

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**DE ESCENARIOS CONFLICTIVOS A ESCENARIOS CONSTRUCTIVOS  
EL PODER DE LA NEGOCIACIÓN**

Fabio Mauricio León Torres  
Ángela Patricia Díaz Palacios

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C.  
2012**

**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**



**DE ESCENARIOS CONFLICTIVOS A ESCENARIOS CONSTRUCTIVOS  
EL PODER DE LA NEGOCIACIÓN**

Fabio Mauricio León Torres  
Ángela Patricia Díaz Palacios

Trabajo de grado como:  
Ensayo

Director de trabajo de grado  
Faneth Serrano Ledesma

Título profesional Obtenido  
Especialista en Alta Gerencia

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ D.C.  
2012**

## INTRODUCCIÓN

Sólo si identificamos el beneficio que nos persuade, estaremos dispuestos a ceder e ir más allá. Definitivamente, no es esta la posición más usual de las partes interesadas en una negociación, intentar dimensionar esa esfera que acumula pasiones, sentimientos, raciocinio, que se ve y huele como una masa densa, pegajosa y difícil de digerir.

Percatarnos de esas emociones aventuristas e ir como valientes expedicionarios, en busca de claves que abren pasadizos secretos de las relaciones cooperativas, estelas claras que desplazan la hostilidad, descifrar esos acuerdos ideales de remedios voluntarios, sería para nosotros toda una acontecimiento. Así las cosas, se hace preciso cruzar el umbral de los conflictos y llegar al valle de lo constructivo, sea para ustedes como lo ha sido para nosotros, el encuentro épico de los recónditos mejor guardados de una historia de manera que adéntrese y tome posición para vivirla.

## DEVELARLOS

Robert Greene y Joost Elffers (2007) en su parte IV Guerra Ofensiva Estrategia 21, Negocia mientras avanzas de su libro las 33 estrategias de la guerra, propone la estrategia de la guerra diplomática: La gente siempre tratará de arrebatarte en la negociación lo que no pudo obtener de ti en la batalla o confrontación directa. Apelará incluso a la justicia y la moral como excusa para fortalecer su posición. No te dejes engañar: la negociación consiste en maniobrar por poder o ubicación, y siempre debes ocupar una posición fuerte que impida al oponente timarte durante sus entrevistas.

Antes y durante las negociaciones, debes seguir avanzando, presionando sin clemencia y obligando a la otra parte a aceptar tus condiciones. Cuanto más tomes, más podrás ceder en concesiones insignificantes. Hazte fama de duro e intransigente, para que la gente tenga miedo aún antes de conocerte.

Tropezar en las fracciones del tiempo y su ligereza, con aquella silueta determinada a no ceder espacio, a no permitirse abandonar ese sabor de victoria, en ese tic tac develar rápidamente ¿quién? y ¿cuántos? se encuentran participes.

Recorrer raudamente las fronteras del escenario al que estamos a punto de rebasar, nos daría la certeza de ubicar sus posiciones y advertir sus posturas, es tan solo el principio, podrían ser contados con los dedos o rebasar la decena, sin temores y con la serenidad de un caballero damos aliento a nuestro transcurrir.

Decía Liliana Fasano (2010) Tejiendo Redes “los primeros vínculos, desde el momento del nacimiento, o muy probablemente desde la vida intrauterina, la interacción con otras personas es parte de la realidad humana.

Se agita el aire en los pulmones, las palpitaciones se hacen cada vez más sonoras, se avecina el momento central, crecen las expectativas y allí sobre la alfombra, se encuentran las mismas siluetas divisadas por el vuelo sagaz de nuestros ojos cual águila deslizándose por las fronteras. Este es el producto propio de nuestra capacidad sensorial, siluetas llenas de matices, quizás frías, quizás tibias. ¿Qué acompaña sus inigualables puestas?

La sociometría (creación de J. L. Moreno) (2001) posibilita el estudio sistemático y el desarrollo teórico de los diversos aspectos en juego en las relaciones interpersonales. Estas se dan según tres signos posibles: positivo (el Sí), negativo (el No) y neutro (el no sé). Interactuar es una constante elegir a las otras personas con alguno de estos signos, según los momentos, actividades o situaciones.

Se han acortado las distancias, la tensión y la confusión disminuirá una vez hayamos entendido, ¿quiénes son esas siluetas que han venido presurosas a nuestro encuentro?, dentro de sus corazas y armaduras, ¿qué mutualidades y criterios hallaremos?, nunca hubo un guerrero que lograra satisfacer plenamente aquello bien guardado por esos densos metales, realidad que provoca alegrías, sufrimientos y desencantos, nos acompaña la autoestima y la confianza.

“Es un medio de resolución de conflictos cuando las partes desean mantener o continuar la relación del intercambio, bajo unas nuevas base o condiciones aceptadas que aún no están determinadas” Manduate y Martínez (1998: 51).

El sollozo del viento lleva consigo la premisa de sus pretensiones, codificado en nuestro mismo lenguaje, llega a nuestros oídos, desean transportar su campaña al otro lado del valle donde circunda el agua y la brisa del éxito, en la cima de aquel sistema montañoso.

Las miradas de los dioses darán el beneplácito para tomar parte de los deseos de sus semidioses que a cambio de satisfacer sus necesidades, gratos entregarían los tilos que dan vida eterna, sugerir continuar atentos a escuchar sus manifestaciones.

Concedores que tendrían que desfilan en nuestros territorios, no es la mejor opción, dado que que apetece solitarios la aceptación de los mismos semidioses, para lograr el mayor provecho de sus riquezas y atesorar su aceptación.

Quisiéramos no entender el cúmulo de sus sentimientos, y qué razones los trajeron aquí, frente a nuestras barreras y posiciones disuasivas, dar un paseo por sus entrañas y descubrir que los arrojo a los brazos de ares, el sinsabor de una copa amarga que desea no ser tomada, nada más parecido a nuestro ahora.

Desenredar este entuerto, elevando nuevamente una posición dada por el escenario geográfico, los semidioses querrán un candidato con un historial

de desempeño comprobado y que ha sido demostrados con las habilidades necesarias para este gran menester.

John Beeson, propone en “Positioning Yourself for Career Advancement” reunir toda la información necesaria, averiguar los factores que se consideren necesarios para tomar las mejores decisiones, valerse del trabajo para demostrar habilidades, asegurarse que pueda exhibir las capacidades necesarias en su cargo actual. De lo contrario, trabaje con su jefe para desarrollar una habilidad que le haga falta y asegúrese que los líderes senior lo noten.

Entender el calor que abrigaba a aquellos hombres para entrar en batalla, arropaba los deseos briosos de todos, fuego en sus ojos y mano en las lanzas. Proyectaban confianza, factor clave en la contienda de ir por la victoria, vencer el himno que entonaban sus instintos, dispuestos a dejarlo todo sobre las arenas de aquella tarde.

## VENCER LA RESISTENCIA

La buena noticia hemos lanzado nuestra causa y ahora esta en pleno juego, tropas en firme, primeros en la línea, seguidores de una férrea convicción, luego, la mala: ahora nos damos cuenta de que tenemos que buscar otra opción dentro de estos acontecimientos, ha sido instantáneo, este ejército opositor de siluetas encara resistencia en número, en emociones y convicciones, las opciones se encastran en un inevitable conflicto, ríos de sangre bañaran la pugna.

El cuarto hábito propuesto por Stephen R. Covey (1990), en los siete hábitos de la gente altamente efectiva, se refiere a pensar en ganar ganar, teniendo presente los paradigmas de la interacción humana que son ganar ganar, gano pierdes, pierdo ganas, pierdo pierdo gano, ganar ganar o no hay trato.

Si queremos un ganar ganar, si nuestra parte prima frente a los otros escenarios, ¿por qué entonces ríos de sangre bañan nuestras sombras turbias?

El Dr. Manuel Calviño, en su libro "Actos de Comunicación" (2002), se pregunta: "¿Es que acaso existe alguien a quien le guste perder?. ¿Hay algo de bueno en perder?. Perder es siempre, en definitiva, no lograr algo que se esperaba, no obtener lo que se disputa en oposición, no salir victorioso en un juego, un pleito, una contienda" (Calviño, 2004).



Ante aquello, las partes agobiadas e inmersas en la ejecución del momento, se presentan ante un recuerdo grato para ellos, a saber: Su infancia, su crecimiento, su familia, aquella parte que refleja felicidad en la vida, y aquella parte del recuerdo más grato y más profundo.

Esas situaciones, donde una receta de cocina, marcaba la diferencia y el inmenso amor materno recorría los caudales de un momento, permitían fijar la vista en una remembranza. Es ahí, cuando llega a la memoria como un jinete a toda prisa, aquellas recetas rígidas y únicas para enfrentar exitosamente un conflicto. Las herramientas se presentan solas. Ellas abordan la escena para facilitar la negociación práctica y creativa de los mismos.

La mayoría de los autores se centran en el conflicto, sin embargo para Mara Fuentes la clave nace desde el hombre (Fuentes, 2001). Para el jinete y los actores, las sombras apoyan de una forma imprescindible situarse en tres dimensiones: el conflicto, el contexto y el hombre. No resultaría conveniente centrarse unidireccionalmente en el conflicto, en el contexto o en el hombre... todo es importante y susceptible.

El pensamiento susceptible se regula y se adhiere, como un escalofrío recorriendo los últimos rincones del cuerpo. Ante aquello, no es difícil comprender que hay algunos aspectos que pudiéramos definirlos como básicos para enfrentar un conflicto, y que han sido descritos ya por Miguel A. Roca Perara, como requisitos necesarios para la solución eficaz de un conflicto. Por esta razón, se hace preciso mirar el espejo y reflejo de cada componente reconociendo y aceptando la existencia del conflicto, así como

tener la voluntad de solución. Así mismo, se abre una necesidad puntual una búsqueda aterradora, una necesidad profunda de realizar la llamada con un grito de auxilio, un grito desesperado una llamada al buen conflicto, al conflicto productivo.

Ante ese Grito aterrador, ante esa súplica de ayuda y ese llamado al más allá, Dios decide apiadarse de la tierra, decide inclinar su oído a estas plegarias y decide otorgar esa solución. Para ello, el simple mortal necesita tener la creencia, convicción y flexibilidad para creer y estar convencidos de que podemos cambiar y asumir una conducta colaborativa de conciliación. Así el hombre y el resto de actores, agradecen a las almas de la conciliación la ayuda brindada, y ofrecen su alma como sacrificio.

Se proyecta un silencio profundo que es interrumpido por un rotundo: "No". No es prudente otorgar el alma, solo se hace prudente dar una solución a tiempo porque la dilación puede llevar a efectos acumulativos que pudieran convertirse en problemas irreversibles.

En este nuevo enfoque, Este nuevo enfoque psicológico ha llevado a los especialistas a concluir que "los seres humanos estudiados psicológicamente, sea en forma individual o grupal, deben serlo siempre en función y en relación estrecha con el contexto real de todos los factores concretos que configuran la situación" (Calviño, 2002).

Los tres actores, es decir, los tres elementos claves en esta negociación, se miran fijamente, El contexto parte, El conflicto continúa. Pero ¿y el hombre?. ¿Qué sucede con el hombre como actor protagónico de esta novela?

Al hombre le resulta casi imposible establecer límites, dada la interdependencia existente entre ellos; esta separación solamente es posible desde la perspectiva de nuestro análisis.

Resulta interesante expresar lo que sostiene Bleger acerca de los conflictos: "Los conflictos están implicados en todos los ámbitos de la conducta y en estrechas interrelaciones entre sí. De esta manera, el conflicto puede ser estudiado en cada individuo tomado aisladamente, como un conflicto interno o personal; puede ser estudiado en cuanto conflicto grupal e institucional, sin que estos estudios sean incompatibles entre sí, sino que –inversamente– integran una sola totalidad única. Un estudio completo debe abarcar todos estos ámbitos"(Bleger, 1973).

Pero, las personas no solamente son portadoras de conflictos, hay personas conflictivas, que en dependencia de las disciplinas y/o autores han sido clasificadas con diferentes terminologías. Así por ejemplo, los especialistas en comunicación Arthur Bell y Dayle Smith, en su muy conocido libro "Aprenda a tratar con personas conflictivas" caracterizan a estas personas como focos de problemas, refiriéndose a ellas con las siglas FDP. (Bell y Smith, 2001).

## **ACUERDOS, ACUERDOS Y MÁS ACUERDOS**

Sí. Así es, El acuerdo. Se visualiza este rol como el Berdugo, el Enemigo, el Magnate millonario que no perdona incumplimientos. El pánico agazapa las extremidades para encarar una deuda, una rivalidad, un momento tenso, tortuoso, reprimido. Ante esto caben las preguntas: ¿Cómo menguar una deuda? ¿Cómo cumplir un acuerdo?

Negociar es tratar asuntos para llegar a un acuerdo, y esto se logra cuándo hay algo que motiva un interés común.

Ante esta situación, en ocasiones el llanto acompaña el recorrido a la cima o al ocaso, así como malestar, dolor, desgaste al encontrar el resultado no esperado. Es por esto, que nos interesa entrar en el campo de la prevención; prevenir es ver venir. Entonces retomamos el enfoque de Bell y Smith en el libro "Aprenda a tratar con personas conflictivas" (2000) el cual goza de un enfoque preventivo al desarrollo de conflictos en las relaciones humanas en el contexto laboral, aún más si hay personas que adoptan actitudes hostiles permanentemente.

Las situaciones que se plantean son tensas, la angustia prevalece, las miradas iracundas, las que son esquivas, los insultos, los ataques personales, las amenazas tácitas, las expresiones de pánico, la desesperación, los esfuerzos evidentes por reunir aliados y oponer bandos ante un asunto concreto, así como recursos al sarcasmo y la causticidad fuera de lugar.

Con frecuencia, ante personas difíciles, no sabemos o no contamos con

recursos suficientes para poderlas tratar sin entrar en conflicto. Bell y Smith refieren que nuestras reacciones al FDP no han sido pasivas y que nuestra contraofensiva ha seguido estrategias, las que califican como una reacción natural.

Transcurrida la noche, los actores plantean una situación crítica ante las respuestas de las personas supuestamente "normales" o neutralizadoras del problema. ¿Cómo lo hacen? La laguna cristalina que refleja imagen a través de la luz que emite la luna llena, permite la clara visión del ser humano, permite una mirada clara, sincera y transparente del "sí mismo". Lo anterior e yuxtapone con las posiciones de excelentísimo Paulo Freire acerca del diálogo entre los seres humanos para enfrentar y resolver un problema común.

Ante lo anteriormente expuesto cabe traer a colación, a Freire cuando textualmente escribió:

"El diálogo, como encuentro de los hombres para la tarea común de saber y actuar, se rompe si sus polos pierde la humildad. ¿Cómo puedo dialogar, si alieno la ignorancia, esto es, si la veo siempre en el otro, nunca en mí?. ¿Cómo puedo dialogar, si me admito como un hombre diferente, virtuoso por herencia, frente a los otros, meros objetos en quienes no reconozco otros "yo"?. ¿Cómo puedo dialogar, si me siento participante de un ghetto de hombres puros, dueños de la verdad y del saber, para quienes todos los que están fuera son "esa gente" o son "nativos inferiores"? (1977).

Este miedo a ser nativos inferiores, impide el uso de la palabra, la voz que suplica ser escuchada y el acuerdo que cobra vida y desea exorcizar la voz para plasmarse en la mesa, para escuchar las opiniones y finalmente, para

ser aceptado. De ahí la importancia que se acepte ser diferente, pero jamás, menguar la verdad y el saber.

### **CEDER O NO CEDER, ESA ES LA CUESTIÓN**

En la primera parte del libro, Fisher, Ury y Patton (2003), nos explican que un buen acuerdo es aquel que es a la vez sabio y eficiente mientras contribuye a mejorar las relaciones entre las partes. Los acuerdos "sabios" satisfacen los intereses de las partes involucradas, son justos y duraderos. El objetivo de los autores en esta obra es desarrollar un método convincente para alcanzar este tipo de acuerdos.

La compostura se pierde. El exceso de confianza o soberbia no permite ceder. La contraparte parece un contrincante jugando un partido de ajedrez donde todas las fichas son clave y las jugadas son estratégicas. A este respecto, Baltasar Gracián mencionó: "Nunca perder la compostura. La finalidad principal de la prudencia es no perder nunca la compostura. Cualquier exceso de pasiones perjudica a la prudencia. Uno debe ser tan dueño de sí que ni en la mayor prosperidad ni en la mayor adversidad nadie pueda criticarle por haber perdido la compostura".

El partido de ajedrez trae consigo las fichas blancas y negras. Los jugadores buenos y malos, honestos y corruptos, negociadores blandos y duros. Estos contrincantes, elegantes y estrategas, corresponden al negociador blando, quien quiere evitar el conflicto a toda costa y para ello hace concesiones. Generalmente sólo consigue sentirse decepcionado al ver que la otra parte

obtiene provecho de estas concesiones sin dar nada a cambio. El negociador duro considera que adoptar las situaciones más extremas y llevarlas hasta el final le dará la victoria, esta actitud suele conducir a que la otra parte adopte la misma postura y la relación acabe deteriorada.

## CONCLUSIONES

Con un profundo aire de satisfacción, y con la intensidad de la enérgica atmósfera argumentativa, las partes encuentran una negociación benéfica durante el desarrollo del ejercicio, la brisa trae consigo un espacio constructivo, permitiendo elevar los buenos tratos y en aras de las relaciones de confianza a un nivel racional. Este es el escenario ideal en donde las soluciones solidarias se consolidan, donde la relación cooperativa se edifique y sea sostenible. El conflicto disminuye, la tensión, se vuelve amena y el horizonte, permite visualizar la oportunidad.

El concepto personal de esta narración hoy cobra vida, hoy se manifiesta postura de habilidades y estrategias de negociación, hoy se procede a aceptar un énfasis relacionado con un proceso estratégico para resolver los problemas e identificar fortalezas, ajustando la estrategia y la operación al contexto, con el propósito de consolidar habilidades y poder obtener aquel Gana – Gana tan enérgicamente esperado.

Ante el anterior criterio y postura planteada, esta narración que hoy exponemos al lector pretende enfatizar que Si cada una de las partes pretende imponer su criterio para alcanzar un acuerdo, como los mismos son directamente opuestos, no habría acuerdo posible, por lo cual se hace necesario que los resultados se basen en criterios justos, más allá de las voluntades y deseos de cada una de las partes. Por bien que se entiendan los intereses, por mucho ingenio que se demuestre en inventar maneras para conciliar, por más que se valore una relación existente, casi siempre tendrá que enfrentarse con el hecho de que los intereses están en conflicto. Así, el



método expresa: insista en que los criterios sean objetivos, ya que una negociación basada en principios produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente

Este escrito desborda las opiniones, los escenarios y la criticidad de los conflictos, pero tras el análisis detallado y concienzudo, solamente el lector decidirá cuál es su escenario ideal para plasmar la negociación.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bacarisse, Pamela..The Necessary Dream: a Study of the Novels of Manuel Puig. Cardiff: University of Wales Press, 1988.
- Kennedy G, Benson J., McMillan. (1990) "Cómo negociar con éxito", Ed. Deusto. Bilbao.
- Van-der Hofstadt Román C.J. (2003) "El libro de las habilidades de comunicación". Díaz de Santos.

Nota: Adicionalmente a la bibliografía descrita en este aparte, hubo otras fuentes de información que quedaron descritas puntualmente durante el desarrollo de este ensayo.