

# DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES



**XI Promoción del Doctorado**



# Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos

Tema 3

## TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

### **Objetivos.**

Plantear un enfoque de Negociación estratégica para la formación y capacitación en la resolución de conflictos y el logro de objetivos organizacionales.

Manejar adecuadamente los conflictos, controlando las emociones negativas, disminuyendo la agresión y la ira, dominando el mal genio y aumentando los niveles de tolerancia.

En este Tema 3º les proporcionará un método práctico que permitirá mejorar de una manera efectiva, la habilidad en materia de negociación, persuasión y toma de decisiones, utilizando las herramientas de la negociación.



# Introducción

## Introducción.

Negociación, es el proceso de comunicación, para incluir en el comportamiento, de ambas partes para llegar a un acuerdo ganar, ganar.



4. Objetivos que sean objetivos, criterios objetivos para buscar soluciones

1. Separar personas del problema, la otra parte también es una persona

2. Concentrarse en intereses no en posiciones, hay que buscar las razones del conflicto

3. Intentar acciones de mutuo beneficio, inversión creativa, primero inventar luego decidir

## Introducción.



La paz entre los humanos vendrá indefectiblemente sólo cuando sepamos **manejar efectivamente nuestras diferencias**, resolver nuestros conflictos y negociar acuerdos. Pero inmediatamente nos surge una pregunta muy difícil de responder ¿Cómo hacerlo bien?



Los procesos de **resolución de conflictos** bien sean fáciles o complejos, y la **mediación**, han estado presentes en la humanidad desde hace muchos siglos, quizás su origen se pierde en el remoto pasado de la historia humana.



Estos actos de **negociación** y de resolución de conflictos se han estado realizando de manera permanente tanto con él mismo, como con las demás personas con quién le corresponde interactuar, ya sea con la familia, compañeros de trabajo, parejas, amigos y los enemigos entre otros.

## Introducción.

Ya sabemos que la **negociación**, es una herramienta que podemos ver desde el punto de vista **estratégico**. De esta manera constituye una arma efectiva para el dialogo y el crecimiento personal. Y en las organizaciones, constituye un medio importante para que el negociador resuelva conflictos ineludibles y fomente la reconciliación.



## Introducción.

Las personas de hoy deben ser negociadores por excelencia, los viejos paradigmas de imposición y control han dado paso a un estilo de comunicación y de liderazgo sustentado en el dialogo y la discusión productiva, ya que el trabajador en cualquier nivel de la organización, merece un trato de respeto y dignidad, condición esta que favorece y estimula la convivencia.

Considerando estas premisas, hemos de trabajar en la dualidad: "Negociación y acuerdos" cuyo objetivo es contribuir al fortalecimiento de la productividad desde los ámbitos organizacional, operativo y humano.

Siempre se había considerado que la inteligencia humana era principalmente racional y las intensas investigaciones acerca del cerebro indicaban que lo racional ocurría en el hemisferio izquierdo.





# **Control de las Emociones**

## Control de las Emociones.



La capacidad para reconocer los sentimientos propios y de los demás motivamos a nosotros mismos, para manejar acertadamente las emociones, y fomentar así nuestras relaciones humanas.

Entre sus competencias principales se encuentran:

- ④ El conocimiento de las propias emociones.
- ④ **La capacidad de controlar las emociones.**
- ④ La capacidad de motivarse a uno mismo.
- ④ El reconocimiento de las emociones ajenas.
- ④ El control de las relaciones.

## Control de las Emociones.



**Las emociones** son estados funcionales dinámicos del organismo, que implican la activación de grupos particulares de sistema efector, visceral, endocrino y muscular, y sus correspondientes estados o vivencias subjetivas.

Niveles de la emoción:

- > **Fisiológico**: patrones de respiración, ritmo cardíaco, contracciones estomacales, etc.
- > **Expresivo**: patrones posturales, expresión facial, etc.
- > **Cognitivo** o subjetivo: discriminación, etiquetación, atribución, interpretación y valoración.

## Formas de afrontar las emociones.

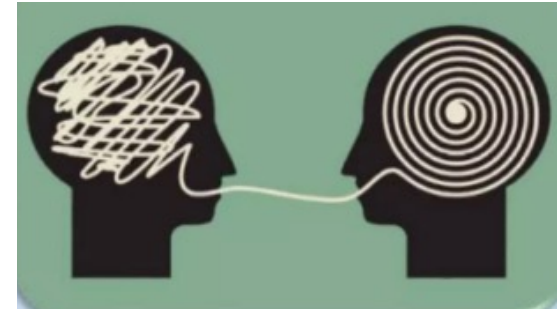


Podemos afrontar nuestras emociones en dos modos:

**“El modo hacer”** resulta eficaz cuando es posible actuar sobre la situación para volver a un equilibrio deseado. Debemos crear un plan de acción eficaz.

**“El modo ser”** resulta eficaz cuando no hay acción posible y debemos aceptar la situación sin resistirnos ni tenemos la capacidad para provocar que cambie. Debemos abrirnos a la emoción, tomar conciencia plena de ella, reflexionarla, poner nuestra atención en el aquí y ahora y comunicarnos emocionalmente.

## Regulación emocional.



Nuestra regulación emocional es un conjunto de procesos internos conscientes que nos permiten controlar, evaluar y modificar nuestras reacciones para alcanzar nuestras metas y objetivos. Es muy relevante y necesaria para el crecimiento emocional o intelectual.

Implica:

◇ **Estar abierto a lo agradable y lo desagradable.**

◇ **Poner en marcha estrategias para eliminar, mantener o cambiar las emociones y estados emocionales** que experimentamos en función de si son eficaces o no.

“Quien controla sus emociones, controla  
el mundo entero”

Victor Frankl




## Control de las Emociones: El efecto Semáforo.

**ROJO: PARARSE.** Cuando no podemos controlar una emoción (sentimos mucha rabia, queremos agredir a alguien, nos ponemos muy nerviosos...) tenemos que pararnos como cuando un coche se encuentra con la luz roja del semáforo.

**AMARILLO: PENSAR.** Después de detenerse, es el momento de pensar y darse cuenta del problema que se está planteando y de lo que se está sintiendo.

**VERDE: SOLUCIONARLO.** Si uno se da tiempo de pensar pueden surgir alternativas o soluciones al conflicto o problema. Es la hora de elegir la mejor solución.





**Proceso de  
comunicación y  
concepto de habilidades  
sociales**



### ¿Para qué aprender y desarrollar habilidades esenciales?

Entrenarte en el desarrollo de las habilidades esenciales te permitirá conocerte y comprenderte mejor y, por supuesto, conocer y comprender mejor a otras personas.

También te permitirá identificar y gestionar adecuadamente tu atención, tu energía, la información y las relaciones con las demás personas, de manera que tengas una mayor capacidad de decisión e influencia.

Con el entrenamiento constante en estas habilidades lograrás diferenciarte, destacando por tu forma de ser auténtica, decidida y focalizada.

Recuerda que estas habilidades son imprescindibles ya que conllevan la capacidad de autodesarrollarse, así como la de desarrollar a otras personas.



Habilidades esenciales =  
Habilidades blandas

## ¿Por qué se llaman habilidades blandas?



Se llaman habilidades blandas porque podemos "moldearnos" para adquirirlas. Es posible aprenderlas y entrenarlas, de manera que pasen a formar parte de nuestra forma de ser, estar y actuar.

## ¿Y qué son las habilidades sociales?

Las habilidades sociales son las destrezas que tenemos para relacionarnos con las demás personas, influyen directamente en nuestra felicidad y en las oportunidades que logramos.

Para el desarrollo de las habilidades sociales hay que comprender y entrenar el proceso de comunicación.



# COMUNICACIÓN

La comunicación es el proceso de acercarnos al otro o de separarnos de ese otro, de conectarnos o de desconectarnos, de fallar o de acertar en el intercambio de ideas, pensamiento y sentimientos.

Puede sucederse entre dos o más personas.



**La comunicación, herramienta imprescindible para la Negociación.**

# COMUNICACIÓN

La comunicación es la base de las relaciones sociales.

Los dos ejes básicos de la buena comunicación son saber decir (pedir) y saber escuchar.

Tenemos la necesidad de hablar, de explicar, de construir argumentos que hilvanen nuestros pensamientos.

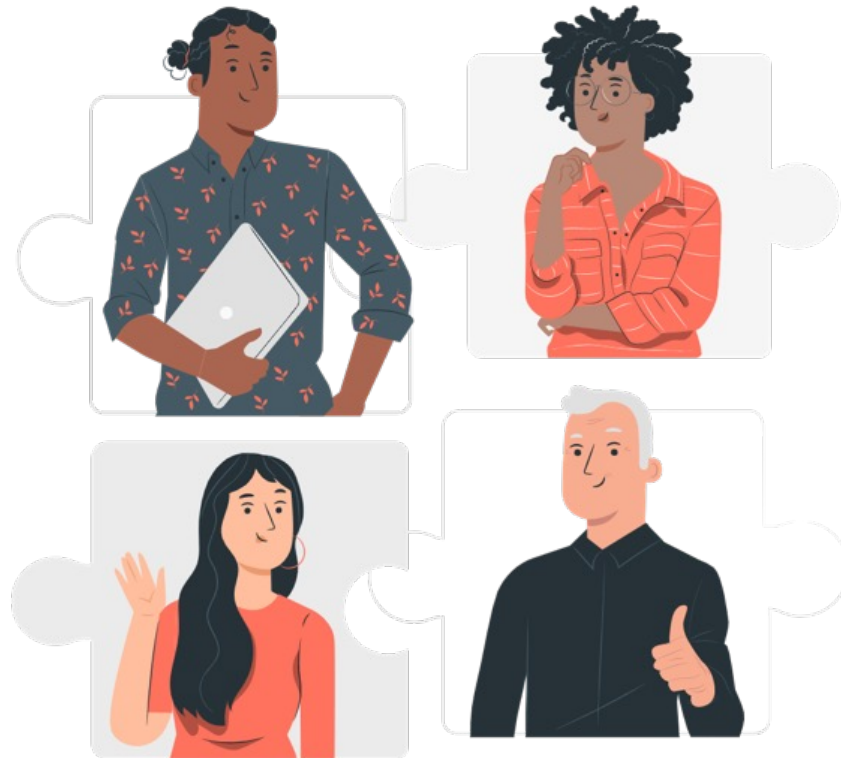




**Habilidades necesarias  
para afrontar un  
conflicto**

Las habilidades sociales y la comunicación son dos de las principales habilidades que necesitarás para poder manejar de la mejor manera posible un conflicto.

Detengámonos en explicar por qué.



## Habilidades sociales básicas



1

Escuchar

2

Iniciar una conversación

3

Formular una pregunta

4

Dar las gracias

5

Presentarse y presentar a otras personas

6

Hacer un cumplido



## Habilidades sociales avanzadas



1

Pedir ayuda

2

Participar

3

Dar instrucciones

4

Disculparse


5

Convencer a los demás

6

Hacer y recibir una crítica

**Habilidades**



**comunicativas y sociales  
para la Resolución de  
Conflictos**

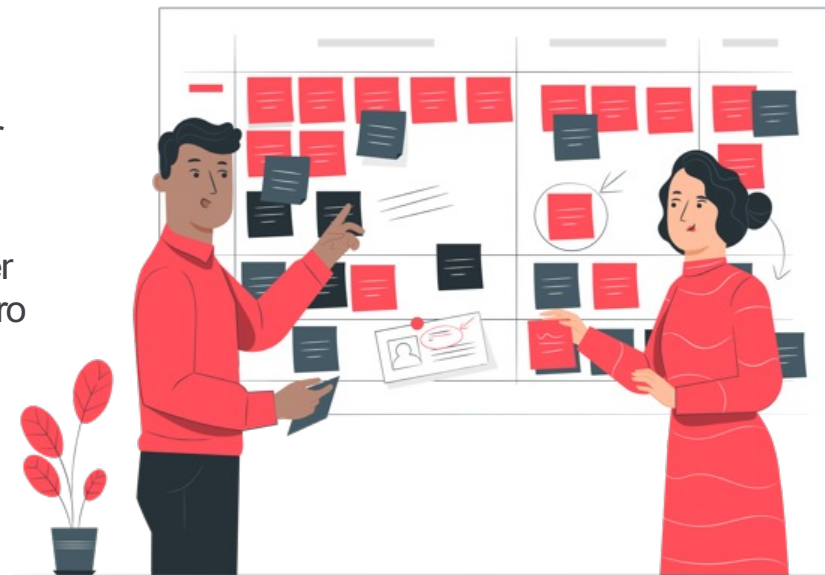
## Conflicto

El conflicto es un elemento omnipresente en todas las relaciones, y aparece de forma más intensa y frecuente cuando las personas son sometidas a situaciones de tensión y estrés.

El desafío no consiste en eliminar el conflicto, sino en aprender a manejarlo de forma productiva, de manera que sirva para fortalecer los lazos entre las personas implicadas.

El primer paso para promover el conflicto saludable es comprender y asumir que la discrepancia no debe impedir la colaboración dentro del equipo.

En segundo lugar, identificar y reconocer, sin temor, aquellos problemas compartidos que deben ser abordados superando las limitaciones propias del miedo, la tradición o la lealtad mal entendida.



¿Cómo transformar una relación problemática en una relación de colaboración?

## ¿Cómo transformar una relación problemática en una relación de colaboración?



Identifica a los miembros del equipo que estén socavando tu liderazgo o al menos poniéndolo en cuestión.



Busca y encuentra formas de involucrar a estas personas en el proceso de toma de decisiones.



Sé proactivo para mantener cerca a los miembros más críticos con tu quehacer.



No expreses públicamente sus opiniones respecto a los miembros críticos y/o disidentes.



Trata a todos los miembros del equipo, incluidos a los más críticos y disidentes, con máximo respeto, aun cuando no haya antagonismos. Por supuesto esta condición es bilateral.

## Estilos de comunicación

Distinguimos tres estilos de comunicación, según rasgos dominantes.



**ESTILO PASIVO**



**ESTILO AGRESIVO**

3

**ESTILO ASERTIVO**

*Recuerda que en la gestión y resolución de un conflicto es de vital importancia emplear un estilo de comunicación asertivo.*

## Estilo pasivo



No se expresa a sí mismo.

Deja que los demás hablen o le digan qué hacer.

No suelen defender sus derechos. Se disculpan constantemente. Utilizan mensajes indirectos.

No dicen lo que quieren.

Hablan mucho para clarificar sus mensajes.

Voz temblorosa, volumen bajo, mirada huidiza, ojos caídos, llorosos, postura agachada, movimientos afirmativos de cabeza, manos temblorosas.

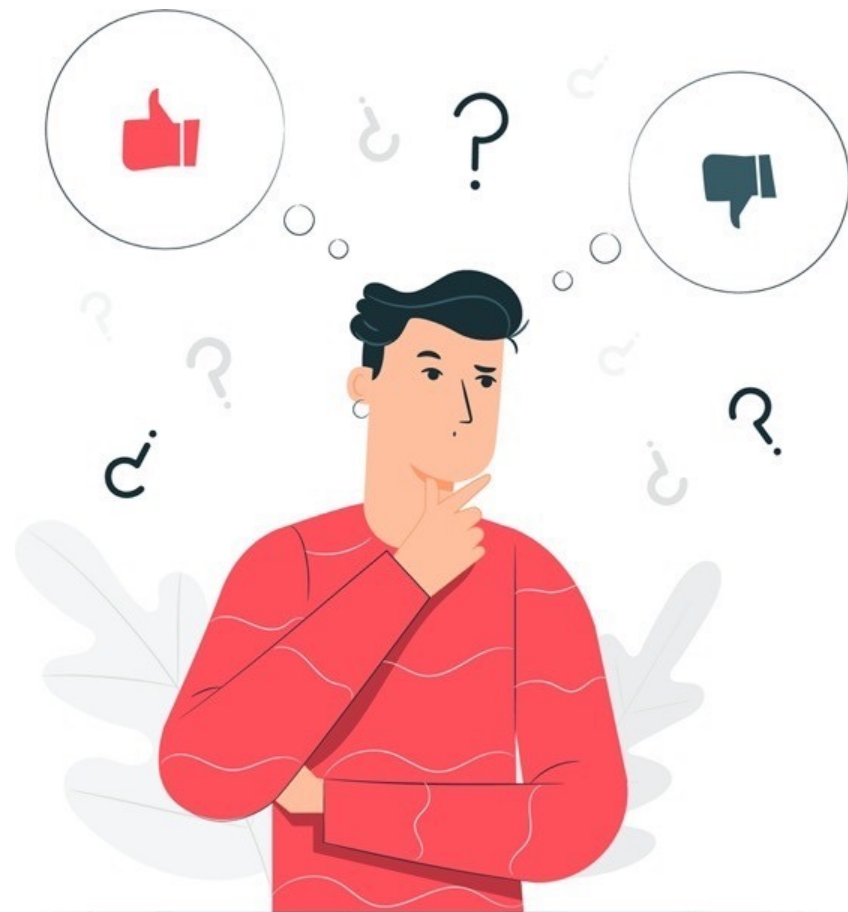
## Estilo agresivo

Intimidan a los demás, critican y humillan preocupándose solo de su punto de vista.

Exageran para demostrar superioridad. Se caracterizan por utilizar una voz fuerte, fría, autoritaria y un tono elevado.

Mirada sin expresión o fija, penetrante y orgullosa. Postura rígida, desafiante, soberbia.

Mucha gestualidad, dedos acusatorios, movimientos rechazantes, desaprobatorios.



## Estilo asertivo

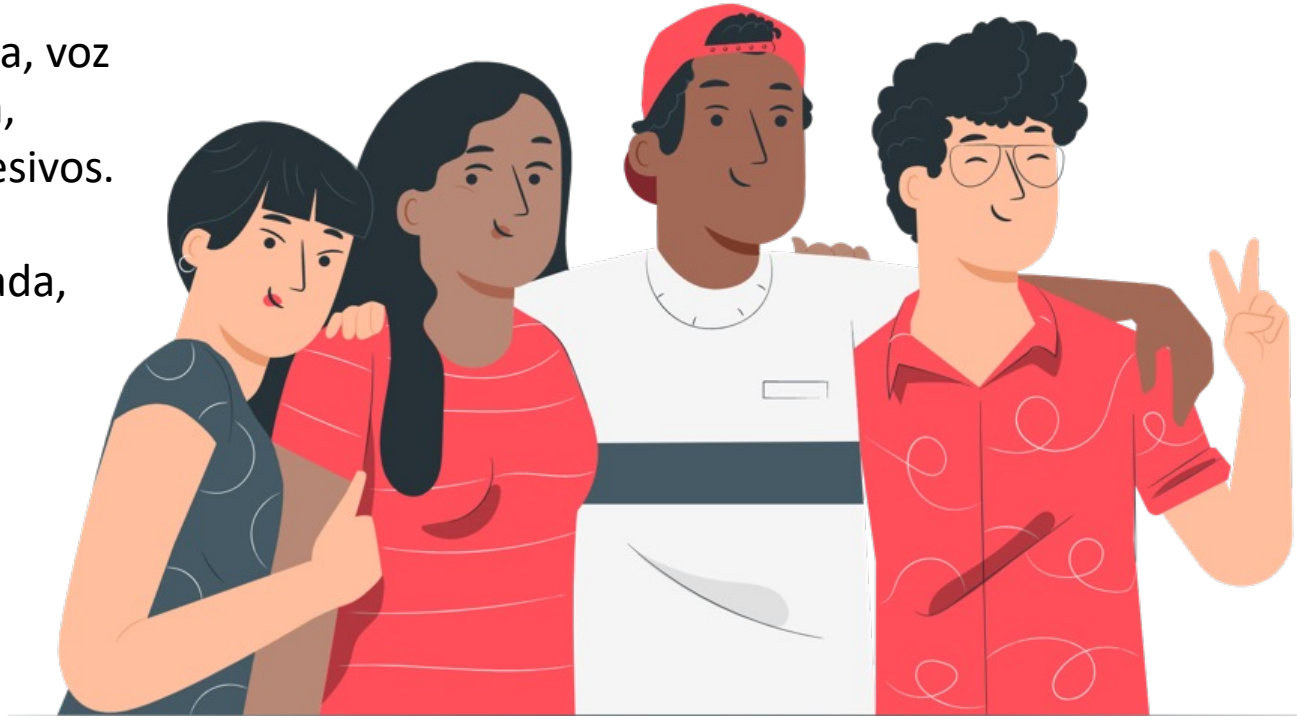
Se comportan como son, dejando espacio para que los demás sean ellos mismos.

Defienden sus ideas sin atropellar o ignorar a los otros.

Actúan con naturalidad y escuchan atentamente.

Su comunicación es directa, voz firme, calurosa, modulada, mirada franca y ojos expresivos.

Postura balanceada, relajada, tranquila, movimientos naturales y acogedores.





**Procesos psicológicos que sustentan la habilidad social**

# Autoestima

**¿Por qué hablamos de esto?**

La valoración que cada uno de nosotros hacemos sobre nosotros mismos, así como la forma en que valoramos las posibilidades que tenemos de alcanzar nuestras expectativas, influye de forma directa en los resultados que logramos y, por supuesto, en nuestra autoestima.

La mentalidad de crecimiento, la capacidad de adaptación y la resiliencia son características de la personalidad que nos conducen en nuestro día a día.



DEFINICIÓN

# Autoestima y autoconcepto

La autoestima es el resultado emocional que surge cuando aceptamos y nos gusta nuestro autoconcepto.



# Autoconcepto

¿Qué es?

¿En qué influye?

Es la percepción que tenemos de **quiénes somos** y **cómo somos**, tanto en relación a nuestros rasgos físicos como a los rasgos psicológicos.

La autoestima no es un concepto estable, sino que evoluciona en función de los cambios que se producen en nuestro día a día, con nuestras circunstancias. Por lo tanto, se va modificando a lo largo de la vida.



# Autoconcepto

¿Qué es?

¿En qué influye?

El autoconcepto influye en la forma de relacionarnos, tanto con otras personas como con nosotros mismos, y es determinante en nuestra capacidad de crecimiento personal.



Es muy importante lograr un autoconcepto ajustado a la realidad, evitando las distorsiones propias de la mirada que cambia cada día, con las diversas situaciones y adversidades con las que nos encontramos.

Es como mirarse al espejo..., puede estar roto, empañado, ser cóncavo o convexo; o puede ser que tengas algún “problema” en la visión, es decir, en cómo te ves.



**Asegúrate de que tu autoconcepto está ajustado, tanto en las diversas circunstancias como a lo largo del tiempo.**



# Autoestima

## ¿Cuál es la importancia de la autoestima?

Podemos afirmar que la autoestima es la base, los cimientos de nuestra salud psicológica. Si nuestra autoestima es adecuada, podremos interactuar con el mundo de forma sana, podremos ser nosotros mismos en cualquier situación y defender nuestros derechos de forma asertiva, sin sentimiento de culpa y sin generar conflictos.

Cuando una persona tiene una autoestima sana, es menos vulnerable a las circunstancias hostiles del entorno y actúa con mayor tranquilidad en cualquier situación. Cuando una persona se acepta como es, de forma incondicional, se siente más satisfecha con sus conductas y sus relaciones.

# Autoestima

¿Tienes una autoestima sana?



Un resultado de 5 o más  
 es síntoma de una  
**buena autoestima**





# **Barreras en la Comunicación**

## La comunicación, herramienta imprescindible para la Negociación.

Es un proceso bilateral, un circuito en el cual interactúan los individuos a través de un conjunto de signos y símbolos convencionales.

A menudo la experiencia de comunicarnos o de simplemente estar con el otro, se sobrecarga con desacuerdos, malos entendidos, confusión, rabia e inclusive caos.

## Barreras de la Comunicación.

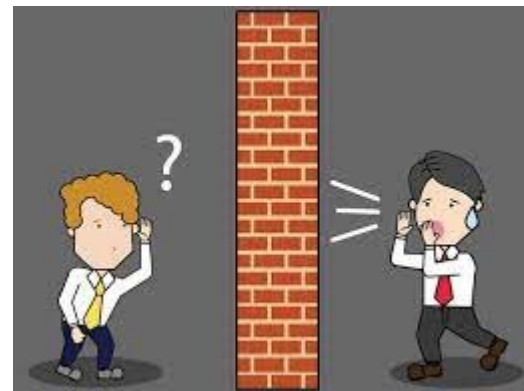
Si deseamos mejorar nuestra comunicación, es necesario estar conscientes de las siguientes barreras.

**BLOQUEOS EMOCIONALES:** Temor, actitud defensiva

**MARCOS DE REFERENCIA DISTINTOS:** Cuando observamos la realidad desde perspectivas diferentes.

**VOCABULARIO ESCASO:** Limitado número de palabras.

**FALTA DE HABILIDAD PARA APROVECHAR LA PERSONALIDAD:** Es importante tener en cuenta cómo se expresan las ideas utilizando gestos, sonrisa y calidad de voz.





# **Características de un buen Negociador**

## Características de un buen Negociador.

### **1. Se prepara bien antes de una negociación.**

Un buen negociador sabe que gran parte de una negociación se gana antes de sentarse en la mesa y, por tanto, siempre se prepara bien antes de negociar.



## Características de un buen Negociador.

### **2. Confía en sí mismo**

Un buen negociador confía en sí mismo, pues además de saberse bueno para negociar, se ha preparado bien antes de la negociación.



### **3. No muestra necesidad**

Un buen negociador no sólo evita aparentar inseguridad, sino que también evita aparentar necesidad por conseguir algo o por ganar la negociación.

## Características de un buen Negociador.

### 4. Controla sus emociones

Un buen negociador tiene en todo momento pleno control de sus emociones. No sólo controla su miedo y su necesidad, sino también su ego u orgullo (por ejemplo, no toma la negociación como algo personal y quiere ganarla a como de lugar).



### 5. Reconoce el valor de las relaciones

Un buen negociador reconoce el valor de mantener buenas relaciones con la otra parte en el largo plazo.

Sabe que las buenas relaciones le permitirán lograr que su contraparte cumpla con todas sus promesas, y que sea más flexible en una próxima negociación.

## Características de un buen Negociador.



### **6. Es flexible**

Finalmente, un buen negociador es flexible y, por ejemplo, cambia su estilo o sus tácticas de negociación durante el proceso, o realiza concesiones que no tenía previsto realizar en caso de ser necesario. Sabe que una negociación no es un proceso lineal, sino que siempre es posible que en camino surja nueva información, nuevas exigencias, nuevas concesiones, o nuevas circunstancias.



Conclusiones



*Gracias por su  
atención!*

**Dr. Manuel Aguilar Yuste**

