

DOCTORADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y CIENCIAS EMPRESARIALES



XI Promoción del Doctorado

Técnicas y Estrategias de Negociación para la Resolución de Conflictos

Tema 6

La Resolución de Conflictos

La Resolución de Conflictos



En el trabajo, familia, escuela, Adm. Pública, etc., se acostumbra a dar situaciones en las que los intereses y necesidades de unos y otros son contrapuestas, y por tanto, posible fuente de conflictos.

En ocasiones se puede ver al **conflicto** como algo negativo, algo a evitar. Esta idea está basada en diversos motivos:

- Los conflictos se asocian a la forma en que a veces se suelen enfrentar a “resolver”.
- La mayoría de las personas sienten que no tienen herramientas y recursos para abordarlos.
- Para abordar un conflicto se necesitan muchas energías, tiempo y habilidades adecuadas de enfrentamiento.



El conflicto puede ser una oportunidad de cambio, de aprendizaje y de mejora. Una adecuada madurez pasa indiscutiblemente por el enfrentamiento adecuado de los conflictos.



“El conflicto es esencialmente un proceso natural a toda la sociedad y un fenómeno necesario para la vida humana, que puede ser factor positivo en el cambio y en las relaciones” (Lederach, 1984).

¿A qué se llama conflicto?



Existe un conflicto cuando alguien encuentra en el comportamiento de los demás, en sus necesidades y objetivos un obstáculo que se interpone en el logro y satisfacción de los propios.

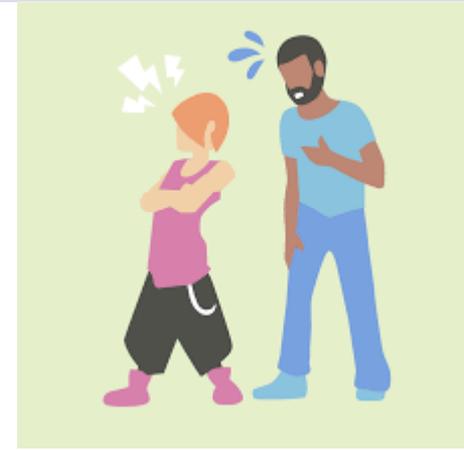
Hay que distinguir entre conflicto, falso conflicto y conflicto latente:

- **Conflicto:** Tiene que ver como ya se ha dicho, cuando se da algún tipo de incompatibilidad o choque de intereses de cualquier tipo.
- **Falso conflicto:** Es un conflicto generado no por causas objetivas sino por un problema de percepción o mala comunicación fundamentalmente.
- **Conflicto Latente:** Son los que no se abordan o ni siquiera se reconocen como tales no se han manifestado como conflictos.

Actitudes ante el conflicto

Que un problema persista, puede explicarse por varias causas:

- La negación del problema.
- La evitación o la posposición de su resolución.
- La atribución del conflicto a causas externas.
- Problematizar lo cotidiano.
- Pedir soluciones globales.



La estructura del conflicto



En la estructura del conflicto se deben distinguir cuatro elementos que siempre están presentes y que se influyen mutuamente:

- Las causas que lo provocan.
- Los protagonistas que intervienen.
- El proceso en cómo afrontan el conflicto los protagonistas.
- El contexto en que se producen.

Estilo de solución del conflicto

Competición. (Yo gano-Tú pierdes)	Colaboración. (Todos ganan)
Evasión. (Yo pierdo-Tú pierdes)	Acomodación. (Tú ganas-Yo pierdo)

Técnica para la resolución del conflicto

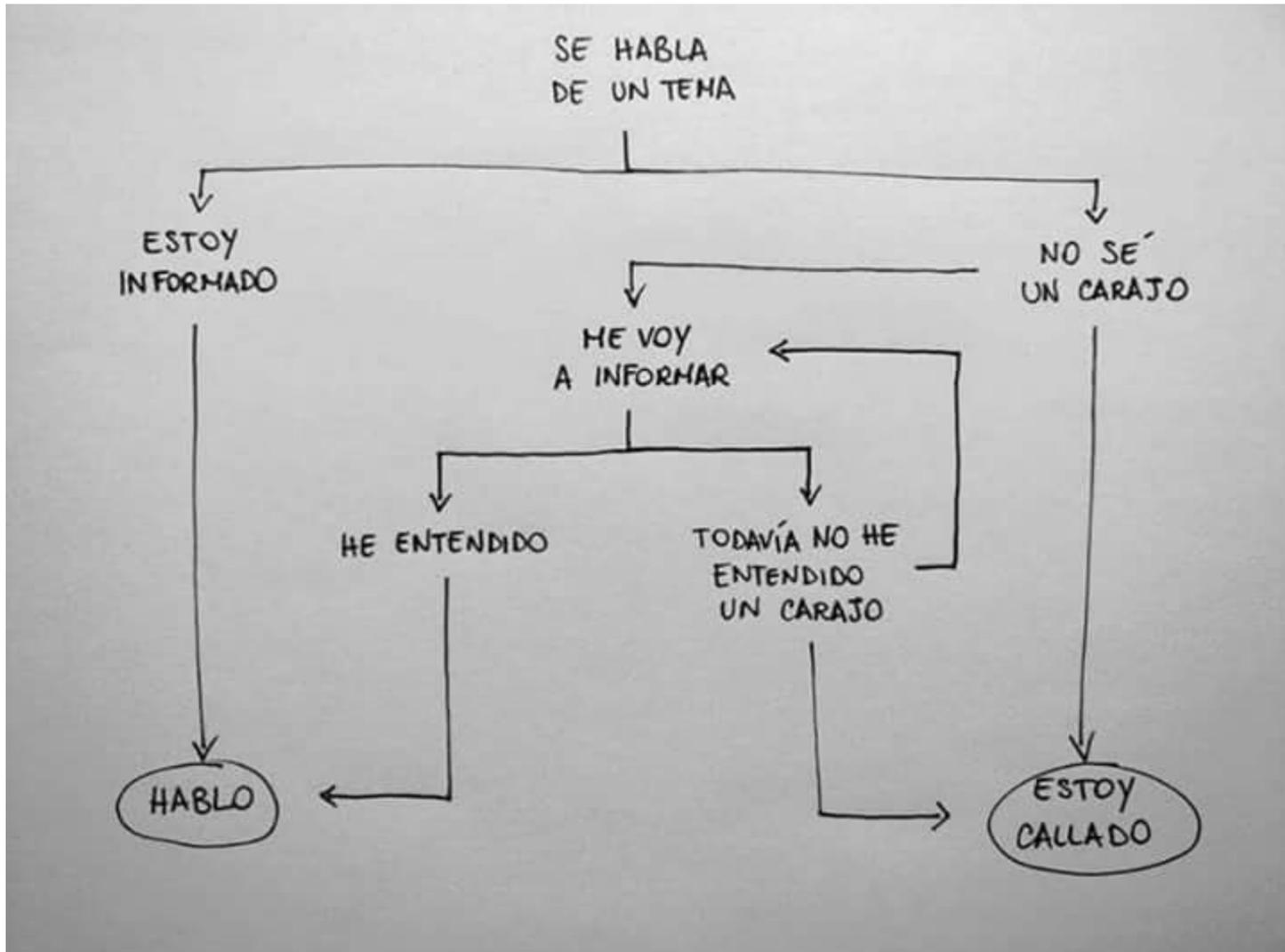
La **comunicación**, juega un papel muy importante en la resolución de cualquier conflicto. La práctica de todas las **habilidades de comunicación** será imprescindible para que el proceso de resolución de conflictos sea adecuado y se pueda utilizar el modelo de todos ganan.

→ **La negociación**

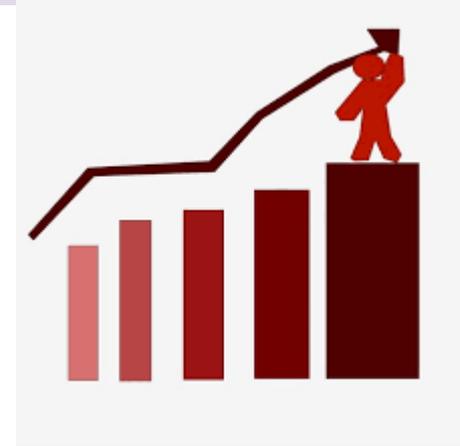
→ **La mediación**



La Resolución de Conflictos



Entendiendo un conflicto: Escalas



- Desacuerdo.
 - Personificación.
 - Crecimiento del problema.
 - Abandono del diálogo.
 - Magnificación del enemigo.
 - Hostilidad abierta.
 - Polarización.

Escalas de un conflicto

1. Desacuerdo



- Conflicto puro.
- Las partes tratan de resolver el problema emergente.
- Diferencias en como se piensa y actúa.
- En algún punto emerge ruido en la línea.
- Los canales se cierran.
- Una de las partes se aparta del objetivo de resolver el problema.

La situación asciende al siguiente nivel...

Escalas de un conflicto

2. Personificación



- El problema deja de ser el problema.
- El problema es la contraparte.
- Es “su culpa”.
- Emociones negativas comienzan a nublar la imagen.
- Reproches, ataques, defensa propia.
- Nos sentimos confundidos, atacados e incómodos.
- Sospechas de las intenciones de los demás.

Imprime características a la otra parte...

Escalas de un conflicto

3. Expansión

- Errores y defectos.
- Otros problemas que el/ella crean.
- Viejos conflictos sin resolver emergen.
- Injusticias pasadas.



Escalas de un conflicto



4. Abandono del diálogo

- Emociones negativas nublan habilidad para pensar.
- Comunicación inexacta.
- Demasiado desagradable.
- “Hemos dicho eso mil veces”.
- Evitamos hablar con los demás.
- Hablamos con los demás sobre los demás.
- Nos comunicamos con actos.
- Buscamos aliados y formamos grupos.

Escalas de un conflicto

5. Imágenes del enemigo



- Acercamiento - relaciones más explosivas.
- Vemos en los otros todas las cosas despreciables que no queremos reconocer en nosotros mismos.
- El desacuerdo original casi ha desaparecido.
- El/ella o yo, ojo por ojo, héroes y villanos.
- Estamos en lo correcto desde el principio y lo queremos probar.
- Solo una reacción de la contraparte es suficiente: disculpas, rendición total.
- Nos hemos convertido en fundamentalistas.

El conflicto es magnético, como un hoyo negro: atrae toda la energía.

Escalas de un conflicto

6. Hostilidad abierta



- Ya no podemos ver a los demás como seres humanos de nuestra mismo tipo: “personas que apoyan la razón y la paz y que sufren con los conflictos”.
- Nuestra referencia del enemigo tiene poco que ver con la realidad.
- El fin justifica los medios.
- Las políticas se han eliminado de ambos lados.
- Las acciones hostiles crecen rápidamente.

Escalas de un conflicto

7. Polarización



- Las partes ya no pueden estar en el mismo sitio.
- Este es el momento de: divorcios, notas de renuncia, huida (“lo hacen huir”).
- Lo mejor en este punto es que las partes no tengan mas contacto.
- Lo peor que sigan luchando a distancia.

Aun así siempre hay esperanza, posibilidades y reconciliación.

Tipos y dimensiones de un conflicto

Tipo de conflicto	¿de que trata?	Enfoque	Objetivo deseado
Organizacional	Temas tangibles, medios, métodos, procedimientos, estructuras	Solución del problema	Solución
De interés	Asignación del tiempo, dinero, trabajo, espacio	Negociaciones	Acuerdo
De valores	Políticos, religión, valores morales	Diálogo	Entendimiento más profundo
Personales	Identidad, lealtad, perdida de confianza, rechazo	Comunicación abierta	Entendimiento

Enfrentando un conflicto



Maneras de responder a un conflicto:

- **Evasión:** Huir, usar una máscara, ignorar, posponer, esperar, doblarse.
- **Ataque:** ser agresivo, amenazar, usar la violencia verbal, psicológica o física.
- **Enfrentamiento abierto:** reconocer el desacuerdo, examinar, atreverse a cuestionar, ser claro.

La Negociación



La negociación es un **proceso de resolución de conflictos** mediante el cual dos o más partes en conflicto intentan llegar a algún acuerdo, renunciando parcialmente a los intereses individuales. Ambas partes tienen que ceder en algo.

Para que se dé un proceso de negociación es importante tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- Ser capaz de defender los derechos personales respetando también los de los demás.
- Mantener una postura asertiva que implica en ocasiones modificar o posponer los propios objetivos en pro de otros más acordes con la situación.

Habilidades para la Negociación

- **Comunicación.**
- **Persuasión.**
- **Solución de problemas.**
- **Logro de acuerdos.**

Pasos la Negociación

- Definir cuál es el problema concreto y cuál es la diferencia de objeto entre ambas partes.
- Expresar la propia opinión acerca del problema.
- Preguntar a la otra persona su opinión.
 - Escuchar abiertamente su respuesta.
 - Pensar sobre por qué la otra persona se siente así.



Pasos la Negociación

- Exponer a lo que se esta dispuesto a conceder y a ofrecer.
- Escuchar lo que el otro está dispuesto a conceder y ofrecer.
 - > Ver las propias limitaciones.
- Llegar a un acuerdo, a un término medio.



Proceso de la Mediación

- Clarificar el proceso y crear un ambiente de respeto y confianza.
- Exposición de cada parte de su visión del conflicto.
- Identificar la estructura del conflicto.
- Posible acuerdo.
- Evaluación.

Se debe ver el conflicto como un proceso, y por tanto, también, la solución de éste y no como una acción concreta que acabará con los problemas.

10 Estrategias

1. Maneje la cantidad y el flujo de la información.
2. Sistematice la formulación de propuestas.
3. Use la lluvia de ideas sabiamente.
4. Asigne roles de procesos (Registro de tiempo, información, propuestas).
5. Quédese en la mesa.
6. Busque equidad en la participación.
7. Llegue a algunos acuerdos, aunque solo sean de proceso.
8. Evite “repartir en partes iguales”.
9. Evite llegar a “cualquier acuerdo”.
10. Evite agendas temáticas como chaleco de fuerza.

Rol de Facilitador

- **Preséntese y enmarque la reunión.**
- **Proponga una agenda sobre el uso del tiempo.**
- **Establezca reglas de funcionamiento.**
- **Sea equitativo en permitir participación.**
- **Escuche atentamente.**
- **Haga preguntas aclaratorias.**
- **Haga resúmenes frecuentemente.**
- **Presente información complementaria.**
- **Solicite propuestas de acuerdos tentativos.**

Roles y Funciones del mediador para ayudar a las Partes.

- Es el que Inaugura los canales de comunicación.
- Es el que Legitima las partes.
- Es el que Facilita el proceso de negociación.
- Es el que Multiplica recursos.
- Es el que Explora problemas des distintos puntos de vista.
- Es el agente de la realidad que ayuda a organizar una resolución razonable y viable.
- Es la victima propiciatoria que puede asumir parte de la responsabilidad.
- Es el que Lidera las iniciativas de impulsar las negociaciones.

Más allá de Maquiavelo



- 1 Mire hacia adelante con un objetivo.**
- 2 Póngase en el lugar de la parte contraria.**
- 3 Concéntrese en la opción de la parte contraria.**
- 4 Genere nuevas ideas.**
- 5 Formule buenos consejos.**
- 6 Ayude a cambiar el juego.**





“El conflicto es inevitable, pero el combate es opcional”.

Max Lucade.

Acciones posibles de Negociación.

A lo largo de la presente Materia del Curso de Doctorado, hemos analizado la naturaleza del conflicto, sus causas y consecuencias. De forma paralela, se habló de la negociación, pues es una de las vías, si no la mejor, tal y como comprobarás, de solución del conflicto.

Las personas somos seres sociales que necesitamos a otros seres humanos para sobrevivir, y esta vida en común requiere compaginar sus intereses con los intereses de otras personas o colectivos.

No siempre los intereses individuales y los colectivos concurren, por lo que pueden aparecer conflictos. Esta es la esencia básica del conflicto, y de ahí el interés por estudiarlo por parte de profesionales especializados/as en conflictos familiares, escolares, entre naciones o comunidades, sociales u organizacionales.



Acciones posibles de Negociación.



Recuerda

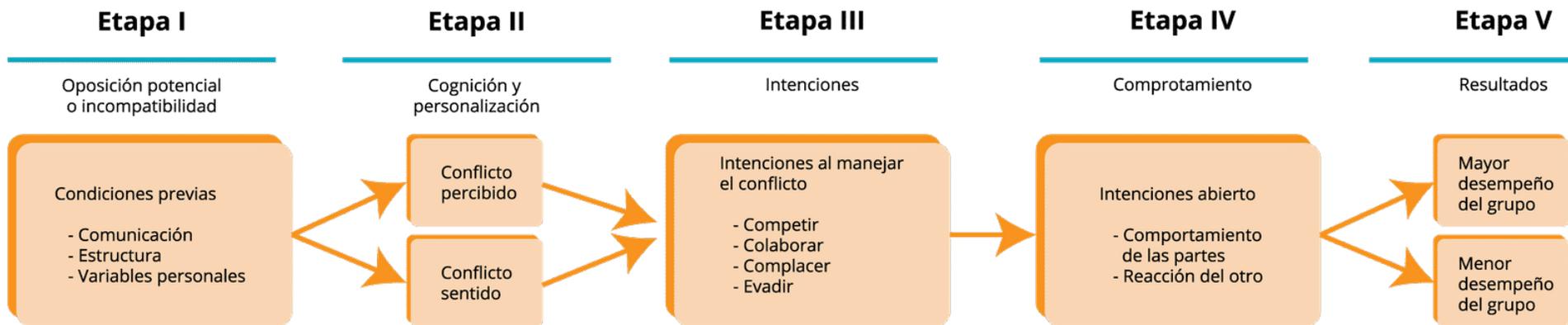
“En términos generales, la **negociación** es un **proceso** de mutua **comunicación** encaminado a lograr un acuerdo con otros cuando hay algunos intereses compartidos y otros opuestos”.

(De la negociación al acuerdo, William Ury).

Acciones posibles de Negociación.

El proceso del conflicto y la negociación.

Un conflicto, sea del tipo que sea, siempre es un proceso y, como tal, tiene un principio, un desarrollo y un final. Thomas (1992) lo estructuró en cinco etapas. Toma buena nota, pues será el eje principal de este epígrafe



Acciones posibles de Negociación.

Etapa I: Oposición potencial o incompatibilidad.

El primer paso en el proceso de conflicto, es la presencia de condiciones que creen oportunidades para que el conflicto crezca. Estas condiciones no son la fuente directa del conflicto, pero el conflicto aparecerá si se manifiesta al menos una de ellas.

Las grandes categorías en las que se pueden agrupar estas condiciones generadoras de conflictos son:



- **Comunicación** (en realidad, la mala comunicación) relacionada, por ejemplo, con malos entendidos, las diferentes connotaciones que se atribuyen a las palabras o con una mala fluidez de la información. El potencial del conflicto se da tanto si hay poca comunicación como si hay demasiada. Aparentemente, un aumento de la comunicación es funcional hasta cierto punto; en el momento que se empieza a dar comunicación en exceso, el resultado es el incremento del potencial para el conflicto.
- **Estructura organizativa**, es decir, circunstancias que favorecen los conflictos entre personas o departamentos, como puede ser, por ejemplo, el no contar con una definición adecuada de las tareas que debe hacer una persona.
- **Variables personales** que incluyen la personalidad, emociones y valores. Generalmente, ciertos tipos de personalidad, como por ejemplo las personas muy dogmáticas y autoritarias, son una fuente potencial de conflicto.

Acciones posibles de Negociación.

Etapa II: Conocimiento y personalización.

Es en esta etapa cuando se manifiesta el potencial comentado en la etapa I y cuando se conoce en qué consiste el conflicto, lo que determinará las posibles vías de solución.

El aspecto personal se refiere a cómo tus emociones influyen en cómo percibes el conflicto.



Ejemplo

Si en una situación de conflicto tus emociones son negativas, seguramente mostrarás poca confianza hacia la otra parte e interpretarás negativamente su comportamiento.

Sin embargo, si tus emociones son positivas, tendrás una mejor predisposición y amplitud de miras hacia la solución del conflicto.

Acciones posibles de Negociación.

Etapa III: Intenciones.

Las intenciones influyen en las percepciones y las emociones, hasta el punto de que, a veces, los conflictos aumentan su intensidad porque una de las partes atribuye intenciones equivocadas a la otra.

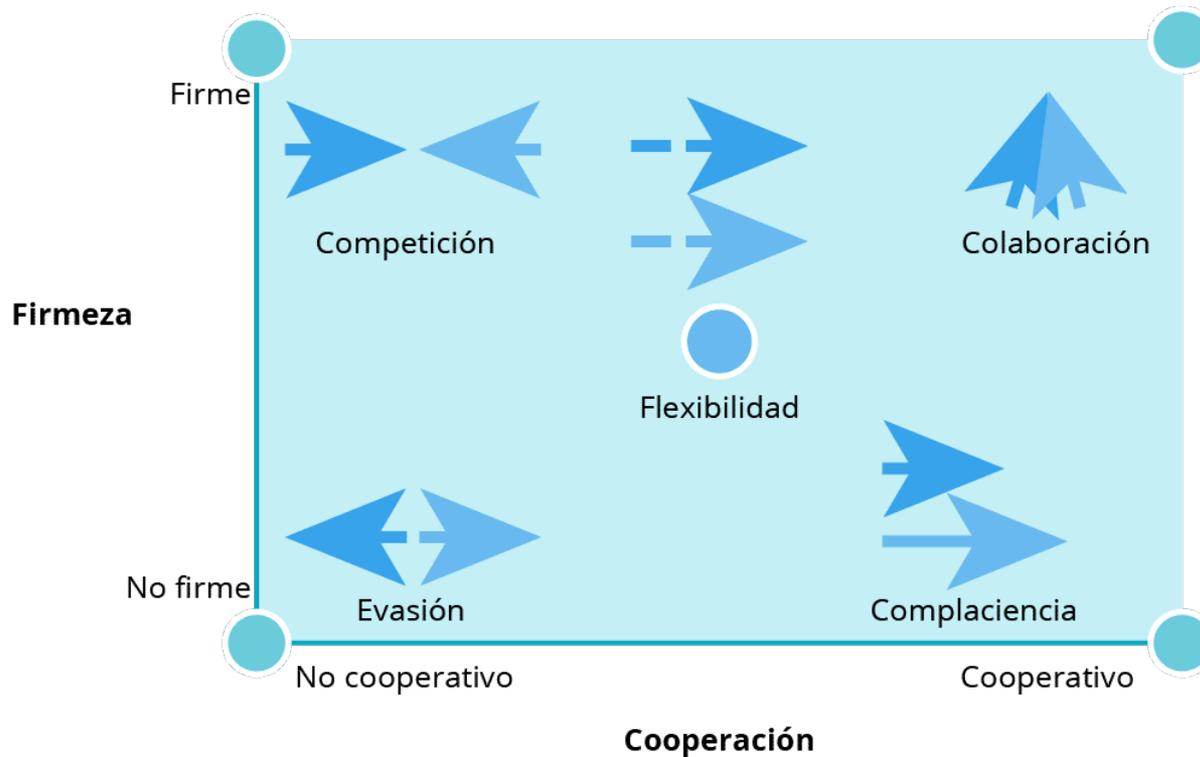
A esas intenciones, Thomas las llamó estilos o intenciones primarias de gestión del conflicto, de las que identificó cinco: colaboración, flexibilidad, complacencia, competencia y evasión, en función de la firmeza y la cooperación.



Acciones posibles de Negociación.



Etapa III: Intenciones.



Acciones posibles de Negociación.



Etapa IV: Comportamiento.

Es durante esta etapa cuando se visibilizan los conflictos y se manifiestan las expresiones, acciones y reacciones de las personas en conflicto. Estas suelen reaccionar inicialmente conforme a los estilos que acabas de ver y eso puede provocar un estímulo para la otra parte, con el riesgo de desviarse de los planteamientos iniciales e iniciar una espiral de agravamiento del conflicto conforme al siguiente progreso:

- ❶ Incomodidades.
- ❷ Malentendidos.
- ❸ Incidentes.
- ❹ Tensiones.
- ❺ Crisis.

Acciones posibles de Negociación.

Resultados



Etapa V: Resultados.

El intercambio acción-reacción entre las partes siempre tiene consecuencias. Esas consecuencias pueden ser de dos tipos:

Funcionales o constructivos: Resultados funcionales o constructivos, que suponen una mejora de la calidad de las decisiones, estimulan la creatividad y la innovación, aumentan el interés y curiosidad, permiten discutir abiertamente sobre los problemas y favorecen un ambiente de autoevaluación y cambio.

Disfuncionales: Resultados disfuncionales, de consecuencias destructivas para el desempeño de un grupo u organización, hasta el punto de que pueden llegar a amenazar su propia supervivencia.

El comportamiento en la Negociación.



Tras la presentación de los componentes intangibles del conflicto (origen, tipos de conflicto, etc.) y la negociación (estilos, enfoque estratégico, etc.), a partir de ahora, podrás analizar sus elementos tangibles, es decir, el comportamiento de las personas negociadoras.

Negociar no es vender ni es comprar. Consiste fundamentalmente en cerrar un trato, lo que lleva implícito un proceso de influencia y de modificación de conductas entre las personas que negocian.

El comportamiento en la Negociación.



Empieza, antes de nada, desechando dos prejuicios muy extendidos:

La buena persona negociadora nace, no se hace.

La negociación es un combate en el que gana *“quien se lleva el gato al agua”*. **Quién se sale con la suya**

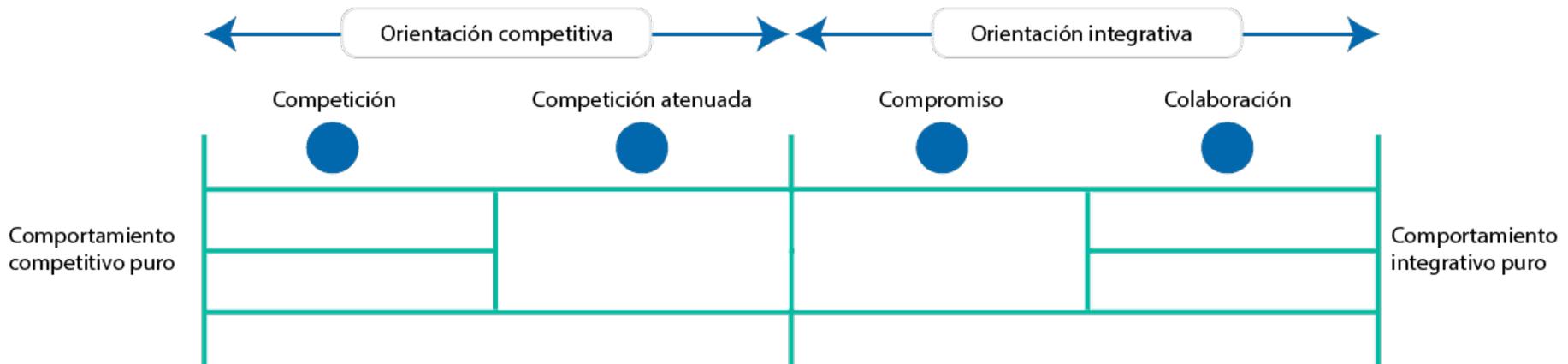
Recuerda

El comportamiento en la negociación son los aspectos tangibles y visibles de las personas que intervienen en una negociación.

El comportamiento en la Negociación.

La orientación estratégica.

Para comenzar, recuerda que todas las personas negociadoras tienen una orientación integrativa o una orientación competitiva y ello se manifiesta en cuatro tipos de conductas (Saorín-Iborra, 2007).



El comportamiento en la Negociación.

Competición: La competición, basada en una orientación altamente distributiva o en intenciones altamente competitivas.

Competición atenuada: La competición atenuada, que implica una orientación competitiva menor a la de la competición, así como establecer una comunicación bastante inefectiva. En concreto, conlleva la ocultación y el uso de información parcial por parte de los negociadores.

Compromiso: El compromiso, que supone adoptar un enfoque integrativo, pero no tan extremo como en la colaboración. En el compromiso, la eficacia comunicativa y el mutuo conocimiento entre las partes son menores que en la colaboración, pero la información se comparte abiertamente y de forma bastante clara y honesta.

Colaboración: La colaboración, que se asocia a estrategia integrativa extrema. En este caso, las personas negociadoras comparten información de forma abierta, clara, honesta y completa con sus interlocutores.

El comportamiento en la Negociación.

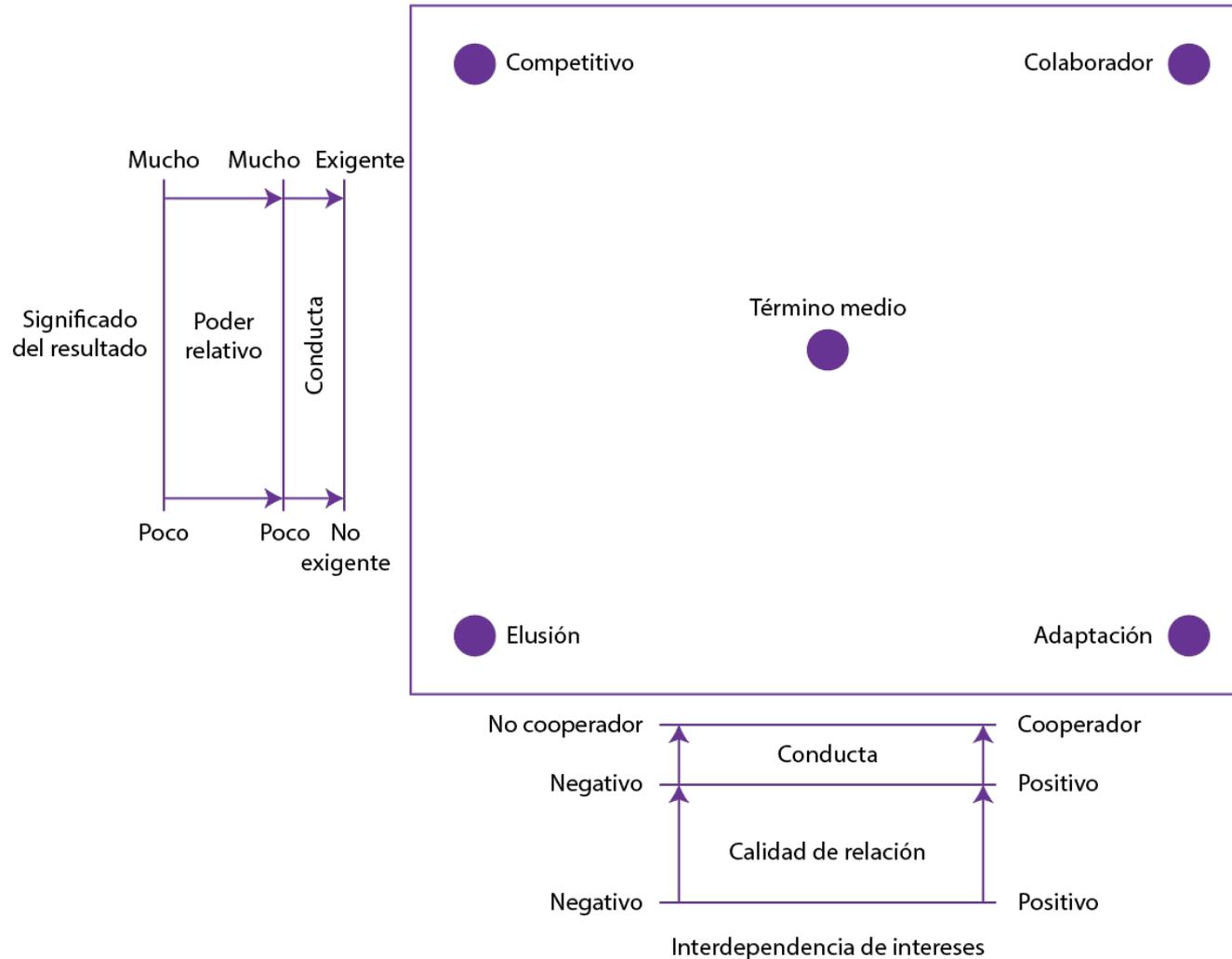
El interés común y la relación personal.

Además de la orientación, existen otras dos variables que influyen en el comportamiento de las personas negociadoras.

Los intereses comunes: las personas negociadoras mostrarán un interés mayor o menor en cooperar en función de si tienen o no intereses comunes.

La calidad de las relaciones personales: al igual que no te comportas igual con un amigo o una amiga que con una persona desconocida, en el marco de una negociación, no te comportarás igual en función de si conoces o no a tu interlocutor o interlocutora. Así, tendrás en cuenta factores como la seriedad y fiabilidad según tu experiencia, en caso de que le conozcas, o tendréis que comprobar si podéis confiar entre vosotros y si estáis dispuestos o dispuestas a cooperar, en caso de que sea la primera vez que interactuéis.

El comportamiento en la Negociación.



El comportamiento en la Negociación.



El entorno de la negociación.

Otro factor que influye en el comportamiento de las personas negociadoras tiene que ver con las condiciones que les rodean, que, en general, pueden ser de cuatro tipos (Valbuena, 2003).

Plácidas o tranquilas: Las personas negociadoras se relacionan entre sí sin estar sometidas a tensiones.

Reactivas: Las personas negociadoras están más pendientes de lo que hacen las personas interlocutoras que de lo que hacen ellas.

Turbulentas: Las personas negociadoras pierden el sentido de lo que están haciendo.

Auto-recreadas: Incluso en las peores condiciones, las personas negociadoras pueden cambiar el rumbo de los acontecimientos y empezar con unos fundamentos nuevos.

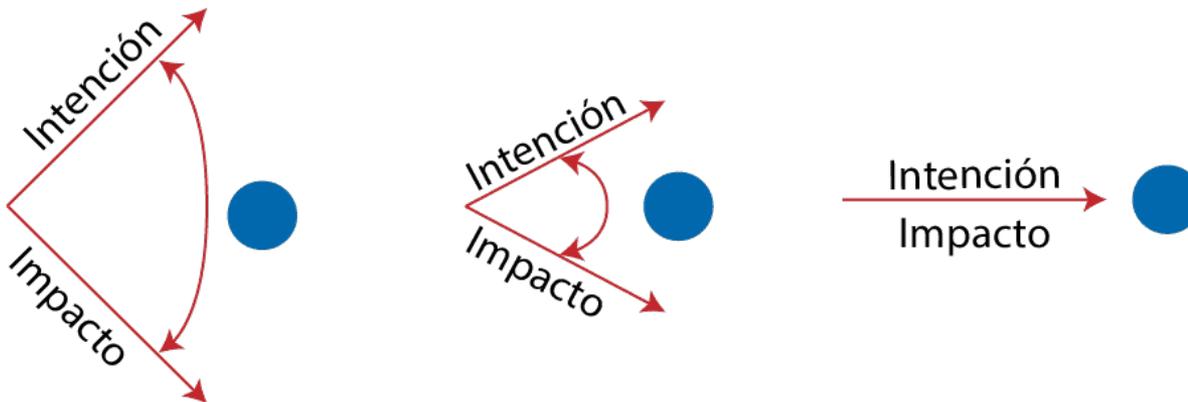
El comportamiento en la Negociación.



La predisposición natural y las circunstancias.

También influye en el comportamiento de las personas negociadoras su capacidad de comunicación:

- Hay personas negociadoras que son más **comunicativas** y otras que son más reservadas.
- Hay personas negociadoras que **prefieren colaborar** antes que competir, o ceder en vez de evitar.



1. Convergencia intención-impacto
2. Uso de conducta de negociación según las exigencias de la situación.
3. Nivel bajo de conducta esquiva (inconsciente).

El comportamiento en la Negociación.



La motivación de las personas negociadoras.

Entre las motivaciones de las personas negociadoras, destacan tres, en consonancia con su estilo de negociación.

Ganar: Lo cual impregna a su negociación el deseo permanente de victoria. Son personas que tienden a imponer ideas, escuchar poco, decir lo que hay que hacer e incluso utilizar un tono agresivo al hablar.

Agradar: Que se traduce habitualmente en una negociación “blanda”. Suelen ser personas que anteponen su relación con los demás al objetivo de la negociación. Por ello, les gusta hacer amistades, son serviciales, se preocupan de la comodidad, evitan discutir y tienden a ceder en vez de pelear.

Lograr el objetivo: Que, en principio, debe ser el fin de la negociación, manteniendo una buena relación con la otra parte en la medida de lo posible. En este caso, las personas negociadoras hablan y escuchan, animan a los demás a exponer sus opiniones, preguntan, controlan el tiempo, buscan cooperar, etc.

El Espacio de la Negociación.



La sede de la negociación

"¿en tu casa o en la mía?"

- Negociar en terreno propio.
 - Negociar en campo ajeno.
 - Negociar en terreno neutral.
-
- Mesa rectangular simple.
 - Mesa en herradura o en “U” invertida.
 - Mesa circular o en forma de polígono.
 - Mesa grande cerrada (cuadrada, rectangular u oval).

El Espacio de la Negociación.



La mesa de la negociación

Cartel identificador

Vaso

Agua

Documentación de trabajo

Hojas en blanco

Bolígrafo



Si es posible, puede disponerse también una mesa auxiliar con cafés, frutas, etc. Todo ello dependerá de las circunstancias que concurran.

El Espacio de la Negociación.



El espacio de la negociación

Tipo de distancia	Distancia física	Situaciones
Íntima	De 15 a 45 cm	Solo se admite a personas muy próximas en esta zona
Personal	De 46 cm a 1,22 m	Esta es la zona en la que nos relacionamos con personas que conocemos, aunque no pertenezcan a nuestro círculo íntimo.
Social	De 1,23 a 3,6 m	Es la distancia que preferimos con personas con las que no tenemos ningún trato (en una sala de espera, por ejemplo).
Pública	Más de 3,6 m	Es la distancia que existe cuando el grupo al que nos dirigimos es muy grande.

El Espacio de la Negociación.



- Si te sientas en el puesto **B, la posición más alejada**, la sensación que vas a transmitir es la de que no quieres relacionarte con tu cliente o clienta, por lo que debes descartarla completamente. Si te das cuenta, es la opción que se prefiere, por ejemplo, cuando se va a una biblioteca.

- **C, la posición de colaboración**, te puede ayudar a cerrar la venta, pero solo si ya tienes una buena relación con el cliente o clienta, ya que, de no ser así, puede que sienta que le invades su espacio vital, tal y como se ha comentado.

- **D, la posición competitiva-defensiva**, es una opción que deberías descartar, pues te sientas frente a tu cliente o clienta, es decir, oponiéndote a él frontalmente.

- Sin lugar a dudas, **A, la posición en ángulo**, es la mejor opción y lo es por varias razones. Es una posición que te permite el contacto visual, mantener una conversación amistosa y compartir papeles, sin invadir “su territorio” ya que su posición le permite adaptar el contacto visual contigo conforme quiera, en mayor o menor medida.

Roles dentro del Proceso de Negociación.

“**Rol**” es la función que ejerce cada uno de los integrantes del negociador y consiste en “**hacer de**”.



Durante la negociación, hay que establecer las funciones de los miembros del equipo, lo que implica adoptar los roles:

- La persona que actúa como **líder**.
- La persona que actúa como **recapitulador**.
- La persona que actúa como **observador**.
- La persona que actúa como **poli bueno**.
- La persona que actúa como **poli malo**.

Roles dentro del Proceso de Negociación.



La persona que actúa como líder: Es la persona que preside, coordina el equipo propio, actúa como portavoz y se encarga de llevar el trato directo con la otra parte.

Abre la sesión, da y quita la palabra, propone el orden de discusión de los temas, hace y recibe ofertas, acepta o deniega, etc. Su papel consiste en suministrar a su equipo un clima de apoyo, asignar roles durante la negociación, dirigiendo el equipo y decidiendo sobre la participación o no de sus miembros.

Su trabajo es muy absorbente y acumula mucha tensión, por lo que necesita el auxilio de otros miembros del equipo.

Distribución del equipo en la mesa de negociación:

La persona que actúa como **líder**, en el centro de la mesa, justo enfrente del portavoz del equipo contrario.

Roles dentro del Proceso de Negociación.

La persona que actúa como recapitulador: Esta persona está atenta a todo. Recoge opiniones, ofertas, argumentos.



Se encarga de hacer los resúmenes o sumarios y de redactar las conclusiones. En este sentido, constituye un apoyo fundamental del líder. Para el desarrollo de su labor, formula preguntas, matiza respuestas o reformula planteamientos.

Sus intervenciones relajan la posición de la persona que actúa como portavoz y, en ocasiones, permiten ganar tiempo para recapitular y reorientar la estrategia del equipo de negociación, en función de la información que se va conociendo a lo largo del proceso.

Distribución del equipo en la mesa de negociación:

La persona que actúa como **recapitulador** se sentaría a la izquierda del líder, para asesorarle sobre cuestiones legales, informes, normas, etc.

Roles dentro del Proceso de Negociación.



La persona que actúa como observador: Su misión es escuchar, captar sutilezas, matices, percepciones, los mensajes verbales y no verbales, etc.

Frena la negociación cuando no interesa, o pide plazo para considerar si lo que se está discutiendo es viable desde el punto de vista legal o de políticas internas.

No participa de forma activa en las discusiones, por lo que puede concentrarse en el desarrollo de la negociación y, de este modo, durante los recesos, puede comentar el transcurso de la negociación e indicar pautas para avanzar.

Distribución del equipo en la mesa de negociación:

La persona que actúa como **observador** ocuparía el otro extremo, desde donde observar desde una posición alejada del líder, el punto de referencia principal.

Roles dentro del Proceso de Negociación.



La persona que actúa como poli bueno: su función es la de crear un clima agradable que dé a los y las oponentes una ilusoria sensación de relax y de comodidad.

En ocasiones, parece desmarcarse de las opiniones más duras de los miembros más duros de su propio equipo. De este modo es posible que los y las oponentes le busquen como la persona mediadora para limar asperezas con alguna persona de su equipo.

Distribución del equipo en la mesa de negociación:

La persona que actúa como **poli bueno**, a su derecha, para que pueda transmitir a los interlocutores energía positiva en todo momento. Esta posición preferente muestra que su propio líder opta por una negociación relajada.

Roles dentro del Proceso de Negociación.

La persona que actúa como poli malo: es justamente lo contrario del anterior. Su función es exasperar lo justo sin correr el riesgo de romper la cuerda.



En ocasiones la persona que lidere el equipo le pedirá con una mano que se modere, mientras que con la otra le indicará que siga dando la vara.

Distribución del equipo en la mesa de negociación:

La persona que actúa como **poli malo** se sentaría en un extremo, interviniendo cuando sea necesario, sin hacerse notar mucho cuando la negociación se desarrolle en un clima amable.

Roles dentro del Proceso de Negociación.



El líder en la negociación



Conclusiones



*Gracias por su
atención!*

Dr. Manuel Aguilar Yuste

