

# Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos.

## Ficha Técnica del Curso

<b>Nombre del Curso:</b>	Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos
<b>Código de curso:</b>	CE-1023
<b>Créditos</b>	3
<b>Nivel:</b>	Doctorado
<b>Promoción</b>	XI Regional
<b>Naturaleza:</b>	Teórico-Práctico
<b>Modalidad:</b>	Virtual. Asincrónica
<b>Horas de estudio sincrónico semanal</b>	4 horas
<b>Horas de estudio asincrónico semanal:</b>	23 horas
<b>Total de horas curso:</b>	135 horas
<b>Asistencia:</b>	Obligatoria
<b>Nombre del profesor/a:</b>	Manuel Aguilar Yuste
<b>Horario de clases virtuales:</b>	Viernes 18:00 a 20:00 hrs. Sábado 8:00 a 10:00 hrs.
<b>Correo electrónico:</b>	<a href="mailto:maguiyu@unex.es">maguiyu@unex.es</a>
<b>Año</b>	2024

## Descripción

El curso de Negociación se presenta como un mecanismo especial para alcanzar acuerdos y resolver conflictos. Tiene su ruta determina que inicia por la identificación de la conflictividad que surge o la relación de necesidad establecida, para dar pie a un proceso en el que se involucran estrategias, sujetos, técnicas y condiciones. Finaliza mediante la obtención de un resultado, mismo que requiere de formalización y la generación de requisitos indispensables como la calidad y la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados.

Negociar consiste en tener la voluntad de encontrar una solución satisfactoria para cada una de las partes, ya sean nacionales, regionales o globales, involucradas. Es

confrontar ideas y sentimientos para evitar los enfrentamientos desgastantes, paralizantes y costosos, ya que cada parte tiene el poder tanto de impedir que la otra alcance sus objetivos, como de entrar a estados de cooperación recíproca “ganar-ganar”.

El curso analiza las situaciones de negociación, como situaciones en las que el mejor resultado no depende únicamente de nuestras propias elecciones, sino también de las elecciones de otra gente que persigue asimismo un objetivo propio y que también depende de nosotros para obtenerlo. Además, dentro de este marco estratégico general, estas situaciones de negociación incorporan simultáneamente factores de conflicto y factores de cooperación, en proporciones variables y a menudo indiscernibles.

La gestión de este marco estratégico de conflicto y cooperación puede resultar muy complicada si no se cuenta con datos, información y conocimientos, en el denominado “estado de inocencia” y sin ningún método de reconocimiento e interacción. En el curso se estudian los comportamientos de los negociadores, así como el resultado de la negociación para correlacionarlos con ciertos modelos estratégicos en que la información es incompleta, y en que las reglas del juego y las estructuras de incentivos, generalmente predefinidos o impuestos a priori, juegan un papel que acostumbra a ser más importante y decisivo que la propia negociación expresada.

Los mecanismos alternativos de resolución de conflictos, son una herramienta que permite alcanzar acuerdos fundamentales entre las personas, sin la necesidad de la utilización de una autoridad de justicia. Son utilizados como una forma para resolver problemas o conflictos entre las personas, quienes durante las actividades personales, profesionales o laborales, encuentran circunstancias que difieren unos de otros. El mecanismo provee una acción motivada para alcanzar un resultado positivo para las personas, promoviendo acercamientos a las ideas y principios de cada uno: la negociación.

El curso permitirá un conocimiento de las circunstancias estratégicas aplicadas de la teoría del proceso y sus efectos, así como una plataforma práctica para ponerlos en marcha.

## **Objetivos del curso**

Analizar conocimientos y prácticas para la planificación y la gestión de la negociación, vista como la capacidad de diseñar y seleccionar modelos, estrategias, tácticas y acciones, considerando los aspectos antropológicos y culturales inmersos en la negociación de acuerdo al entorno donde se actúe, destacando la dirección estratégica de negociar sobre ideas, no sobre posiciones, ya que la posición no genera alternativas, sino la defensa situacional.

## Objetivos específicos

Determinar las técnicas y estrategias existentes para los procesos de negociación y resolución de conflictos.

Establecer procesos de negociación más adecuados para la resolución de conflictos.

Describir los modelos existentes sobre los procesos de negociación para la resolución de los conflictos.

Establecer los procesos de negociación y de resolución de conflictos relacionados con los estados y con las empresas.

Estructurar modelos y/o procesos de análisis para establecer estrategias para Estados y empresas para la negociación y la resolución de conflictos.

## Unidades temáticas

El curso basa su contenido en los siguientes ejes temáticos:

### 1.- La Teoría del Conflicto.

Determina el encausamiento de la negociación, proveniente de su génesis y basado en 2 elementos fundamentales: la existencia de un problema y la determinación de una situación. La Conflictividad, cuya naturaleza tiene diferentes variables, requiere de una solución según el nivel de avance de la medida. No todo problema constituye un conflicto, ni toda situación genera un problema. El encadenamiento como mecanismo indica que ante una determinada situación y/o problema, se requiere de una solución que permita evitar una escalada hacia un conflicto. Para ello se utiliza la negociación como formalidad directa que soluciona el problema, la situación, y si éstas escalan en intensidad, el conflicto.



Como resultado del análisis de la teoría del conflicto, surgen los mecanismos para

solucionarlo y dentro de ellas la negociación que da cabida a formas y métodos como la conciliación o la mediación. Así, la negociación se enfocará en 4 elementos correlacionados y vinculados entre sí. El proceso que involucra la planificación y la medición de elementos importantes para su verificación; las personas, tanto de quienes ejercen el mecanismo de representación durante el proceso, como aquellas que son parte del problema, la situación o el conflicto.

Eso obliga a generar dinámicas estratégicas para proceder, y por ello las técnicas, tácticas y estrategias son parte indispensable de una negociación, aunque debe indicarse que debe considerarse aspectos positivos como la persuasión y la ética, antes de la manipulación o el egoísmo. Las estrategias son un componente indispensable del proceso de negociación y asimilan una vía para la solución del conflicto. Y esa solución es justamente el denominado “resultado”, el cual permite identificar intereses, acciones y concesiones que se requieren durante el proceso, para con los actores y utilizando estrategias.

## **2.- Modelos de Mediación.**

A la hora de enfocar un proceso de mediación, el mediador o mediadora tiene a su disposición tres **modelos de mediación** para poner en práctica. Cada uno de estos modelos de mediación sigue una corriente diferente. Una de las habilidades que todo mediador o mediadora debe poseer es la flexibilidad, por lo que los modelos de mediación que planteamos en este Curso pueden fluir durante todo proceso de mediación, no están el mediador o mediadora restringido a utilizar uno exclusivo en cada mediación.

## **3.- Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos.**

Particulares, empresas e instituciones se enfrentan cotidianamente ante la necesidad de negociar con sus diversos entornos: en el ámbito laboral y familiar, en relación con otras empresas e instituciones, usuarios, clientes, sindicatos, ONGs, medios de comunicación, etc.

Sobre la negociación se cierne siempre la posibilidad de que pueda devenir un conflicto potencial, que no es tal si se aborda de manera adecuada: comprendiendo las funciones del mediador, preparando la negociación, conociendo cómo ha de desarrollarse y las fórmulas de acuerdos finales que definan para las partes las condiciones de su cumplimiento.

## **4.- Mecanismos alternativos de Solución de Conflictos.**

Los métodos alternativos de solución de conflictos (*Alternative Dispute Resolution* o ADR, por sus siglas en inglés) son sistemas que brindan a las partes enfrentadas vías alternativas para resolver sus discrepancias sin tener que acudir a los tribunales.

Algunos de estos métodos (denominados MASC, en español) son el arbitraje (*arbitration*), la mediación (*mediation*), la conciliación (*conciliation*), etc. Estos sistemas

—de gran tradición en los países anglosajones— tratan de promover que el hecho de acudir a los tribunales sea el último recurso para resolver cualquier discrepancias o controversia (*dispute*).

### **5.- Procesos de Observación como técnica transversal a la Negociación y Resolución de Conflictos.**

La observación consiste en saber seleccionar aquello que queremos analizar. Se suele decir que "Saber observar es saber seleccionar".

Para la observación lo primero es plantear previamente qué es lo que interesa observar. En definitiva haber seleccionado un objetivo claro de observación. En nuestro caso, nos podemos plantear conocer la tasa de feedback del entrenador y observar la conducta del entrenador a la hora de impartir feedback durante el entrenamiento

La observación científica "tiene la capacidad de describir y explicar el comportamiento, al haber obtenido datos adecuados y fiables correspondientes a conductas, eventos y /o situaciones perfectamente identificadas e insertas en un contexto teórico.

La observación como proceso de investigación y toma de decisiones es uno de los ejes importantes en las técnicas y estrategias de negociación, y un eje transversal en la resolución de conflictos.

### **6.- La Resolución de Conflictos.**

Los conflictos y los problemas forman parte de nuestro día a día, nos vemos en situaciones que no sabemos cómo resolver, que hacer, las ocasiones en que incluso con nosotros mismos entramos en contradicción, estamos confundidos, y esto se hace más evidente todavía al estar en comunicación o en interacción con otras personas, salen a la luz las diferentes miradas, opiniones, puntos de vista, los roces, los malentendidos, las suposiciones, y muchas otras situaciones más, es debido a esto, por lo que en esta sesión estaremos abordando los temas de la resolución de conflictos o de problemas y la toma decisiones.

Finalmente, el curso adoptará elementos prácticos en las distintas variables que se conocen de los procesos de negociación, pero especialmente se orientarán a los objetivos del curso, así como el fundamento del Doctorado, siendo éstas la gestión pública y las ciencias empresariales. Para ello, se conocerán los mecanismos de negociación internacional; de política tradicional y de políticas públicas; de aspectos empresariales, tanto al interno (con colaboradores, gerentes y socios) como externo con clientes, contrapartes y/o autoridades; y finalmente los elementos sociales, que involucran desde la negociación colectiva (trabajadores), hasta la negociación de intereses de inversión económica hacia un Estado, mediante diversos fundamentos de cooperación, préstamos, etc.

## Metodología del curso

El curso presenta una versión sincrónica y asincrónica que incluye 4 horas sincrónicas y 23 horas asincrónicas del 2º de octubre (viernes 18:00 a 20:00 hrs) al 18 de noviembre (sábados 8.00 a 10:00 hrs) en las que se discutirá la Programación del curso, su metodología y se abordarán formalmente los contenidos desde la explicación conceptual del profesor, la participación de los doctorandos y la elaboración ejercicios prácticos de cierre.

Mediante la plataforma del ICAP, se realizarán mecanismos de seguimiento, entrega, revisión y verificación de foros, lecturas, ensayos y evaluaciones.

## Principales herramientas de aprendizaje

Uso del manejo práctico e instrumental de los recursos de tecnología de información y comunicación. Asimismo, el uso de recursos audiovisuales y de espacios de lectura tanto de referencia como específicas para el cumplimiento de tareas. Entre otros se pueden mencionar:

- Lecturas Dirigidas.
- Presentaciones Magistrales.
- Investigación on-line.
- Análisis y resolución de casos prácticos.
- Videos relacionados a ejemplos.
- Investigación y entrega de ensayo académico.
- Presentación de casos individuales y colectivos.

### Competencias que se desarrollan durante el Curso:

**Conocimiento.** Adquiere insumos teóricos que determinan aprendizaje profundo a la temática.

**Actitudes.** Acciones estratégicas de posicionamiento actitudinal, para sobrellevar la negociación.

**Habilidades.** Que permitan alcanzar con técnicas individuales y estrategias situacionales, las condiciones de éxito para una negociación efectiva.

## Criterios de evaluación

Criterios de evaluación del curso	
Tareas individuales (campus virtual) según los distintos temas expuestos a lo largo del Curso, que versarán sobre lo siguiente: Resolución y discusión de casos según circunstancias emocionales y racionales. Presentación de Conflicto, técnica/estrategia y resolución. Modelo de presentación incluido. Llenado de instrumento modelo de presentación. Trabajos de Observación y su diversidad tipológica.	25%
<p>Actividad Final, a elegir entre:</p> <p><b>Opción 1: Ensayo Académico</b> sobre estrategia y negociación. Especialidad abierta. Referencia de la temática de las sesiones sincrónicas. Con las siguientes características: Entre 5.000 y 7.000 palabras, deberá incluir al menos una introducción, con un contenido formal con fuentes de referencia, su aporte individual y las conclusiones que considere pertinentes (Normas APA).</p> <p><b>Opción 2: Proyecto de Intervención social en Adm. Pública</b> sobre estrategia y negociación. Especialidad abierta. Referencia de la temática de las sesiones sincrónicas. Con las siguientes características: Entre 5.000 y 7.000 palabras, deberá incluir al menos una introducción, con un contenido formal con fuentes de referencia, su aporte individual y las conclusiones que considere pertinentes (Normas APA).</p>	75%
TOTAL	100%

## Programación del curso

A continuación se detalla el contenido de la temática a desarrollar en las sesiones presenciales como virtuales. La programación no es estricta y está sujeta a condiciones como participación de estudiantes y las dinámicas de aprendizaje.

Fecha	Sesión	Tema	Actividades Académicas	Bibliografía
05 de abril	Sesión 1 virtual	<p>Presentación del Programa del Curso y la Metodología a seguir.</p> <p>Introducción a la temáticadiferenciada sobre los ejes</p>	<p>Exposición del profesor.</p> <p>Análisis de lecturas académicas de referencia.</p>	<p>García S. / Domínguez R. (2003). Introducción a laTeoría de la Negociación. Madrid, España.</p>

		<p>transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflicto, Problema y Situación.</li> <li>- Negociación Pública y privada.</li> <li>- Metodología de la Negociación (técnicas y estrategias).</li> <li>- Resultado: Resolución de conflictos.</li> </ul>	Videos de aprendizaje.	<p>Universidad Rey Juan Carlos.</p> <p>Guillén S. / Paniagua F. / Arias, R. (2011). Manual de Negociación Basada en Intereses. San José, Costa Rica. Fundapadem.</p>
06 de abril	Sesión 2 virtual	<p>Discusión y Resolución de casos presentados según la temática motivo de estudio.</p>	<p>Exposición del profesor.</p> <p>Análisis de lecturas académicas de referencia.</p> <p>Videos de aprendizaje.</p>	<p>Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza. (2016) Estrategias de Negociación. Barcelona, España. Fundación Pública Andaluza.</p>
12 de abril	Sesión 3 virtual	<p>Teoría del Conflicto.</p> <p>Definición de Problema. Tipos de Problemas.</p> <p>Determinación de una situación.</p> <p>Mecanismo de escalada. La negociación.</p> <p>Condiciones para negociar.</p> <p>Efectos de la negociación. Las Concesiones.</p>	<p>Exposición del profesor.</p> <p>Análisis de lecturas académicas de referencia.</p> <p>Videos de aprendizaje.</p>	<p>Alfredson T. / Cungu, A. (2008). Teoría y Práctica de la Negociación. Nueva York, Estados Unidos. Fondo para la Agricultura y Alimentación de Naciones Unidas.</p>
13 de abril	Sesión 4 virtual	<p>Discusión y resolución de casos presentados según la temática de la sesión</p>	<p>Exposición del profesor.</p>	<p>Fisher, R &amp; Ury, W. Estados Unidos. (1981).</p>

		previa.	Análisis de lecturas académicas de referencia.  Videos de aprendizaje.	Sí, de acuerdo. Cómo Negociar sin Ceder.
19 de abril	Sesión 5 virtual	Condiciones generales para una negociación efectiva.  Requerimientos claros para negociar.  Liderazgo, Poder, razón, emoción, lógica y método.  Sujetos de la negociación. Perfil del negociador.  Clases de negociador. Intereses y roles del negociador.	Exposición del profesor.  Análisis de lecturas académicas de referencia.  Videos de aprendizaje.  Explicación conceptual con participación on line.  Discusión presentando caso particular.	Lewicki, R; Saunders, D.; Barry, B. (2012). Fundamentos de Negociación. México. McGrawHill  Alfredson T. / Cungu, A. (2008). Teoría y Práctica de la Negociación. Nueva York, Estados Unidos. Fondo para la Agricultura y Alimentación de Naciones Unidas.
20 de abril	Sesión 6 virtual	Discusión y resolución de casos presentados según la temática de la sesión previa.	Análisis de lecturas académicas de referencia.  Ejercicios de aplicación.	Rober T. (2002). Negociación Estratégica: Conceptos y Responsabilidad en la regulación de los Servicios Públicos. Universidad de Florida, Estados Unidos.
26 de abril	Sesión 7 virtual	El proceso de negociación.  Diagrama de Flujo de una negociación.	Análisis de lecturas académicas de referencia.	Los 7 hábitos de la gente altamente Efectiva. Hábito 6.

		<p>Fases del proceso.</p> <p>Tótem de la palabra.</p> <p>Las estrategias y tácticas de la negociación.</p> <p>Diferencias de abordaje al negociar.</p> <p>Intereses, alternativas, posiciones.</p> <p>El bluff y el silencio.</p> <p>Lenguaje no verbal.</p>	<p>Ejercicios de aplicación.</p>	<p>G. Kennedy, J. Benson, J. McMillan. (1990) "Cómo negociar con éxito". Bilbao, España. Ediciones Deusto</p>
27 de abril	Sesión 8 virtual	<p>Discusión y resolución de casos presentados según la temática de la sesión previa.</p>	<p>Análisis de lecturas académicas de referencia.</p> <p>Ejercicios de aplicación.</p>	<p>Pease, A. (SF) El Arte de Negociar y Persuadir. Bogotá, Colombia. Booklet Empresa.</p>
03 de mayo	Sesión 9 virtual	<p>El resultado. El método Harvard. El hábito de Covey (Comunicación efectiva).</p> <p>Acuerdos parciales y definitivos (calidad y sostenibilidad)</p> <p>Conciliación y Mediación de conflictos como resultado de la negociación.</p> <p>Resumen general de las variables y casos prácticos asignados: Negociación internacional, social, política, pública y empresarial.</p>	<p>Análisis de lecturas académicas de referencia.</p> <p>Ejercicios de aplicación.</p>	<p>Pumariño, E. (2014). El Arte de Negociar. El negociador a tiempo completo. Madrid, España.</p> <p>Torres, E. / Caridad, M. (2008). Tácticas de la Negociación Empresarial. Maracaibo, Venezuela. Universidad Rafael Bellosillo Chacín.</p>

04 de mayo	Sesión 10 virtual	Discusión y resolución de casos presentados según la temática de la sesión previa.	Exposición del profesor.  Análisis de lecturas académicas de referencia.  Videos de aprendizaje.	Evelyn H. (2007). Interpretación y Análisis de los Procesos de Negociación: Aportes desde la Ciencia Política. San José, Costa Rica. Escuela de Ciencias Políticas. Universidad de Costa Rica.
------------	-------------------	--	--	--

\*Las fuentes de referencia para el estudio no son limitativas a otras asignadas o encontradas por los Doctorandos

## Bibliografía

Alfredson T./Cungu, A. (2008). Teoría y Práctica de la Negociación. Nueva York, Estados Unidos. Fondo para la Agricultura y Alimentación de Naciones Unidas.

Andalucía Emprende. Fundación Pública Andaluza. (2016) Estrategias de Negociación. Barcelona, España. Fundación Pública Andaluza.

Budjac Corvette, Bárbara A. (2011). Técnicas de negociación y resolución de conflictos PEARSON EDUCACIÓN, México.

Carpio, Catalina, MUÑOZ, Gabriela (2006). "GUIA PARA EL MANEJO DE CONFLICTOS", Editorial Fraga, Quito, 2006.

Corsón Pereira, F. y Gutiérrez Hernanz, E. (2014). Ed. Dykinson. ProQuest Ebook Central. España.

Evelyn H. (2007). Interpretación y Análisis de los Procesos de Negociación: Aportes desde la Ciencia Política. San José, Costa Rica. Escuela de Ciencias Políticas. Universidad de Costa Rica.

Fisher, R & Ury, W. Estados Unidos.(1981). Sí, de acuerdo. Cómo Negociar sin Ceder.

Folberg, J. y Taylor, A. (1996). Ed. LUMISA.

García S./Dominguez R. (2003). Introducción a la Teoría de la Negociación. Madrid,

España. Universidad Rey Juan Carlos.

Guillén S./Paniagua F./Arias, R. (2011). Manual de Negociación Basada en Intereses. San José, Costa Rica. Fundapadem.

Kennedy, J. Benson, J. McMillan. (1990) "Cómo negociar con éxito". Bilbao, España. Ediciones Deusto.

Lewiki, R; Saunders, D.; Barry, B. (2012). Fundamentos de Negociación. México. McGraw Hill.

Lederach, J. (1992). Enredos, pleitos y problemas. Bogotá, Colombia.

López-Lemus, Jorge Armando (2019). Political ability and strategies of integrative and distributive negotiation as influential factors in entrepreneurial self-efficacy in Mexico. Universidad de Guanajuato (México). Cuadernos de Gestión Vol. 19 - Nº 2 (2019), pp. 113-136.

Mirabal, Daniel (2003). Técnicas para manejo de conflictos, negociación y articulación de alianzas efectivas Provincia, núm. 10, enero-diciembre, 2003, pp. 53-71. Universidad de los Andes Mérida, Venezuela.

Munduate Jaca, Lourdes Medina Díaz, Francisco José. (2013) GESTIÓN DEL CONFLICTO, NEGOCIACIÓN Y MEDIACIÓN. Ed. Pirámide. Madrid.

OIT (1960). Las negociaciones colectivas. Ginebra, Suiza.

Pease, A. (SF) El Arte de Negociar y Persuadir. Bogotá, Colombia. Booklet Empresa.

Pumariño, E. (2014). El Arte de Negociar. El negociador a tiempo completo. Madrid, España. Asociación de Ingenieros Industriales de Madrid.

Rober T. (2002). Negociación Estratégica: Conceptos y Responsabilidad en la regulación de los Servicios Públicos. Universidad de Florida, Estados Unidos.

Serra, Esteban (2021). La Resolución de Conflictos y la Negociación.

Torres, E./Caridad, M. (2008). Tácticas de la Negociación Empresarial. Maracaibo, Venezuela. Universidad Rafael Belloso Chacín.

Uix Carrión, Gemma. (2009). Guía del mediador comunitario. Técnicas y estrategias básicas de la mediación.

Varna Hernández & José Macías. Como Negociar con éxito.

## Resumen curricular del profesor

**Manuel Aguilar Yuste.**

**Diplomado en Magisterio (Ed. Primaria), Licenciado en Antropología Social y Doctor en Economía y Empresa.** Universidad de Extremadura. España.

Líder Estudiantil.

Ha realizado 6 Masters y 9 Cursos de Postgrado de Formación Universitaria. Áreas de Inteligencia Emocional, Economía Social, Emprendimiento Cooperativo, Desarrollo Territorial y Gestión Pública entre otras.

Profesor del Área de Sociología de la Universidad de Extremadura desde 2013.

Profesor de la IX y X Promoción del Doctorado en Gestión Pública y Ciencias Empresariales (ICAP).

Consultor y Gestor Público. Gobierno de Extremadura (España) 2004-Actualidad.

Observador Internacional en MERCOSUR. 2009, en la Comisión “Integración Productiva del MERCOSUR” y asesor en el Parlatino desde 2021.

Autor de 4 libros y 23 artículos publicados en revistas y libros internacionales, 9 de ellos en Revistas JCR de alto impacto.

Ha dirigido 46 Trabajos de Fin de Grado (Tesis) y 31 Trabajos de Fin de Máster en la Facultad de Formación del Profesorado (Máster Universitario en Educación Secundaria). UEx 2014-2020.

Miembro del Proyecto de Investigación “Responsabilidad Social en la Administración Pública”. 2017- 2022. Financiado por la Unión Europea.

Patente Intelectual de “Sistema de Medición del Capital Social en las Organizaciones”. España 12 de enero de 2021. “Sistema de Medición de la Responsabilidad Social en la Adm. Pública”. España 21 de abril de 2020.

Miembro del Consejo Asesor de COEBA (Confederación de Empresarios de la provincia de Badajoz), y de la Comisión de Relaciones Internacionales de la Cámara de Comercio de la provincia de Badajoz.

Ha dirigido Campañas Electorales en el mundo empresarial, académico y político en Europa y América Latina.

Dueño de las empresas Gestión de Proyectos **PIMA S.L** y Consultoría Estratégica Internacional **G&P Local Group S.A.**

Experto en Consultoría Estratégica, Procesos de Descentralización, Responsabilidad Social, Gestión de Empresas y Liderazgo.