.
  - Cuando las relaciones actuales o futuras tienen menor prioridad que las ganancias sustanciales inmediatas.

- **Actitudes de los negociadores posicionales**
  - El recurso es limitado.
  - El otro negociador es un contrincante, sé duro con él.
  - Ganancia para uno, significa pérdida para el otro.
  - El objetivo es ganar lo mas posible.
  - Las concesiones son signo de debilidad.
  - Existe una solución correcta: la mía.
  - Mantente a la ofensiva.
- **¿Cómo hacer una negociación posicional?**
  - Define tu objetivo.
  - Plantea tu objetivo como posición inicial.
  - Define tu tope inferior o punto de resistencia.
  - Considera los objetivos posibles y los topes inferiores de los otros negociadores.
  - Considera una gama de posiciones entre tu objetivo y tu tope inferior.
  - Comprueba si alguna de tus posiciones recoge los intereses o necesidades de las otras partes.
  - Decide cuándo cambiarás de una posición a otra.
  - Ordena los temas a negociar en una secuencia lógica y ventajosa.
  - Comienza con un tema fácil
  - Abre la negociación con una posición cercana a tu objetivo.
  - Permite a la otra parte que explique su posición de apertura.
  - Si conviene, cambia a otras posiciones que ofrezcan a los otros negociadores mayores beneficios.
  - Busca una banda de acuerdo de negociación. Una gama de posibles alternativas de acuerdo preferibles al bloqueo o a la falta de acuerdo.
  - Transige en aspectos ventajosos o desventajosos cuando convenga.
  - Indaga cómo pueden modificarse las posiciones para cubrir los intereses de todos los negociadores.
  - Formaliza los acuerdos por escrito.

#### **4.1.2 NEGOCIACIÓN INTEGRATIVO (NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES)**

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

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

Entendemos como negociación integrativo el resultado de un esfuerzo común entre las partes que participan en una negociación para “crear valor”, más allá de meramente un ejercicio de “regateo” para intentar sacar ventaja del otro, o un esfuerzo para “vencer” a quienes se encuentran en el otro lado de la mesa. Es decir, en este tipo de negociación las partes se concentran en sus intereses individuales y los intereses de las partes.

- **¿Cuándo se recurre a una negociación integrativa?**
  - Cuando son interdependientes los intereses de los negociadores.
  - Cuando no está claro que el tema que se negocia sea de suma fija.
  - Cuando se da mayor prioridad a las relaciones futuras.
  - Cuando los negociadores prefieren cooperar en vez de competir para resolver sus diferencias.
  - Cuando los negociadores quieren trazar una solución a la medida de necesidades o intereses específicos.
  - Cuando un compromiso de principios es inaceptable.
  
- **Actitudes en la negociación integrativa**
  - No se considera el recurso como limitado.
  - Los intereses de todos los negociadores tienen que tender hacia el logro de un acuerdo.
  - El enfoque se centra en los intereses y no en las posiciones.
  - Las partes buscan normas objetivas o justas sobre las que todos puedan ponerse de acuerdo.
  - Convicción de que, probablemente, hay múltiples soluciones satisfactorias.
  - Los negociadores más que contrincantes son cooperantes en la solución de los problemas.
  - Personas y temas están separados. Respecto a las personas, negociación firme sobre intereses.
  - Búsqueda de soluciones de ganar/ganar.
  
- **¿Cómo llevar a cabo una negociación integrativa?**
  - Identifica los intereses/necesidades sustanciales, de procedimiento y de relación que esperas ver satisfechos como resultado de las negociaciones.
  - Especula sobre los intereses sustanciales, de procedimiento y de relación, que podrían ser importantes para los otros negociadores.
  - Comienza las negociaciones insistiendo en que uno y otro se influyen mutuamente sobre los intereses respectivos.
  - Enmarca el problema de modo que sea soluble por medio de una solución de ganancia mutua.
  - Identifica los criterios generales que han de estar presentes en un acuerdo aceptable.
  - Elabora opciones múltiples para un acuerdo.
  - Utiliza técnicas que generen opciones integradoras.
  - Separa el proceso de generación de opciones del proceso de evaluación.
  - Trabaja hacia el acuerdo.
  - Identifica zonas de acuerdo, exponlas de nuevo y anótalas.
  - Costos y beneficios de una negociación basada en intereses
    1. **Costos:** Exige algo de confianza, exige que los negociadores revelen informaciones e intereses, esto puede sacar a la luz valores o intereses profundamente divergentes.
    2. **Beneficios:** Produce soluciones a la medida de intereses específicos, crea relaciones, promueve la confianza, modela un comportamiento cooperativo que puede resultar valioso en el futuro.

**Tabla 2. Características de la negociación posicional e integrativa**

Negociación posicional	Negociación integrativa
<b>El negociador:</b>	<b>El negociador:</b>
Trata de maximizar los beneficios dentro de los límites del actual conflicto.	Trata de maximizar los beneficios, incluyendo cualquier recurso que tengan las partes.
Empieza con exigencias altas y concede lentamente.	Se focaliza en los intereses comunes de las partes.
Usa mucho la persuasión, la confrontación y la amenaza.	Trata de entender las razones tan objetivamente como sea posible.
Manipula tanto a las personas como al proceso de negociación.	Usa técnicas de debate no confrontacionales, por ejemplo, preguntas.
No es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.	Es permeable a la discusión de cuestiones de fondo.
Está orientado hacia objetivos cuantitativos y competitivos: ganar más que el otro.	Esta orientado hacia objetivos cualitativos. Un acuerdo justo, sabio, durable y negociado de modo eficiente.
Su interés por la relación es instrumental.	Cuida la relación.

Fuente: Caravedo Javier; Moreno Gustavo. *Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo Guía Metodológica. Prodiálogo, 2007, p. 43.*

#### **4.1.3 NEGOCIACIÓN INTEGRATIVO-TRANSFORMATIVO: OBJETIVOS, PRINCIPIOS, ETAPAS, CONDICIONES PARA UNA NEGOCIACIÓN EXITOSA, TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**

Caravedo Javier; Moreno Gustavo (2007)<sup>23</sup>, manifiestan que es una negociación que tiene como punto de partida el enfoque basado en intereses, pero busca ir más allá de los temas que se encuentran en discusión en el momento y mejorar la dinámica de relacionamiento entre las partes, para construir el proceso desde una base más sólida. En diálogos y contextos difíciles, este enfoque resulta de mucha utilidad, porque, por un lado considera que la negociación, o negociaciones, es un punto de partida, como una serie de pasos puntuales que permitirán ir construyendo poco a poco un mejor nivel de entendimiento y comprensión, y, a partir de ello, encarar los problemas como oportunidades con una visión constructiva.

Con frecuencia podemos encontrar situaciones de conflicto o negociación que tienen una larga data de no haber encontrado las soluciones más adecuadas, que por diferentes motivos sean de relaciones de poder asimétrico-, en la cual los actores no cuentan con una base común de referencia, para que a partir de ello se construyan procesos de diálogo y negociación.

Estos casos considerados como diálogos y negociaciones “difíciles”, negociar solo a nivel de los intereses de las partes no resulta suficiente. Un largo período de confrontaciones entre los actores ha ido creando una atmósfera de total desconfianza, y en este contexto, no hay forma de revelar o hace mas difícil plantear los intereses de las partes para futuras negociaciones.

<sup>23</sup> Caravedo Javier; Moreno Gustavo. *Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo Guía Metodológica, 2007, p. 47- 58.*

Aquí, lo primero que deben promover las partes es buscar y ponerse de acuerdo en las existencias de múltiples problemas, que es necesario ir solucionándolos de manera puntual y poco a poco. En este sentido, las negociaciones deberán ser parte de un largo proceso de búsqueda integral de soluciones a los problemas que aquejan a las partes.

En los contextos en los que los actores tienen una larga data de conflictos, es necesaria la generación o reforzamiento de la confianza entre los actores. Para la construcción y/o mejoramiento de la confianza, es necesario llevar a cabo reuniones y encuentros de una manera sincera y transparente, para entablar mayores vínculos de conversación y acciones propias; siendo esto fundamental antes de iniciar negociaciones puntuales. Una vez iniciadas las negociaciones puntuales, también pueden ser el inicio de establecer acciones que generen mayores niveles de interacción que faciliten en el futuro el abordaje de problemas y conflictos de una manera más constructiva.

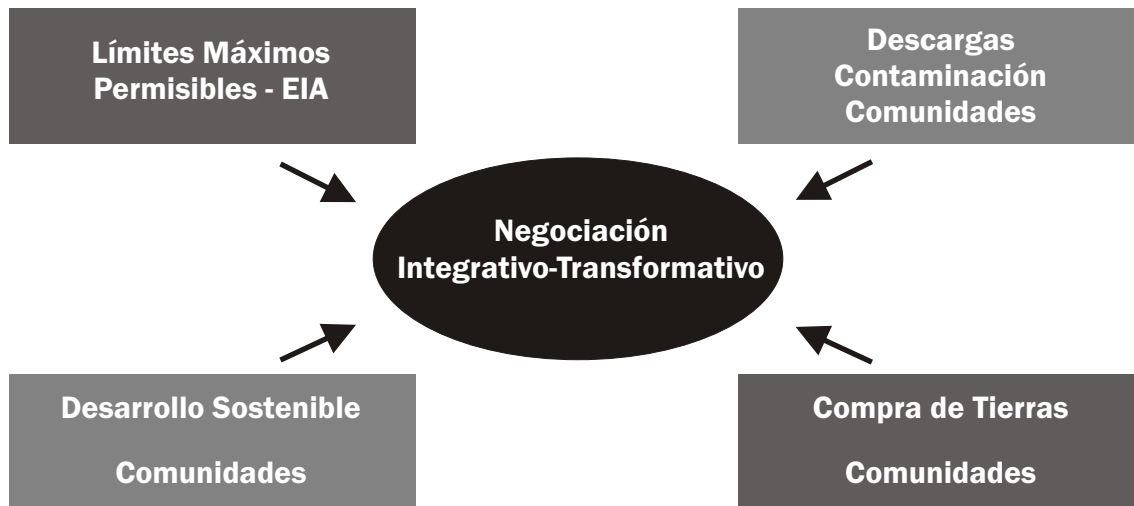
Es importante que los involucrados en un contexto de relaciones tensas, con daños ocurridos por las acciones y reacciones de las partes, y los distintos momentos o fases de la relación, creo yo, que el primer paso deberá ser empezar a construir para transformar la cultura de la confrontación y reclamos existentes entre los actores hacia una cultura de diálogo. En ese sentido, las negociaciones puntuales deberán ser aprovechadas para ampliar el conocimiento y la empatía entre los actores, lo que más adelante, nos ayudará a construir un mayor nivel de confianza y negociar de buena fe, dos componentes primordiales que condicionan una negociación.

**Tabla 3. Algunas preguntas o aspectos relacionados a conflictos**

1. ¿Qué asunto social o ambiental es de interés para ustedes, desde la labor que desempeñan?
2. ¿Con qué frecuencia la empresa debería reunirse con los actores involucrados?
3. ¿Qué información adicional es necesaria recibir?
4. ¿Qué visitas son necesarias realizar y con qué frecuencia?
5. ¿Qué autoridades locales es deseable que participen en temas ambientales, sociales y de desarrollo comunitario?
6. ¿Qué representantes del Estado y/o miembros de alguna institución es deseable que participen en temas ambientales, sociales y de desarrollo comunitario?

Si bien es cierto que los resultados de una negociación son importantes, en estos casos es mucho más importante el proceso mismo. Por ello, el fondo del conflicto que se negocia es igual de importante que la forma o la manera de llevar a cabo una negociación intercultural y asimétrica. En esta línea, se suele buscar pasos o detalles de la negociación que incorporen aspectos culturales y patrones de comunicación particular a todas las partes involucradas.

En nuestro país, tenemos una serie de conflictos que aún no han sido resueltos. Caso típico de lo que acabo de mencionar son los conflictos mineros, donde las comunidades campesinas y las empresas extractivas (mineras, petroleras, de gas, entre otras), continúan en un diálogo y negociación permanente. Estas negociaciones son pasos que se van dando en la medida que se solucionan problemas específicos y puntuales, enmarcados en problemas mucho más grandes y complejos, dada su ocurrencia en el tiempo (Gráfico 1).

**Gráfico 1. Negociación Integrativo-Transformativo**

Fuente: Propia

- **Objetivos.** A través de este enfoque de negociación, se buscan los siguientes objetivos:
  - Descubrir alternativas que beneficien a las partes, haciendo que las metas sean incluyentes, no excluyentes.
  - Establecer el compromiso con los intereses de la otra parte y con los propios.
  - Buscar soluciones ganar-ganar. Generar valor para las partes, no ganarle a nadie.
  - Concentrarse en las afinidades, no en las diferencias.
  - Intentar abordar las necesidades y los intereses, no las posiciones.
  - Comprometerse a cumplir las necesidades de todas las partes involucradas.
  - Intercambiar información e ideas.
  - Inventar opciones para una ganancia mutua.
  - Emplear criterios objetivos para los estándares de desempeño.
  - Mejorar la dinámica de relacionamiento entre las partes para construir el proceso desde una base más sólida.
- **Principios**
  - Separemos a las personas del problema.
  - Centrémonos en los intereses, no en las posiciones.
  - Generemos alternativas para beneficio mutuo.
  - Insistamos en criterios objetivos.
  - Conozcamos nuestro MAAN (mejor alternativa al acuerdo negociado), y nuestro PAAN (peor alternativa al acuerdo negociado).
- **Etapas**
  - **La preparación.** En esta etapa, previa a la negociación, las partes deben: identificar los posibles temas o asuntos conflictivos que se deben tratar y considera que deberán ser parte de la agenda de negociación, identificar las posiciones, intereses y/o necesidades, propias y también las de su contraparte, identificar algunas posibles opciones de solución, identificar los procedimientos y/o criterios objetivos, identificar algunas alternativas por las que optarían, tanto una como la otra parte, en caso de llegar a un acuerdo, identificar los mensajes y las preguntas que le gustaría hacerle a la contraparte, pensar en las posibles reglas de juego que deberían regir la negociación.

- **El encuentro cara a cara.** Durante la negociación hay que procurar: romper el hielo, definir las reglas de juego, presentar los puntos de vista, elaborar la agenda en base a los asuntos conflictivos identificados, buscar soluciones, elaborar los acuerdos.
- **La ejecución y el seguimiento.** Después de la negociación las partes deben: verificar si los acuerdos se están cumpliendo. Si se están cumpliendo, señalar a las contrapartes lo positivo de este hecho. Si no se están cumpliendo, plantear las medidas para hacerlo.
- **Condiciones para lograr una negociación exitosa**
  - La presencia de una meta común.
  - La fe en la capacidad propia para resolver un problema.
  - La confianza en la validez de la posición de la otra parte.
  - La motivación y compromiso para colaborar.
  - La comunicación clara y precisa.
  - La comprensión de la dinámica de una negociación integradora.
- **Técnicas para la negociación integrativo-transformativo**

Para una negociación eficiente, es importante que las partes identifiquen algunos aspectos, antes y durante el encuentro con las partes.

  - **Identificar los intereses, los motivantes y las necesidades.** Para identificar y comprender los intereses propios y de la otra parte que entran en una negociación, se hace del siguiente modo: cuestionar nuestros propios intereses y de la otra parte, ponerse en el lugar del otro y analizar cada una de las posiciones que se asume, elaborar una lista de los intereses, las necesidades y los motivantes que vayamos detectando de manera progresiva, debemos entender que existen intereses, necesidades y motivantes distintos y opuestos entre las partes, pero que también están presentes aquellos que vinculan y estimulan la cooperación entre las partes. Estas últimas deberán favorecerse para la búsqueda de soluciones satisfactorias cuando las partes logran identificar sus propios intereses y los de la contraparte, adquieren elementos claves para generar nuevas opciones de solución, ayudando así a que las partes en negociación abandonen posiciones iniciales. En ese sentido, las partes deben esforzarse por identificar y resaltar permanentemente los intereses comunes, generando confianza y colaboración mutua, encontrando de ese modo más semejanzas que diferencias entre las partes, comprender que cada parte tiene muchos intereses y jamás suponer que cada persona de la otra parte tiene los mismos intereses.
  - **Identificar las alternativas.** Es importante acudir a una negociación conociendo nuestras alternativas y de las partes, lo que confiere mayor confianza y permite equiparar fuerzas entre las partes. Ello no significa que ya hemos agotado la búsqueda de alternativas, esto es una cuestión dinámica que implica cambiar alternativas por otros y crear otras más: Conocer las alternativas en la etapa de preparación de la negociación, siendo incluso una de estas alternativas el no llegar a ningún acuerdo. En estos casos se pueden plantear el de consultar nuestro presupuesto, huelgas, demandas y campañas de desprestigio, entre otros. Una función importante de las alternativas es el de alargar el proceso crear confianza, avanzar poco a poco y sobre todo no romper las relaciones, que a mi criterio sería lo peor que nos pueda suceder en un proceso de negociación. Dentro de las alternativas establecidas, no deberá faltar, por ningún motivo, *nuestra mejor alternativa a un acuerdo negociados (MAAN)* y también por supuesto *nuestra peor alternativa a un acuerdo negociado (PAAN)*. Asistir a una negociación conociendo claramente cuales son estas alternativas, nuestras y de las partes, otorga buena capacidad de negociación.

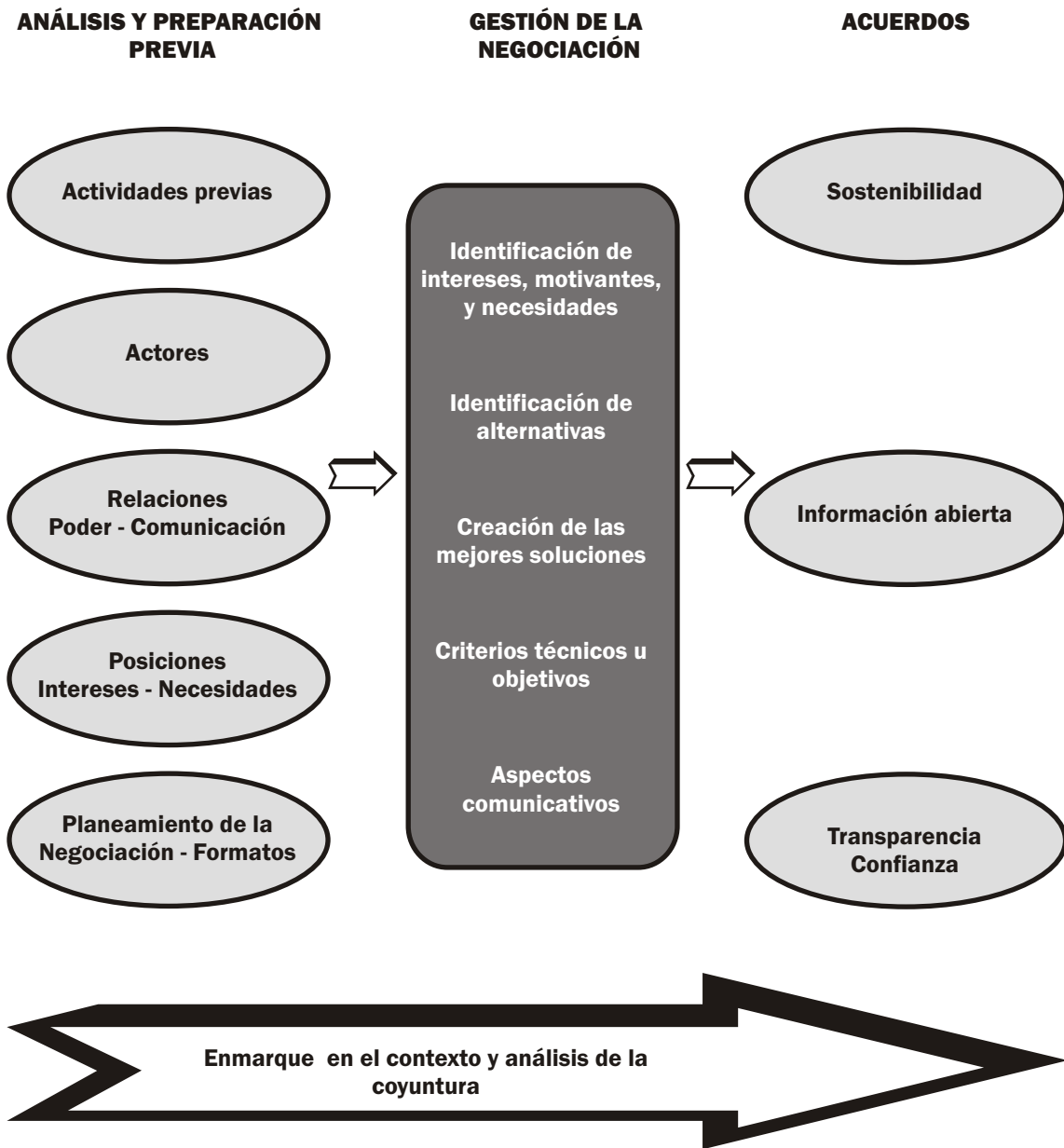
- **Crear las mejores soluciones.** En las negociaciones integrativas, uno de los aspectos fundamentales es la cooperación mutua para llegar a las mejores soluciones. En ese sentido, debemos centrarnos en lo siguiente: actitud de mucha creatividad y esfuerzo, es decir, las partes deben buscar e identificar la mejor alternativa que satisfaga dentro de lo realmente posible los intereses, los motivantes y las necesidades de las partes involucradas en las negociaciones. Una de las herramientas para la búsqueda de las mejores soluciones es la “lluvias de ideas”, articulando las soluciones a las partes que participan en el proceso de negociación.

- **Utilizar criterios técnicos u objetivos.** En muchos casos las partes no están en la capacidad para analizar, determinar o establecer soluciones. En estos casos es importante recurrir a otros criterios que, por lo general, están enmarcados dentro de ciertas especialidades o decisiones que antes de tomarlas es necesario conocerlas: Un aspecto importante de las negociaciones es que el resultado de las mismas no sea arbitrario, y puede existir cierta sensación de arbitrariedad de una de las partes si no conocemos a fondo los temas sobre los cuales estamos basando nuestras decisiones. Por ejemplo, si una comunidad solicita que se implemente 10 sistemas de riego, lo más transparente sería primero elaborar un estudio de inventario de recursos hídricos y sobre ello establecer un plan de inversiones para el manejo del agua con fines productivos. Algunas comunidades emplean el término de contaminación cuando sienten que sus aguas y suelos principalmente, podrían estar sufriendo cambios por alguna actividad minera. En estos casos siempre es mejor llevar a cabo de manera inmediata un estudio de impacto ambiental o controlar si los LMP (Límites Máximos Permisibles), están siendo monitoreados de manera correcta.

- **Evaluar los aspectos comunicativos.** Los aspectos comunicativos juegan un rol importante en los procesos de negociación por las siguientes razones: el respeto mutuo entre las partes es un aspecto esencial, si no hay respeto no hay comunicación. La comunicación es un proceso interactivo, donde las partes comparten información, ideas, emociones y sentimientos, entre otros aspectos. En ese sentido, otro elemento fundamental en la comunicación es la transparencia, decir las cosas lo más claro posible, y no contemplar en nuestra interacción el mínimo de falta de honestidad, debemos tener en cuenta que la comunicación no solamente es racional, sobre todo es emocional. Nuestro tono de voz, nuestra mirada, nuestros gestos, nuestro silencio y nuestros movimientos, todo ello forma un conjunto comunicacional que es evaluado y tomado en cuenta por la otra parte en las decisiones que pueda tomar, compartir puntos de vista diferentes nos aleja de una buena comunicación. Hacer énfasis en aquellos puntos que son comunes a las partes, favorece una mejor interacción, no solamente de palabras, sino sobre todo de acciones y emociones.

- **Formatos a emplear en la negociación.** Antes y durante la negociación es importante contar con herramientas que permitan registrar, ordenar y manejar la información necesaria. En ese sentido, debemos manejar ciertos formatos que nos faciliten el proceso, pero sobre todo que nos garanticen que vamos a manejar toda la información necesaria, que aseguren de alguna manera nuestro éxito en el proceso de la negociación: Formato 1. Este formato sirve para registrar las percepciones y emociones de las partes. De igual modo ayuda a buscar las necesidades, generar opciones, registrar y utilizar criterios objetivos, Formato 2. Este formato está centrado en los elementos propios de la negociación, el desarrollo del mismo deberá estar articulado al Formato 1.

**ESQUEMA DE PROCESO EN LA NEGOCIACIÓN INTEGRATIVO-TRANSFORMATIVO**



Fuente: Propia

**FORMATO 1 - GUÍA PARA PREPARAR UNA NEGOCIACIÓN**

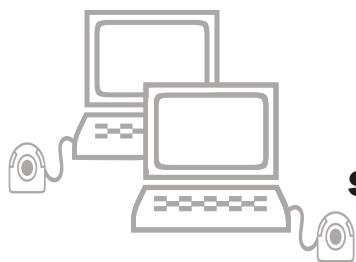
<b>1. DIFERENCIE A LA PERSONA DEL PROBLEMA</b>		
<b>¿Cómo percibo el problema?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Cómo percibe la otra parte el problema?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Cómo puedo expresar mi percepción sin acusar a la otra parte?</b>  1. 2. 3.
<b>¿Cómo percibo a la otra parte?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Cómo me percibe la otra parte?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Qué puedo hacer para mejorar las percepciones?</b>  1. 2. 3.
<b>¿Qué quiero que ellos escuchen?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Cómo lo diré sin atacar a la otra parte?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Cuál es el momento para expresar a la otra parte?</b>  1. 2. 3.
<b>2. BUSCAR LAS NECESIDADES</b>		
<b>¿Cuál es mi reclamo?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Cuáles son las necesidades que quiero satisfacer?</b>  1. 2. 3.	<b>Los sufrimientos que tengo en mi comunidad y la ayuda que necesito para superar mis necesidades.</b>  1. 2. 3.
<b>¿Cuáles son sus reclamos?</b>  1. 2. 3.	<b>¿Qué esperan conseguir con eso?</b>  1. 2. 3.	<b>Lista de las necesidades de las partes.</b>  1. 2. 3.
<b>3. GENERACIÓN DE OPCIONES</b>		
<b>Mis necesidades.</b>  1. 2.	<b>Opciones que contemplen la satisfacción de las necesidades de ambos.</b>  1. 2.	<b>Sus necesidades.</b>  1. 2.
<b>4. UTILICE CRITERIOS OBJETIVOS</b>		
<b>Mis propuestas.</b>  1. 2.	<b>¿Qué criterios objetivos puedo utilizar para darle sustento?</b>  1. 2.	<b>Otras propuestas adicionales.</b>  1. 2.

Fuente: PrevCon-PCM. Módulo 2: Resolución de constructiva de conflictos sociales material del participante. 2010. 163 p.

## FORMATO 2 - GUÍA PARA PREPARAR UNA NEGOCIACIÓN

PARTES Y TEMAS	INTERESES DE LAS PARTES	ALTERNATIVAS DE LAS PARTES	RELACIONES
<p>Las partes: Identifique a las partes involucradas en el problema o negociación.</p> <p>a) b)</p> <p>Asuntos o temas importantes que deben ser atendidos en la negociación:</p> <p>1. 2.</p> <p>Antecedentes del problema.</p> <p>1. 2.</p>	<p>Intereses: En cada letra consigne el nombre de las partes (Columna 1) y coloque los que supone son sus intereses.</p> <p>a) Nosotros.</p> <p>b) La otra parte.</p>	<p>Alternativas: Consigne las alternativas de cada una de las partes (que pueden hacer de no llegarse a un acuerdo o solución al problema). Coloque un círculo en la que considera es la MAAN (la mejor alternativa al acuerdo negociado) de cada parte.</p> <p>a) Nosotros.</p> <p>b) La otra parte. Indique si hay alguna manera de mejorar nuestras alternativas.</p>	<p>Relaciones: En esta sección analizaremos la relación existente entre las partes. Está comprobado que dadas las mismas condiciones, las partes que llegarán a un mejor acuerdo, son aquellas que tienen una buena relación de trabajo.</p> <p>Actuales.   Preferidas.</p> <p>Si existe diferencia entre las relaciones actuales y las preferidas, indique ¿cuáles cree que son las causas?</p> <p>Considerando estas causas, ¿qué pasos específicos se podrían dar para convertir la relación actual en una preferida?</p>
OPCIONES	CRITERIOS OBJETIVOS	COMPROMISO	COMUNICACIÓN
<p>Opciones: consigne las opciones o posibles soluciones a ser negociadas en cada uno de los temas o asuntos establecidos en la columna 1.</p> <p>Tema 1:</p> <p>Tema 2:</p>	<p>Criterios objetivos: consigne los criterios objetivos que sustentan cada una de las opciones consignadas en la columna 5.</p> <p>Tema 1:</p> <p>Tema 2:</p>	<p>Compromiso: en este elemento nos concentramos en los temas o estructura del acuerdo final, el nivel de autoridad que tienen las partes y el objetivo de la próxima reunión.</p> <p>Si tuviese frente a usted el acuerdo final con la contraparte, ¿qué temas tendría que incluir?</p> <p>¿Cuánta autoridad tienen usted y la contraparte. Pueden llegar a un acuerdo final y suscribirlo?</p> <p>¿Cuál es el objetivo de la próxima reunión?:</p>	<p>Comunicación: el proceso de comunicación también se debe planificar, por lo que es recomendable hacerse las siguientes preguntas antes de la negociación:</p> <p>Diálogo:</p> <p>¿Qué mensaje quiero enviarle a la contraparte? ¿Qué información quiero compartir? ¿Qué información quiero obtener? ¿De qué manera voy a preguntar? Existen percepciones que deben ser aclaradas? Próxima reunión: ¿Cuántas personas forman parte de mi equipo? ¿Hemos definido los roles en la negociación? ¿Cuánto tiempo esperamos que dure la reunión? ¿Existe una agenda, o podemos proponer una? ¿Se requiere establecer reglas para la reunión?</p>

Fuente: Cambridge International Consulting. Taller de Negociación

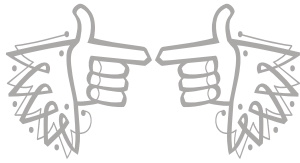


## SEGUNDA SESIÓN DE CHAT

Hoy, según como lo establece el cronograma, tienes la oportunidad de participar en una sesión de chat de dos horas. El objetivo es aclarar tus dudas respecto de conceptos del texto base, de la autoevaluación, o el foro, con el objetivo de mejorar su comprensión.

El chat es la oportunidad para aclarar tus dudas y seguir mejorando a lo largo de todo el diplomado.

Esta sesión te será de utilidad para aclarar dudas respecto a la realización del trabajo grupal.



## AUTOEVALUACIÓN N° 2

El objetivo de la autoevaluación es que el participante mida su avance en el manejo de los contenidos a lo largo del proceso de capacitación.

**1. ¿Cuándo se emplea la negociación posicional?**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

**2. ¿Cuándo se recurre a una negociación basada en intereses?**

- a. Cuando los intereses de los negociadores son interdependientes.
- b. Cuando no está claro que el tema que se negocia sea de suma fija.
- c. Cuando se da mayor prioridad a las relaciones futuras.
- d. Cuando los negociadores prefieren cooperar en vez de competir para resolver sus diferencias.
- e. Cuando los negociadores quieren trazar una solución a la medida de necesidades o intereses específicos.
- f. Cuando un compromiso de principios es inaceptable.

**3. Indique los objetivos de la negociación integrativo-transformativo:**

- a. Mejorar la dinámica de relacionamiento entre las partes para construir el proceso desde una base más sólida.
- b. Recoger intereses o necesidades particulares.
- c. Se sede y se aplica la presión.
- d. Recoger intereses o necesidades de las partes.

**4. En la preparación de la negociación integrativo-transformativo se toma en cuenta lo siguiente:**

- a. Actores primarios, secundarios, influenciados y aliados.
- b. Identificar las posiciones, intereses y/o necesidades, propias y también las de su contraparte.
- c. La preparación.
- d. El encuentro cara a cara con los actores.

**5. Las condiciones para lograr una negociación exitosa a partir del enfoque integrativo-transformativo son:**

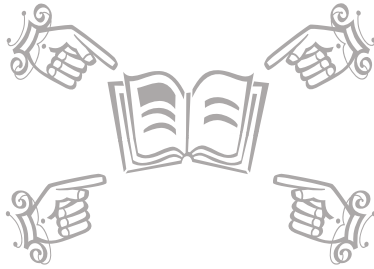
- a. Necesidades humanas.
- b. La motivación y compromiso para colaborar.
- c. La comunicación clara y precisa.
- d. La confianza.
- e. Intereses personales.
- f. a y e
- g. b, c y d

**6. Llene en los espacios de manera ordenada las técnicas de la negociación integrativo-transformativo:**

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_
- f. \_\_\_\_\_

**7. Identificar alternativas implica:**

- a. Identificación del MAAN.
- b. Identificación del PAAN.
- c. Crear confianza.
- d. Avanzar poco a poco.
- e. Todas las anteriores.



## TRABAJO GRUPAL N° 1 DESARROLLAR UN PROCESO DE NEGOCIACIÓN CON EL ENFOQUE INTEGRATIVO-TRANSFORMATIVO

### 4.1.4 Descripción del trabajo

Preparar de manera estructurada un proceso de negociación. Desarrollar una negociación con el enfoque integrativo-transformativo. Deberá tomar como ejemplo un conflicto no solucionado hasta la fecha. Para la elaboración del trabajo considera los indicadores de evaluación.

### 4.1.5 Instrucciones

Usted deberá seguir las siguientes instrucciones:

- Mantener la conformación de los grupos.
- Seleccionar el caso de negociación.
- Aplicar el enfoque integrativo-transformativo.
- Utilizar formatos 1 y 2 del módulo u otros que mejor se acomode a su estilo de negociación.

**Tabla 9. Criterios para la evaluación**

ACTIVIDAD	ASPECTO	INDICADOR DE EVALUACIÓN	PUNTAJE
<b>2. Trabajo grupal</b>	Contenido	Nivel de complejidad del caso de negociación (por ejemplo número de actores y sectores).	3
		Aplicación del proceso de negociación (diferenciación de las etapas que tiene el proceso de negociación).	3
		Considera todos los elementos para la preparación de la negociación (Formatos 1, 2 y otros).	8
		Formula las ventajas de la negociación integrativo-transformativo frente a otros enfoques sobre el caso de negociación preparado, no más de 10 líneas.	3
		Formula recomendaciones sobre la aplicación de este enfoque en su ámbito de trabajo, no más de 10 líneas.	3



## 5. BIBLIOGRAFÍA

- Caravedo Javier, Moreno, Gustavo. Construcción y fortalecimiento de espacios de diálogo Guía Metodológica. ProDiálogo. Lima. 2007. 56 p. Publicado en: <http://www.prodialogo.org>
- Fisher Roger, Ertel Danny. Obtenga el Sí en la práctica: como negociar paso a paso ante cualquier situación. Gestión 2000. España. 2004. 210 p.
- Fisher, Roger, Shapiro, Daniel. Las emociones en la negociación: cómo ir más allá de la razón en la planeación y desarrollo de las negociaciones. Editorial NORMA. Colombia. 2007. 257 p.
- Silberman, Mel., Hansburg, Freda. Seis estrategias para el éxito: la práctica de la inteligencia interpersonal. Paidós Ibérica S.A. España. 2005. 240 p.
- Mayer, Robert. Gane cualquier negociación: sin imposiciones, sin perder los papeles...con los mejores argumentos. Editora Robin Book. España. 2007. 330 p.
- Arango, Ramírez. La negociación desigual. Editora EDAF. España. 2008. 193 p.
- Calvo, Soler R. La negociación con ETA: entre la confusión y los prejuicios. 1era Edición. GEDISA. España. 2006. 134 p.
- Leguizamón, Rodríguez Francisco A. Manual para instructores en los fundamentos de la negociación integrativa. OIT. 2004. 345 p. Publicado en: [www.ilo.org/libdoc/ilo/2004/104B09\\_332\\_span-pdf](http://www.ilo.org/libdoc/ilo/2004/104B09_332_span-pdf)
- Marcos, Aranda Rafael. Manual sobre negociación e incidencia política. Universidad de Alcalá Universidad Continental. CICODE Universidad de Alcalá. España. 2004. 115 p.
- Cambridge International Consulting. Taller de Negociación. Lima. sf. 57 p.
- PrevCon-PCM. Módulo 2: Resolución de constructiva de conflictos sociales material del participante. 2010. 163 p.

