

**LA NEGOCIACION UNA ALTERNATIVA EN  
LA SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

**MARÍA CRISTINA MANZANO NOGUERA  
CARLOS EDUARDO TORRES SALAMANCA**

**Trabajo de grado para optar al título de  
Abogado**

**Directores**

**RODRIGO NOGUERA CALDERON  
MANUEL VIDAL NOGUERA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS  
SANTA FE DE BOGOTA, D.C.**

**2000**

## INTRODUCCIÓN

La negociación ha mostrado ser un elemento importante y valioso en los diversos mecanismos existentes para la resolución de conflictos, ha tenido una evolución y desarrollo ascendente. En las últimas cuatro décadas ha mostrado ser un excelente elemento en la resolución de conflictos. Es así como la tendencia mundial nos presenta la negociación con una participación activa, creciente y central en las formas de resolver problemas tanto personales como sociales. Se observa como los mecanismos alternativos de solución de conflictos manejan como elemento Fundamental la negociación.

Teniendo presente lo anterior, este trabajo pretende:

- Conocer e identificar el conflicto, determinando sus elementos, tipos, la forma de aproximarse a él, así como una de sus principales características cual es, la de su tendencia a escalar. Cabe anotarse que el conflicto existe y se presenta desde el mismo momento en que empieza a existir la especie humana, es inherente al hombre y se ha manifestado a lo largo de su desarrollo y evolución. Hace parte de la vida de todos los miembros que integran la sociedad y se presenta no solo al interior de cada uno de estos, sino en gran medida frente a las relaciones de toda índole y clase que cada miembro desarrolla.

- Analizar diversos conceptos de negociación, examinando la negociación posicional y la negociación por intereses, mostrando su aplicación y desarrollo. Así mismo, presentando las trampas en que suelen caer los negociadores.
  
- Exponer algunos mecanismos alternativos para la solución de conflictos resaltando la importancia de la negociación en ellos.
  
- Presentar una serie de ideas importantes al momento de preparar cualquier negociación que se busque adelantar.

# 1. CONFLICTO

## 1.1 CONCEPTO DE CONFLICTO

Todos sabemos y podemos encontrar una definición de lo que es conflicto. Nos enfrentamos a él en nuestro trabajo, en nuestros juegos y nuestras relaciones. Definirlo por tanto debería ser bastante fácil, mas como acertadamente lo advierte el proverbio Zen “La carretera recta es la que ofrece con frecuencia las mayores curvas”. Teniendo presente lo anterior, consideramos importante presentar a continuación algunas definiciones que en nuestro concepto incorporan de una u otra manera, elementos importantes del conflicto.

Según Raven y Kruglanski conflicto es “la tensión entre dos o más entidades sociales (individuos, grupos u organizaciones mayores) que proviene de la incompatibilidad de respuestas reales o deseadas”.<sup>1</sup>

Por su parte, Jessie Bernard señala que el conflicto “surge cuando existen objetivos o fines o valores mutuamente incompatibles o exclusivos entre los seres humanos. Ambos grupos de valores pueden ser deseables, pero no pueden

---

<sup>1</sup> Raven y Kruglanski, 1970, Pág. 70. En: Vidal Noguera Manuel, Prácticas y técnicas de Negociación. En prensa

perseguirse simultáneamente; sino que tiene que elegirse uno a expensas del otro”.<sup>2</sup>

Para Alan C. Filley “Dentro de nuestras variadas relaciones sociales existen algunas que envuelven diferencias reales o percibidas entre dos o más partes. Cuando los intereses de las partes son mutuamente exclusivos, esto es, donde el logro del objetivo de una parte se produce a costa del de la otra, o cuando las partes tienen diferentes valores, entonces la interacción social resultante entre las partes genera y contiene un terreno muy fértil para el conflicto”.<sup>3</sup>

Dentro de los estudiosos del presente tema en nuestro país hemos seleccionado algunas definiciones:

José Noé Ríos en su libro de negociación define el tema en cuestión así: “En nuestro sistema entendemos el conflicto como aquella situación en la cual uno o varios actores están en dificultad con ellos mismos o con otros por circunstancias sobre las que en su momento no se tiene conformidad.

---

<sup>2</sup> Jessie Berbard, La sociología del conflicto, Biblioteca de ensayos sociológicos Instituto de Investigaciones sociales, Universidad Nacional de México 1978, Pág. 16

<sup>3</sup> Filley, Alan C., interpersonal conflict resolution, Pág. 1-2

Esto es, cuando el actor o los actores están en confrontación con una idea, meta o forma de percibir las cosas originada en la necesidad de resolver necesidades propias o ajenas”.<sup>4</sup>

En un estudio adelantado por la Cámara de Comercio de Bogotá, El Ministerio de Justicia y el Derecho y el Banco Interamericano de Desarrollo se define el conflicto como “Una relación entre una o más partes en la cual al menos una percibe que existe una discrepancia entre ellas (de intereses, valores, acciones, objetivos, posiciones, creencias, etc.) que afecta sus intereses o valores de manera tal que experimenta la necesidad, conveniencia o posibilidad de tener que abordar esta divergencia, y eventualmente así lo hace poniéndose en contacto con su contraparte”.<sup>5</sup>

Manuel Vidal Noguera señala que “ el conflicto es una situación social en la cual, al menos dos partes pugnan por la obtención de unos recursos escasos, o buscan lograr unos objetivos que ven como mutuamente incompatibles.”<sup>6</sup>

Hemos escogido una definición que nos parece es la que mejor engloba todos los elementos que conforman el conflicto:

---

<sup>4</sup> Ríos Muñoz José Noé, Como negociar a partir de la Importancia del Otro. 1997. Editorial Planeta. Pág. 18

<sup>5</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Sí podemos. Una Visión Racional y Estratégica de la Negociación. Pág. 64.

<sup>6</sup> Vidal Noguera Manuel, Practicas y Técnicas de Negociación. En Prensa

Conflicto es una “forma de conducta competitiva entre personas o grupos sobre objetivos o recursos limitados percibidos como mutuamente incompatibles o realmente incompatibles. En ocasiones se tiene como meta causar daño físico o psicológico a la contraparte. Un adecuado manejo del conflicto promueve la comunicación y cambios positivos en las partes.”<sup>7</sup>

## 1.2 ELEMENTOS DEL CONFLICTO

Dentro de la definición de conflicto escogida encontramos los siguientes elementos:

- Para que se presente un conflicto deben haber por lo menos dos partes
- Debe haber escasez de algún recurso.
- Se presenta la existencia de una relación en la cual cada parte percibe a la otra, como su enemiga.
- Cada parte piensa que su objetivo es incompatible con el objetivo de la otra parte.
- El conflicto tiene una tendencia inherente a escalar con el tiempo.
- Por regla general los conflictos tienen soluciones.

---

<sup>7</sup> Boulding, 1982. Smart y Mayer 1985. En: Vidal Noguera Manuel, prácticas y Técnicas de Negociación. En prensa.

## 1.3 TIPOS DE CONFLICTO

1.3.1 Según la pluralidad de sujetos los conflictos pueden ser intrapersonales o interpersonales :

- El conflicto intrapersonal es “un estado al que accede un individuo cuando está motivado para dar lugar a dos o más respuestas mutuamente incompatibles”<sup>8</sup>. Involucra a un individuo con su problema.
- El conflicto interpersonal se presenta cuando involucra a varias partes. En nuestro estudio estos son los conflictos que nos interesan.

1.3.2 Según los contrarios los conflictos pueden ser entre iguales y conflictos jerárquicos:

- Entre iguales, las partes en conflicto se encuentran en el mismo nivel, de vecino a vecino, de hermano a hermano, de competidor a competidor.
- Los conflictos jerárquicos, aquellos en que las partes no se encuentran en un mismo plano de igualdad. Ej. subordinado contra superior, padre e hijo.

---

<sup>8</sup> Jones y Gerard, 1967, Pág. 709



1.3.3 De acuerdo con la percepción los conflictos pueden ser genuinos o innecesarios.

- Los conflictos innecesarios son aquellos en los cuales los objetivos que buscan las partes, se perciben como incompatibles, pero en realidad no lo son. Sólo existen en apariencia, ya que no hay un verdadero desacuerdo.
- Los conflictos genuinos son aquellos en los cuales existe una situación en la cual el objetivo de las partes es realmente incompatible. Dentro de estos encontramos que hay conflictos de opinión y conflictos de intereses.

- Conflictos de opinión “Proviene de divergencias de criterio o de opiniones, de juicios sobre el objeto del desacuerdo. Se sitúan dentro de diferencias de educación, de cultura, de personalidad o de referencias”.<sup>9</sup>

Se trata de los conflictos: políticos, sobre juicios, ideológicos, sobre libertades, sobre opciones, sobre la educación, sobre principios, sobre civilizaciones, sobre costumbres, sobre valores morales, etc.

---

<sup>9</sup> Pierre Lebel, El arte de la Negociación. Ediciones CEAC. 1990, Barcelona. Pág. 10

- Conflictos de interés “Son aquellos que se establecen entre dos personas a veces de acuerdo en su opinión, pero que discrepan sobre la partición, la distribución. Los conflictos de interés no se refieren solamente a dinero, y pueden ser: financieros, intelectuales, estéticos, morales, etc”.<sup>10</sup>

1.3.4 De acuerdo con la percepción también encontramos los conflictos manifiestos o latentes.

- Los conflictos manifiestos son aquellos que son evidentes, que se presentan de un modo cierto, actual.
- Los conflictos latentes son aquellos que no se han manifestado exteriormente.

1.3.5 De acuerdo con la intensidad se pueden clasificar en tres niveles, roces, choques y crisis.

- Cuando se presentan roces, podemos decir que el conflicto es de baja intensidad.
- Los choques se presentan cuando el conflicto es de mediana intensidad.

---

<sup>10</sup> Pierre Lebel, El arte de la Negociación. Ediciones CEAC. 1990, Barcelona. Pág. 10

- Cuando se habla de crisis, quiere decir que se ha presentado un conflicto de alta intensidad.

1.3.7 Por su naturaleza pueden ser espontáneos o provocados.

- “Conflictos espontáneos, son aquellos que estallan sin que nadie los haya previsto ni organizado, surgen de manera imprevista, aparecen como resultado de la interacción de diferentes variables que, en su momento crean una situación de choque.
- Conflictos provocados, son el resultado de una maniobra deliberada, responden por ejemplo a las convenciones colectivas o a los cambios proyectados en las organizaciones, e incluso en la sociedad”.<sup>11</sup>

#### **1.4 UN MODELO PARA LA APROXIMACIÓN A LOS CONFLICTOS**

Una vez visto el concepto de conflicto, sus elementos y clases, consideramos adecuado para el objeto de nuestro estudio, buscar una forma por medio de la cual logremos analizar y entender el problema, ya que, pensamos que para avanzar en una negociación debemos tener un gran conocimiento del conflicto.

---

<sup>11</sup> Ríos Muñoz José Noé, Como Negociar a partir de la Importancia del otro, Editorial Planeta, Pág. 20

Más aún si se tiene en cuenta que los abogados entran a ser parte de una negociación, donde ya hay un conflicto, no son los directamente involucrados, por esto nos parece importante incluir este modelo.

Es necesario reconstruir la historia del conflicto, ya que saber la forma como se inició y ha evolucionado a través del tiempo resulta invaluable al momento de buscar soluciones. La historia del conflicto en su dinámica propia, en su evolución. Con esto logramos entender cosas como cuál ha sido su dimensión, su desarrollo en el tiempo, qué avances y retrocesos ha tenido, cuáles han sido sus conquistas y cuáles sus pérdidas, si se ha presentado la salida o ingreso de actores y en qué forma se ha afectado, si se han tomado decisiones y cuál ha sido su incidencia.

Para reconstruir esta historia pensamos que es importante ubicar el momento en que un conflicto latente se convierte en manifiesto, para esto debemos mirar cuándo se presenta un desafío, ya que por regla general encontramos que una de las partes ha retado a la otra de alguna manera, o por lo menos ha dado esa percepción. Este desafío puede tener muchas formas, dependiendo de factores diversos como pueden ser el tipo de los recursos escasos en disputa, de cómo

son las relaciones entre los actores, de las posibles soluciones que perciban las partes, etc.

Con el fin de entender un poco más la parte inicial del problema, debemos formular unas preguntas claves para describir el momento del desafío: ¿Quién desafió a Quien?, ¿Cómo lo hizo?, ¿En qué momento?, ¿Sobre qué recurso lo hizo?, ¿Sobre las decisiones de quien quiso influir?, ¿Cuáles fueron los resultados?.

Ahora bien, en el momento en que resolvemos estas cuestiones, se infieren las respuestas a las preguntas que son fundamentales para comprender el conflicto: ¿Cuál era el interés de la parte que realizó el desafío?, ¿Cuánto estaba interesado en el objeto del recurso quien recibió el desafío?

Cuando ya hemos determinado en qué momento se manifestó el conflicto, debemos seguir reconstruyéndolo, identificando unos factores claves, que nos van a servir para poder analizarlo.

- El primer factor que debemos analizar dentro del conflicto es el de la identificación de las partes, para lo cual debemos ubicar quiénes están directamente involucrados, si hay personas indirectamente implicadas, pero que tienen algún interés, o pueden influenciar el resultado, si entre las partes

la relación es entre iguales, o por el contrario se presenta desigualdad, qué clase de influencia o poder puede tener alguno sobre los demás.

- Luego de determinar las personas involucradas, debemos entrar a averiguar cuál es la percepción del problema que tienen los actores, cómo describen el problema, en qué forma les ha afectado, cuáles son sus sentimientos al respecto y cuál es el nivel de intensidad, cuáles son las posturas que tienen y cuáles son las diferencias de percepción.
- También debe tenerse en cuenta qué tipo de negociador es cada uno, la forma como se ha comportado durante la controversia, cuáles han sido tradicionalmente sus estrategias en momentos de confrontación, si tiene patrones de comportamiento predecibles, en qué forma manejan recursos como el tiempo, el dinero, la influencia política, la debilidad del contrincante, etc.

Después de haber identificado los factores anteriores debemos analizar las fuentes del conflicto, las razones por las cuales puede surgir una situación de conflicto pueden ser:

- “Porque los actores tienen un mismo objetivo deseable pero discrepan en la manera de procurarlo.

- Porque tienen objetivos diferentes, con similares o distintos procedimientos para alcanzarlos.
- Porque los agentes involucrados tienen diversas concepciones acerca del poder y la manera de ejercerlo”.<sup>12</sup>

También debemos analizar cómo evolucionó al intensificarse, qué problemas se añadieron, qué grado de polarización<sup>13</sup>(distanciamiento progresivo de las partes, a la vez que cada una se identifica más y más consigo misma, restringiendo así progresivamente, los campos de entendimiento con la otra parte) existe entre los grupos y qué acciones lo han intensificado.

Se requiere identificar cuáles son las variables independientes, es decir aquellas situaciones que no son causadas por algo externo a ellas y a la vez cuáles son las variables dependientes, es decir aquellas cuyo valor depende del que tomen las primeras. Al hacer esto, se tendrá en claro qué parte del conflicto es genuino, y qué parte es innecesario y así observando las condiciones del entorno que pueden incidir en el manejo del mismo en una forma favorable o desfavorable, se podrá imaginar la forma de solucionar el conflicto.

---

<sup>12</sup> Ríos Muñoz José Noé, Como Negociar a Partir de la Importancia del Otro. 1997. Editorial Planeta, Pág. 19

<sup>13</sup> Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, En Prensa

El siguiente factor para estudiar es la forma en que se establece la comunicación entre las partes, ésta puede ser utilizando palabras, gestos o acciones directas. Debe tenerse en cuenta qué se comunica, a quién, cuánto y por qué, y si existen distorsiones debido a la comunicación. Por último debe pensarse en una forma para mejorarla.

Debemos ocuparnos de qué es lo que busca cada parte y por qué, es decir, cuáles son sus intereses, sus necesidades, valores, preocupaciones y fórmulas de solución, por qué le interesa una solución en particular a una parte, y qué gana y pierde cada una de las partes con cada una de las soluciones.

Por último es importante hacer una lista con las posturas de cada parte, con los factores que limitan las acciones, con las personas que pueden jugar un papel constructivo, con los posibles objetivos alcanzables que todas las partes pueden aceptar, con los objetivos y necesidades que las partes tienen en común o los que son mutuamente excluyentes u opuestos y con lo que cada una está dispuesta a ofrecer.

En el momento en que hemos recorrido los pasos anteriores, tendremos una idea clara del conflicto, de cómo empezó, cuál ha sido su evolución, cuáles son sus



elementos principales, en qué forma se comportan las partes, etc. y así podremos empezar a vislumbrar las posibles soluciones.

Pero antes, nos parece importante describir la que es tal vez la característica más importante en la dinámica del conflicto, el ESCALAMIENTO.

## **2. ESCALAMIENTO DE CONFLICTOS.**

Todo conflicto tiene sus propias energías y formas de combinación entre ellas, determinadas por la forma en que los actores se relacionan entre sí, y con el objeto del conflicto. Algunas de ellas podrán hacer que disminuya su escalamiento, otras que aumente.

### **2.1 CONCEPTO DE ESCALAMIENTO**

Vamos a iniciar este capítulo con un ejemplo del escalonamiento irracional del conflicto contenido en la publicación de la Cámara de Comercio de Bogotá, anteriormente citada, pues pensamos que con él, presentamos una visión global del tema, para así comprender mejor su parte teórica.

“Son las doce de la noche. Se escuchan rugir dos motores. Se oyen las risitas nerviosas de algunas atractivas muchachas, ataviadas con ceñidas prendas que realzan sus formas femeninas que las hacen atractivas al valiente joven que se

aloja en la cabina del carro ostensiblemente equipado con llantas deportivas, pintura roja recién lustrada, tubos de escape brillantes y ruidosos, rines de aluminio... Ninguna de las muchachas resistiría una invitación a pasear en esta poderosa máquina a pesar de la presencia allí de varios muchachos bien ataviados, rasurados a la moda y exhibientes de gran vigor y no poco atractivos. Pero ninguno de ellos objetaría el liderazgo del dueño de este vehículo de sueños que ruge frente a ellos, preparado para iniciar esta escalofriante competencia.

La situación es el resultado de un desafío... Al otro lado de la recta ruge la máquina de un desconocido que ha suscitado los suspiros de algunas de las chicas y las dudas de algunos de los amigos ... “El primero que salga de la vía es una gallina”... Los jóvenes aceleran sus máquinas a toda velocidad uno frente al otro... No era suficiente probar la superioridad de la máquina en una carrera en la que el primero en rebasar la meta fuera el ganador... era cuestión de mostrar quién es el más macho y entonces correrían en direcciones opuestas, uno contra el otro, en la carretera abandonada a las doce de la noche... la prueba está a punto de empezar... en sus marcas... ¿quién se hará merecedor de los afectos de las chicas y del apoyo de los muchachos? ¿Cuál de los dos vacilará primero? En los pensamientos de algunos de los espectadores ha aparecido la imagen de

tener que llevarlos a ambos al hospital tan rápido como sea posible después de la colisión... ellos, intuitivamente, saben que éste es un juego peligroso”<sup>14</sup>

“Hemos considerado la situación en la que uno de los jugadores del juego de la gallina lanza el timón de su automóvil por la ventana en un intento por persuadir a su oponente de que su decisión está tomada y es irreversible. No obstante, cabe también imaginar en este juego posibilidad de que en forma casi simultánea ambos jugadores adopten esta misma opción. ¡Ambos timones vuelan por la ventana! ¿Ahora qué? Los jugadores se convierten ahora en espectadores de las consecuencias de sus decisiones y lo único que pueden hacer es tratar de aplicar a fondo el freno para intentar que la muerte casi segura se convierta apenas en fracturas múltiples y ¡ojalá no haya daños neurológicos irreversibles! O quizá sea mejor acelerar a fondo para que no exista ni el más mínimo riesgo de salir con vida de esta situación y verse obligados a pasar el resto de sus vidas en un silla de ruedas.

Una vez más, este juego de adolescentes ofrece una base sobre la cual examinar comportamientos más adultos. La interacción entre las naciones no escapa a la analogía de lanzar simultáneamente los timones por la ventana. Hemos visto en

---

<sup>14</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Sí podemos. Una Visión Racional y Estratégica de la Negociación. Pág. 106

nuestras vidas el comportamiento que tipificó la llamada guerra fría entre los Estados Unidos y la Unión Soviética. La fabricación de cantidades apabullantes de cabezas nucleares responde bien al símil de carecer de control sobre el desplazamiento de los automóviles en el juego de la gallina. Vimos crecer arsenales nucleares con una cadencia similar a la de quien las construye ahora solamente como garantía para no tener que despertar en este mundo un día después de la hecatombe nuclear. También vimos desarrollos tecnológicos afines a la aplicación a fondo de los frenos (los misiles antimisiles son ejemplo de ello).

Esta analogía subraya la utilización de la noción de estrategia para examinar estos comportamientos. No obstante, no hace falta pensar en bombas atómicas para ilustrar las estrategias que pueden emerger del examen cuidadoso del juego de la gallina. La vida cotidiana nos ofrece situaciones en las que dos partes adoptan cursos de acción irreversibles en los que las consecuencias son tan destructivas para ambos como lo podría ser la colisión para los adolescentes de nuestro ejemplo. Hace pocos años el cine nos presentó una ilustración detallada de la dinámica que le introduce comprometerse inflexiblemente con un curso de acción en una película titulada la guerra de los Roces. Un matrimonio joven inicia un proceso en el que ninguno de los dos está dispuesto a ceder para no perder frente al otro y se compromete cada uno de los integrantes de la pareja con la idea de mostrarle al otro que no saldrá del juego como perdedor, sin importar el

precio que haya que pagar. Lo más dramático es que la primera decisión que toman ambos es permanecer en la misma casa, pues para ambos aceptar mudarse habría sido ceder en favor del otro. Finalmente, los hallamos muertos a ambos a manos de quien fuera su pareja matrimonial en lo que comenzó siendo una aparente historia de amor”.<sup>15</sup>

Desde el punto de vista teórico, en primer lugar, hay que tener presente que el escalamiento hace parte de la naturaleza del conflicto. Dicho de otra forma, todo conflicto, por su naturaleza, tiende a escalar. Esto no es impedimento para que se pueda regular, si se sabe, qué es, y cuáles son sus mecanismos.

Vamos a definir el escalamiento de conflictos como el “proceso de complejización e intensificación que va adquiriendo en el tiempo un conflicto, haciendo cada vez más difícil su solución civilizada”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Sí podemos. Una Visión Racional y Estratégica de la Negociación. Pág. 111 - 112

## **2. 2 ELEMENTOS DEL ESCALAMIENTO**

Dentro de la precitada definición de escalamiento del conflicto encontramos los siguientes elementos :

- Primer elemento: Proceso
- Segundo elemento: El tiempo
- Tercer elemento: La complejización, “el crecimiento en el número de actores y en el número de variables de un conflicto en el tiempo”.<sup>17</sup>
- Cuarto elemento: La intensificación, en la medida que el conflicto escala, la situación que se genera tiende a ser más fuerte y entonces se hace cada vez más difícil la relación y la comunicación de los intervinientes.

## **2.3 LOS MECANISMOS DEL ESCALAMIENTO DE LOS CONFLICTOS**

Los mecanismos de escalamiento de los conflictos forman una red de causalidad recíproca, fijados entre sí por círculos viciosos que se refuerzan mutuamente. Es tan complejo el mecanismo, que una causa es a la vez efecto y viceversa.

---

<sup>16</sup> Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, En Prensa.

Hay cinco mecanismos dentro del proceso de escalamiento de los conflictos, los cuales a medida que se van activando van llevando hacia el siguiente mecanismo, sin que éste se desactive y simultáneamente llevan al conflicto a la siguiente etapa.

En primer lugar, el escalamiento incrementa los mecanismos de proyección y es acelerado por ellos, mientras las partes se involucran más y más en actos de auto frustración. Cada parte, al aspirar cada vez a mayores beneficios, se siente más frustrada y culpa a la otra de dicha frustración.

El segundo mecanismo es consecuencia directa del primero. Como cada parte busca obtener más beneficios con el paso del tiempo, aumentando sus niveles de frustración y cada vez culpando más a la otra parte, el conflicto comienza a desplazarse de los asuntos originales hacia otros - sin que los primeros se olviden -(aumenta la complejidad), mientras que a la vez, la capacidad cognitiva de las partes para manejar la complejidad decrece en la misma proporción.

Sucedan simultáneamente dos procesos dentro de este mecanismo. Aumentan las variables del conflicto, esto desencadena un mecanismo de defensa en las mentes de cada una de las partes, tratan de simplificarlo al máximo para poder

---

<sup>17</sup> Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, En Prensa.



comprenderlo. Esto significa que en la misma medida en que aumenta la complejidad del conflicto, disminuye la capacidad de las partes involucradas para comprenderlo.

También significa que a medida que racionalmente comprendemos menos la situación, más la manejamos emocional y pasionalmente, con todas las consecuencias que ello trae. Entre otras, cada vez más el otro será visto como causa única del conflicto, llegándose a pensar, cada vez con más convicción, que el conflicto se resuelve cuando el otro desaparezca.

El tercer mecanismo se activa cuando las partes buscan apoyos externos, entonces la complejidad social crece porque las partes tratan de hacer que otros apoyen su caso; esto desencadena que los sistemas de alianza y coalición se armen, contribuyendo así a una generalización del conflicto, mientras que las partes iniciales se polarizan - personalizan - más y más.

La polarización creciente, sumada a los pasos anteriores produce como reacción a la complejidad creciente del conflicto, que las partes traten de simplificar el conflicto a una reacción simple de causa - efecto, en la cual solo ven una causa y

un problema, entiéndase la otra parte. Se consolida el proceso que se venía gestando.

El quinto mecanismo, recoge las consecuencias de todos los anteriores, en este punto cada parte espera lo peor de la otra y se prepara para combatirla. Esta expectativa provoca la peor de las posibilidades, causando un comportamiento exactamente igual en la otra parte, a la que ellos tratan de prevenir.

Como cada parte cree que la otra es la causa de sus frustraciones crecientes, también cree que la otra piensa igual, entonces comienza a planear su destrucción y la protección propia, previendo que será atacado como ella misma intentaría atacar a la otra. Al hacer los movimientos defensivos propios, alertará a su contraparte, quien se preparará en idénticas condiciones para lo peor.

Así, y paradójicamente, las partes promueven e impulsan las conductas que temen - en el otro - y pierden totalmente su control y el de la situación, y tienden a culpar al otro lado de su propio comportamiento. El escalamiento de los conflictos es un proceso que avanza paso a paso en intensidad y complejidad.

## 2.4 ETAPAS DEL ESCALAMIENTO DE CONFLICTOS

Momentáneamente el conflicto muestra las características propias de una etapa determinada. Mientras que las partes están en cada una de ellas no se arriesgan a provocar el escalamiento. Cada etapa de intensidad está marcada por cualidades específicas. Pero, una vez que el conflicto se desplaza hacia un nivel más profundo de violencia o a una etapa superior de escalamiento, las partes se comprometen con su escalamiento. Temporalmente el conflicto se halla bajo control, y no escala mientras las partes ven claramente más allá del siguiente umbral. Estos umbrales se alinderan sobre los puntos focales del conflicto, los cuales tienen un claro valor simbólico para las partes, y existe un consenso tácito sobre lo que no es negociable.

2.4.1 Primera Etapa. En esta etapa se presenta una racionalización del conflicto y esfuerzos de solución racional, se caracteriza por:

- Las partes se percatan de las tensiones y de los antagonismos latentes, pero tratan de manejarse racional y controladamente.
- Durante el escalamiento experimentan impulsos que provienen principalmente de las partes, más que de las fuentes objetivas del conflicto.

- Todavía existen esfuerzos conjuntos de la contraparte para resolver el conflicto mediante cooperación.
- Las partes trabajan en cooperación para resolver problemas comunes, y trabajan en competencia para defender su posición social y sus convicciones morales.
- Se presentan intentos de cooperación y deslizamiento hacia las tensiones y fricciones.
- Reconocimiento de que el consenso no está garantizado a - priori y que mantenerlo cuesta sacrificios.
- Las partes se perciben mutuamente como sujetos con distinto valor, cada una ligeramente superior a la otra.
- Las actitudes y conductas que reflejan esta situación imitan a la contraparte.
- Se inicia una lucha por la equidad que fácilmente lleva a una pelea por la superioridad aunque en esta etapa aún no hay supresión ni dominación.
- Cada parte muestra que tiene mejor posición y la más brillante argumentación.
- Los debates parecen competencias de razonamiento lógico.
- Las partes suspenden la conversación porque se convencen que no llegarán a ninguna parte por esa vía. Se convencen de que las posiciones son fijas y que sólo se moverán por los hechos.

2.4.2 Segunda Etapa. Durante esta etapa los motivos mezclados de las partes se trasladan de la cooperación a la competencia. Las partes consideran un desprestigio intelectual defender las posiciones intelectuales de la contraparte, aun si ven su mérito argumentativo. Se caracteriza por:

- La comunicación pasa de ser verbal a no verbal. Las partes se apoyan más en lo no verbal porque pierden confianza en las palabras, con esto se introduce mayor incertidumbre.
- Las expresiones negativas no se verbalizan, se cuelan mediante expresiones faciales o corporales.
- Comienza la mala interpretación y el malentendido debido a la interpretación que se haga de los gestos en el largo plazo.
- La mala interpretación acelera el proceso de escalamiento.
- Los líderes se convierten en voceros de los grupos y aparece la presión interna en cada una de las partes.
- Desaparece la empatía.
- Los actos de una parte frustra a los de la otra porque tienden a bloquearlo y lo logran.

- Durante esta etapa se ve claramente el incremento de la complejidad y de la reducción de la capacidad cognitiva.
- Cerramiento de una de las partes a cooperar y bloqueo en las negociaciones.
- Proceso de formación de piel, o de aislamiento psicológico de las partes.
- Esa piel comienza a funcionar como un filtro de las comunicaciones: empieza la desatención selectiva la distorsión de la visión del otro y de la realidad objetiva.
- La principal fuente de tensiones son las relaciones recíprocas entre las partes.
- Reconocimiento de posiciones fijas.
- Tendencia a defender posiciones y a persuadir a otros a compartir los propios puntos de vista.
- En la realidad se unen tácticas irracionales, por ejemplo:
  - Atacar personalmente a la contraparte para debilitar su posición intelectual.
  - Ejercer presión emocional sobre el otro lado, aunque se pretenda que se están siguiendo las reglas de un juego limpio.
  - Usar fallas lógicas en el raciocinio inherente a los argumentos con el fin de perder a la contraparte.

- Exagerar la posición de la contraparte y atacarla por extrema e irrealista.

- Polarización de las partes.
- Preocupación por la coalición y la reputación.
- Predominan las estrategias de amenaza.

2.4.3 Tercera Etapa. Durante esta etapa se endurece y humaniza la confrontación:

- Pérdida del rostro.
- Se realizan campañas destructivas contra el potencial de castigo de la otra parte.
- Se dirigen ataques contra los centros nerviosos del poder de la otra parte.
- Destrucción total de la otra parte y suicidio.

### **3. LA NEGOCIACIÓN**

A lo largo del siguiente capítulo nos centraremos en la negociación como tal, en los tipos de negociadores que encontramos, en las técnicas que se utilizan para la solución de los conflictos, las tácticas que debe utilizar un negociador respecto de su contraparte. Adicionalmente, dentro de este capítulo veremos el papel de los mediadores, muy importante dentro de nuestro estudio.

#### **3.1 CONCEPTOS DE NEGOCIACIÓN**

Cuando hablamos de negociar en términos generales, nos referimos a una actividad propia de los seres humanos, frecuente e importante porque se toman decisiones trascendentes. Para negociar se requiere preparación, planeación, estudio, concentración y mucha creatividad.

En el libro La negociación y la mediación se considera que el objetivo de la negociación, consiste “para dos o más partes en conflicto, en llegar a un acuerdo por medio de conversaciones e intercambio de opiniones entre sus



representantes”.<sup>18</sup> En el mismo libro se señala que al ser el objetivo de la negociación llegar a acuerdos, “se supone la existencia , en las partes afectadas, de una genuina motivación de llegar a un acuerdo y de un mínimo de intereses comunes, sin los cuales la negociación girará en torno de sí misma y no saldrá del atascamiento”.

Fisher, Ury y Patton definen la negociación como “un medio básico para lograr lo que queremos de otros. Es una comunicación de doble vía para llegar a un acuerdo cuando usted y otra persona comparten algunos intereses en común, pero que también tienen algunos intereses opuestos”.<sup>19</sup>

Para José Noé Ríos “negociar es la acción mediante la cual dos o más personas tratan de resolver un asunto”. Donde se tiene, que resolver es: “encontrar la solución al asunto que se está negociando, y asunto “es la materia que se trata en la negociación”<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> La negociación y la mediación. Pág, 105. En Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, en Prensa.

<sup>19</sup> Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce, Sí de acuerdo Cómo Negociar Sin Ceder. Editorial Norma. Pág. XVII

<sup>20</sup> Ríos Muñoz José Noé, Cómo Negociar a Partir de la Importancia del Otro. Editorial Planeta. Pág. 47

La publicación de la Cámara de Comercio de Bogotá, el Ministerio de Justicia y del Derecho y el Banco Interamericano de Desarrollo acoge la definición de negociación de Scoonmaker de su libro *Negotiating to Win*, que define la negociación como “un medio para llegar a un acuerdo en la presencia de elementos competitivos y cooperativos”.<sup>21</sup>

Por tanto, cuando hablamos de negociar, nos referimos a una manera civilizada de resolver conflictos mediante un proceso de búsqueda y formalización de acuerdos, que satisfagan los intereses de cada parte. En el fondo lo que se busca es obtener aquello que por otros medios sería más costoso, esto asegurando compromisos duraderos de las partes, con el fin de lograr acuerdos útiles para las mismas.

Para negociar se requiere que las partes sean identificables, que estén dispuestas a pensar acuerdos y contraer compromisos.

La negociación se divide en negociación no asistida y en negociación asistida. “la no asistida es aquella en la que las partes mismas, sin la necesidad de tener a alguien presente, resuelven sus diferencias hacen sus transacciones. La

---

<sup>21</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, *Sí Podemos Una Visión Internacional de la Negociación*. Pág. 21

asistida, en cambio requiere la presencia de otra parte que intervenga y ayude a que la negociación se lleve a cabo”.<sup>22</sup>

Dentro de la negociación de conflictos se encuentran unos estilos básicos de negociación, los basados en las posiciones y los basados en los intereses. A continuación vamos a hacer un estudio de estos, mostrando sus principales características, estableciendo qué debemos hacer y qué no debemos hacer en caso de encontrarnos con estos tipos de negociadores.

### **3.2 DIFERENTES ESTILOS DE NEGOCIACIÓN.**

No siempre es posible llevar a la otra parte a negociar en la forma deseada, conforme con nuestros intereses y modo para adelantar la negociación escogida.

Es posible y frecuente encontrarnos tratando de establecer frente a la contraparte la mejor técnica para resolver un conflicto. Lo anterior en muchas situaciones es un desgaste que en la mayoría de los casos ayuda a incrementar el conflicto. Con base en lo anterior es que encontramos importante conocer y manejar los

---

<sup>22</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Sí Podemos Una Visión Internacional de la Negociación. Pág. 22

estilos más utilizados en la negociación, pues puede presentarse el evento en que sea necesario abandonar nuestro estilo para lograr mejores resultados, siguiendo las reglas de la contraparte.

### **3.2.1 Negociación posicional**

Es una estrategia en la que “los negociadores asumen una postura incluso antes de entrar en la negociación, y la defienden con una vehemencia creciente. En la mayoría de los casos, estas defensas se transforman en ataques contra la posición de otro negociador y contra el mismo negociador. Esto hace que a medida que pasa el tiempo se pueda dificultar la solución del problema y se convierta en una lucha de voluntades y de personas”.<sup>23</sup>

En este estilo de negociación se seleccionan por parte de un negociador una serie de posiciones, soluciones alternativas que recogen intereses o necesidades particulares, ordenadas secuencialmente de acuerdo con resultados preferentes y presentados 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 espera en las negociaciones. Cada posición posterior exige menos de la

---

<sup>23</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Una Visión Internacional de la Negociación. Pág 53

contraparte y produce beneficios más bajos a la parte que promete. El acuerdo se alcanza cuando las posiciones de los negociadores convergen y se concreta un espacio de acuerdo, aceptable para ambas partes.

“Cuando se regatea con base en posiciones los negociadores tienden a encerrarse dentro de éstas, el negociador se aferra más a su posición y se compromete más con ella, intentando a su vez, convencer al otro de los beneficios de su posición, prestando menor atención a satisfacer las necesidades de las partes”.<sup>24</sup>

### 3.2.1.1 ACTITUDES QUE ASUMEN LOS NEGOCIADORES POSICIONALES

- Asumen que el recurso es limitado.
- Asumen que el otro negociador es un contrincante y hay que ser duro con él.
- El objetivo es ganar lo más posible.
- Toda concesión, es un signo de debilidad.
- Existe una solución correcta, la propia.
- Hay que mantenerse todo el tiempo a la ofensiva.

---

<sup>24</sup> Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce, Sí de acuerdo Cómo Negociar Sin Ceder. Editorial Norma. Pág, 15

- Cada negociador expone lo que va a hacer y lo que no va a hacer.<sup>25</sup>
- La tarea de diseñar juntos una solución aceptable tiende a convertirse en una batalla, pues cada parte trata de forzar a la otra a cambiar su posición por medio de pura fuerza de voluntad.<sup>26</sup>
- Se buscan soluciones pierde/gana.

### 3.2.1.2 COSTOS Y BENEFICIOS DE UNA NEGOCIACIÓN POSICIONAL

#### 3.2.1.2.1 Costos

- Con frecuencia daña las relaciones entre las partes porque las polariza (mi planteamiento contra el suyo).
- Bloquea la exploración de opciones alternativas creativas, y con frecuencia, impide que se llegue a la solución del caso concreto.
- Provoca que cada parte se aferre firmemente a sus posiciones.
- Obstaculiza enfocar los intereses, porque las partes se empeñan en dar una solución prematura a soluciones específicas.

---

<sup>25</sup> Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce, Sí de acuerdo Cómo Negociar Sin Ceder. Editorial Norma. Pág, 7

- Produce compromisos cuando podrían haberse encontrado soluciones mejores.

#### 3.2.1.2.2 Beneficios

- Puede propiciar que se hagan concesiones prematuras.
- Es útil para decidir el reparto y la forma de distribuir una suma fija de recursos.
- No requiere confianza para que funcione.
- No exige una revelación total de la información confidencial.

#### 3.2.1.3 COMPORTAMIENTOS TÍPICOS DE LOS NEGOCIADORES POSICIONALES

- Demanda inicial alta, posición de apertura amplia o alta que se formula así para que la contraparte entienda lo que se desea o para que estimen hasta donde tendrán que rebajar sus posturas iniciales, de manera que se pueda alcanzar un espectro de posturas aceptables.

---

<sup>26</sup> Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce, Sí de acuerdo Cómo Negociar Sin Ceder. Editorial Norma. Pág, 15

- Poca transparencia y comportamiento reservado y desconfiado para esconder el espectro de posiciones posibles y el límite inferior. Con esto se pretende incrementar los beneficios propios a costa del otro.
- Estrategias de amenazas para incrementar los costos de la otra parte, en caso de no lograr un acuerdo.<sup>27</sup>
- Estrategia de bluf para lograr concesiones de la contraparte, con base en el suministro de información falsa sobre los deseos, fuerzas o costos por la otra parte.<sup>28</sup>
- Concesiones crecientes partiendo de pequeños beneficios concedidos, para gradualmente conseguir una convergencia entre las posiciones de las partes.
- Dureza con las personas y los problemas, a menudo se da un trato humillante a las personas y un manejo duro y despectivo a los problemas (no es recomendable en toda negociación posicional).
- Ignorar y pasarse las fechas límite para poder presionar con el tiempo.

---

<sup>27</sup> “la amenaza consiste en tratar de disuadir al adversario de persistir en su comportamiento, en su intransigencia, anunciándole sanciones, daños y pérdidas que se le infligirán si no se somete a las exigencias que se le formulan”. La negociación y la mediación Pág. 123. En: Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, en Prensa.

<sup>28</sup> “Cuando la amenaza no se cumple es un Bluf. Pero el bluf sólo se revela a posteriori. Los inconvenientes del bluf son los que minan la reputación de firmeza y determinación de la parte que lo ha lanzado”. La negociación y la mediación, Pág 124 y 125. En: Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, En Prensa.



### 3.2.1.4 ESTRATEGIA DE LA NEGOCIACIÓN POSICIONAL

En caso de tener que usar este tipo de negociación se debe recurrir a la siguiente estrategia con el fin de lograr los mejores resultados posibles.

- Definir el objetivo, éste es la solución que satisface todos los intereses.
- Para definir el objetivo debe considerarse:
  - La evaluación más alta de lo que hace falta (¿Cuáles son sus intereses?)
  - Hacer la estimación más optimista de lo que es posible obtener.
  - Hacer el juicio más favorable sobre la propia habilidad negociadora.
- Plantear el objetivo como posición inicial.
- Definir el límite inferior o punto de resistencia, para esto definir con toda exactitud la solución más desfavorable que se está dispuesto a aceptar en un acuerdo. Para ello se debe determinar:
  - La estimación más baja de lo que se necesita ( hace falta) y que todavía es aceptable.
  - La posición menos optimista de lo que es posible obtener.

- El juicio más desfavorable acerca de la propia habilidad negociadora frente a otros negociadores.
- La mejor alternativa frente a un Acuerdo Negociado.
- Considerar los objetivos posibles y los límites inferiores de los otros negociadores.
  - ¿ Por qué sitúan ellos sus objetivos y límites inferiores en esas cosas? ¿Qué intereses o necesidades satisfacen esas posiciones?
  - ¿ Las necesidades propias y las de la contraparte son mutuamente excluyentes?
  - ¿Habrá que compartir ganancias y pérdidas para lograr un acuerdo? o ¿Se puede llegar a un acuerdo en el que ambas partes consigan ganancias significativas?
- Considerar una gama de posiciones intermedias entre el objetivo y el límite inferior.
- Recordar que cada posición posterior a la del objetivo ofrece más concesiones a la contraparte, pero aún sigue siendo satisfactoria.
- Respecto de cada tema en disputa, tratar de tener las siguientes posiciones:
  - Posiciones de apertura.

- Posición secundaria.
  - Posición subsiguiente.
  - Posición de retirada (es el momento que indica que se encuentra cerca del límite inferior; las partes que quieren mediar deberían pararse en ese punto para que el intermediario y el equipo de asesores diseñen opciones).
  - Límite inferior.
- Comprobar si alguna de sus posiciones recoge los intereses o necesidades de las otras partes. ¿Cómo puede modificar la posición en ese sentido?
  - Decidir cuándo cambiar de un posición a otra.
  - Ordenar los temas a negociar en una secuencia lógica y ventajosa.
  - Comenzar con un tema fácil.
  - Abrir la negociación con una posición cercana al objetivo. Exponer a los otros negociadores la justificación del objetivo, la necesidad de esa solución y por qué son tan altas las expectativas.
  - Invitar a la otra parte a que explique su posición de apertura.
  - Si es conveniente, cambiar a otras posiciones que ofrezcan a la contraparte mayores beneficios.

- Buscar un espectro de posibles acuerdos de negociación - una gama de alternativas posibles de acuerdo, cada una preferible al bloqueo o a la falta de acuerdo.
- Transigir en aspectos ventajosos o desventajosos cuando convenga.
- Indagar cómo pueden modificarse las posiciones para cubrir los intereses de ambas partes.
- Dar largas al asunto de manera que se acerque a la fecha límite sin haber obtenido acuerdos.
- Formalizar los acuerdos por escrito.

### **3.2.2 Negociación fundamentada en intereses**

En este estilo de negociación “la meta fundamental es llegar a descubrir las razones que llevan a los negociadores a estar sentados a la mesa de negociación, es decir, a conocer los intereses reales de los negociadores. La satisfacción de estos intereses se convierte en el objetivo de los negociadores”.<sup>29</sup>

Las partes se involucran en un esfuerzo de cooperación para afrontar conjuntamente las necesidades de cada una y satisfacer sus mutuos intereses.

---

<sup>29</sup> Cámara de Comercio de Bogotá, Una Visión Internacional de la Negociación. Pág 53

Más que variar de una posición a otra tras analizar una contrapropuesta, para llegar a un compromiso acordado, los negociadores se dedicaran a la búsqueda de un enfoque común que les permita resolver el problema que comparten, e intentan identificar sus intereses antes de examinar soluciones específicas.

Tras haber identificado sus intereses, los negociadores buscan conjuntamente una variedad de alternativas que pudieran satisfacer sus intereses mutuos, en vez de desgastarse argumentando en favor de una posición única. En cambio, las partes seleccionan una solución entre una serie de acciones que han construido durante el proceso de negociación, aunando esfuerzos para lograr la decisión más acertada y benéfica para todos. Un enfoque de solución conjunta, es mucho más que un compromiso que tiene obligatoriedad jurídica, es un compromiso con el propio esfuerzo.

### 3.2.2.1 PUNTOS BASICOS EN LAS NEGOCIAICONES POR INTERESES

En este tipo de negociación hay cuatro puntos básicos :

- “Las personas : Separe las personas de los intereses.
- Los intereses : Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones : Genere una variedad de posibilidades antes de decidirse a actuar.

- Criterios : Insista en que el resultado se base en algún criterio objetivo”.<sup>30</sup>

### 3.2.2.2 ACTITUDES DE LOS NEGOCIADORES POR INTERESES

- No consideran que el recurso es limitado.
- Buscan que los intereses de las partes se dirijan a lograr un acuerdo mutuamente satisfactorio, explorando múltiples posibilidades y fórmulas.
- Tienen la convicción de que existen múltiples soluciones satisfactorias de sus intereses.
- Se perciben mutuamente como cooperadores para resolver un problema, no como contrincantes.
- Separan a las personas de los problemas y se tratan con respeto, al fin están del mismo lado.
- Buscan soluciones gana/gana.

---

<sup>30</sup> Fisher Roger, Ury William y Patton Bruce, Sí de acuerdo Cómo Negociar Sin Ceder. Editorial Norma. Pág,

### 3.2.2.3 COSTOS Y BENEFICIOS DE UNA NEGOCIACIÓN BASADA EN INTERESES

#### 3.2.2.3.1 Costos

- Exige alguna confianza inicial.
- Exige que las partes revelen información y descubran sus intereses.
- Puede sacar a la luz valores e intereses profundamente divergentes.
- Exige sinceridad y transparencia.
- Se puede abusar de usted.

#### 3.2.2.3.2 Beneficios

- Se producen soluciones que satisfacen necesidades y colman intereses específicos.
- Crea, mantiene y desarrolla buenas relaciones de cooperación.
- Promueve la confianza.
- Se moldea un comportamiento de cooperación, que puede resultar valioso para el futuro de la relación.

### 3.2.2.4 CUANDO OPTAR POR UNA NEGOCIACIÓN POR INTERESES

Se opta, si hay posibilidad de hacerlo, o se lleva a la contraparte a negociar por interés cuando:

- No está claro si el recurso que se está negociando corresponde a un recurso limitado, considerando que aún si es limitado, se puede seguir este estilo de negociación.
- Cuando las relaciones futuras entre las partes tienen gran importancia y se les concede alta prioridad.
- Cuando los negociadores se inclinan más por cooperar que por competir.
- Cuando los negociadores quieren trazar una solución a la medida de sus respectivos intereses específicos.
- Cuando se prevé que un compromiso logrado por principios o posiciones es inaceptable.
- Cuando las relaciones entre las partes se prolongan más allá de esa negociación específica.



### 3.2.2.5 ESTRATEGIA DE LA NEGOCIACIÓN POR INTERESES

Debe recordarse que hay tres tipos básicos de interés: “sustancial (cosas, dinero, tiempo, beneficios, recursos), Procedimental (interés sobre cómo se hacen las cosas, las reglas del juego, el comportamiento) y, de relación o psicológico (satisfacción de necesidades de cómo se siente uno, del trato que recibe, las condiciones de la relación en cuestión)”.<sup>31</sup>

- Identificar los intereses o necesidades sustanciales, de procedimiento y de relación que se espera satisfacer como producto de la relación, lo más claro que sea posible:
  - ¿ Por qué esas necesidades son importantes para usted?
  - ¿ Qué importancia tiene para usted, satisfacer esas necesidades?
- Especular sobre las necesidades, de los tres tipos, que pueden ser importantes para la contraparte:
  - Valorar el por qué son importantes para la contraparte.
  - Valorar la importancia que tienen para la contraparte.

---

<sup>31</sup> Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, En prensa.

- Comenzar las negociaciones incluyéndose mutuamente sobre los respectivos intereses.
- Especificar por qué son importantes esos intereses.
- Si la contraparte presenta posiciones, traducirlas a intereses y no permitir que la contraparte se limite a considerar una sola solución o posición.
- Enmarcar y plantear el problema de modo que tenga una solución gana/gana.
- Rechazar el egocentrismo, planteando el problema de manera que sea aceptable para todos.
- Incluir los intereses básicos de todas las partes.
- Hacer un encuadre del problema proporcional a su tamaño.
- Identificar los criterios generales que deben encuadrar un acuerdo aceptable.
- Buscar el acuerdo sobre los principios generales.
- Identificar los criterios objetivos aceptables para ambas partes, aplicables a acuerdos específicos.
- Elaborar múltiples opciones para lograr un acuerdo.
- Presentar propuestas múltiples.
- Hacer propuestas frecuentemente.
- Variar el contenido de las propuestas.

- Hacer paquetes de propuestas en que se interconecten soluciones a diversos problemas.
- Verificar que, en todo momento, haya sobre la mesa al menos dos opciones.
- Emplear técnicas que generen opciones integradoras.
- Agrandar la torta introduciendo más recursos y soluciones al sistema.
- Buscar una satisfacción alternamente, de manera que cada parte satisfaga sus necesidades en el 100%, pero una primero y la otra después.
- Buscar hacer transacciones - intercambios de concesiones, sobre puntos de diferente nivel de importancia para cada parte, considerando simultáneamente varios puntos de la agenda, procurando balancear la negociación, de modo que se obtenga lo que más interesa a cada parte involucrada.
- Siempre buscar lograr soluciones integradoras, que representen ganancias equivalentes para cada parte, con un costo mínimo para cada una.
- Apuntar lo más alto posible buscando una solución gana/gana.

### **3.3 TRAMPAS EN LA NEGOCIACIÓN**

Hemos querido incluir en este capítulo las llamadas trampas en la negociación ya que nos parece interesante su enunciación por que llaman de manera elocuente la atención sobre un aspecto de la negociación y es que ésta es un acto humano y como tal contiene en sí misma los vicios del ser humano . No se trata en caso alguno de las trampas entre negociadores, sino en las falsas percepciones en las que incurre el negociador por su naturaleza humana pierde de vista cuales, en ultimas, son los fines que lo han convocado a la mesa de negociaciones. Estas son:

#### **3.3.1 Escalada irracional del compromiso**

Para entenderla nos es útil remitirnos al ejemplo del escalamiento del conflicto.

Técnicamente se la define como “la continuación de una línea de acción elegida previamente, a pesar de lo que recomiende al análisis racional”<sup>32</sup>, con lo cual se puede llegar a dilapidar tiempo valioso, energía y dinero, mientras que la persistencia racional puede llevar a producir beneficios proporcionales. Es el análisis racional lo que permite distinguir entre un tipo de persistencia y otro.

Cuando este caso se presenta hay que reconocerlo a tiempo, dimensionar el costo de los recursos mal invertidos y no tratar de recuperarlos, pues si se intenta, lo único que se logrará será escalar en el compromiso, irracionalmente. El punto

---

<sup>32</sup> Vidal Noguera Manuel, Prácticas y Técnicas de Negociación, En prensa.

de partida tiene que ser el presente, no las futuras líneas de acción, sólo así consideramos las alternativas evaluando los costos y los beneficios futuros asociados con cada escenario presente.

Dentro de ésta encontramos un factor psicológico asociado, la tendenciosidad en la percepción y el juicio. La mayoría de las personas tendemos a buscar datos que confirmen la bondad de las decisiones que previamente hemos tomado.

Los negociadores jamás quieren admitir su fracaso, por ello, tampoco quieren admitir sus errores iniciales, con lo cual seguramente llegarán al fracaso que procurarán mantener en secreto, o presentar como un éxito, contra toda razón.

Lo anterior quiere decir dos cosas:

- La información que llega a sus sentidos se percibe selectivamente, y
- se informa selectivamente a los demás, de manera que éstos apoyen la decisión inicial y le aporten la información que valide dicha decisión.

Dentro de un sistema de negociación, o de conflicto entre partes que buscan una solución civilizada, cualquier conciliador externo debe transmitir a las partes que

no se admitirá el empleo de impresiones preexistentes a expensas de las decisiones de alta calidad que lleven a un acuerdo benéfico para ambas partes.

### **3.3.2 La irracionalidad competitiva**

En esta trampa caen la mayoría de los negociadores duros o posicionales que creen poder quedarse con el pastel entero, es decir aquéllos que para quedarse con el todo plantean una negociación de tipo distributivo, antes que una de tipo integrativo, considerando que tienen más derecho al recurso escaso que los demás, o que tienen más capacidades para salir triunfantes en una negociación de ese tipo.

El fenómeno psicológico asociado a esta trampa consiste en el prejuicio por el cual muchas personas creen que un beneficio para los demás representa un perjuicio para ellas, especialmente si es la contraparte quien lo ofrece; se trata de una suspicacia irracional e infundada, dentro de la cual viven.

El mito del pastel entero también determina que los negociadores desvaloricen cualquier concesión. Para romper con este mito se recomienda comenzar a negociar en varios frentes simultáneamente e ir construyendo múltiples paquetes alternativos que resuelvan múltiples aspectos del mismo problema, visto como un

todo integrado, como un sistema que conlleva una perspectiva de cooperación, o de integración de las partes.

### **3.3.3 Anclaje y ajuste**

Son muchos los factores asociados a las posiciones iniciales que asumen las partes cuando inician una negociación. A medida que van negociando, las partes van ajustando sus posiciones hasta llegar a un acuerdo o a un punto muerto.

Dentro de este proceso interactivo de transacciones, las posiciones iniciales actúan como anclas que afectan los posibles desenlaces percibidos por cada parte. Estas anclas funcionan como trampas, ya que el acuerdo final en cualquier negociación se ve más determinado por las posiciones iniciales que por cualquier otro tipo de conducta.

Las metas como anclas inciden sobre lo que consideramos alcanzable e incluso aceptable, por esta razón, establecer metas sólo ayuda si se las fija adecuadamente, es decir, sobre una base objetiva de satisfacción de las necesidades e intereses de cada parte. De otra forma operarán como trampas en la negociación y obstaculizarán el proceso que busca lograr un acuerdo

mutuamente satisfactorio, o bien como límites máximos deseables colocados por debajo de los posibles y aún de los legítimamente aceptables.

De otro lado, establecer metas resultará beneficioso si amplían suficientemente nuestras expectativas de gestión. Los niveles iniciales de las metas no sólo anclan la gestión presente, sino la definición de las metas para el trabajo futuro.

Un buen mecanismo de defensa contra esta trampa consiste en no legitimar una propuesta inicial ofreciendo una contrapropuesta.

Otro mecanismo para reducir los efectos del anclaje consiste en recaudar suficiente información de buena calidad sobre los objetos de la negociación, de manera que se puedan detectar las anclas irreales o irracionales reduciendo sus efectos adversos e incrementando la posibilidad de construir alternativas.

### **3.3.4 Percepción de la información**

Dado que somos selectivos en la atención, al evaluar información relativa a un conflicto, los negociadores se centran en unos datos más que en otros y



desestiman otros más, de manera que, si no se controla esta tendencia las informaciones que más influirán en una decisión serán aquellas que estén más a la mano, las que sean más fácilmente comprensibles por el negociador y las que menos riñan con el sistema cognitivo del mismo, existiendo la posibilidad de que se desestimen soluciones benéficas para todas las partes en conflicto, por la percepción que se llega a tener de la información.

### **3.3.5 La desconfianza del ganador**

Con frecuencia los negociadores hacen ofertas que desearían jamás fueran aceptadas. Son tan atractivas para los oferentes que de ser aceptadas harían entrar en sospecha del motivo de su aceptación, tanto más si ésta es instantánea. A veces hacemos ofertas sin pensar en las consecuencias de su aceptación.

Este fenómeno se explica por el estereotipo de la negociación, pues si bien la mayoría de las personas tienen la suficiente capacidad analítica como para no ofrecer por algo, o que la oferta óptima por una cosa es \$0, no pueden escapar al razonamiento que les dice que el resultado de un negocio depende de la aceptación de la contraparte, y que lo más probable es que ésta ocurra cuando sea menos aceptable para el oferente.

Se puede evitar caer en esta trampa si se deja a un lado la propia perspectiva y se asume la de la contraparte, de manera que cada una pueda ver la situación como la ve el otro. Si cada lado de la negociación es capaz de comprender y de explicar el punto de vista de la contraparte, habrá mayor probabilidad de que ocurra un acuerdo mutuamente satisfactorio.

### **3.3.6 El exceso de confianza del negociador**

El exceso de confianza del negociador se produce sobre sus propios juicios y opciones, particularmente sobre aquéllos que representan dificultad excesiva o moderada.

En general el exceso de confianza inhibe muchos acuerdos posibles y aceptables, pues dicho exceso reduce la motivación a transigir.

### 3.3.7 Trampas naturales

Bajo este título hemos clasificado cinco trampas, equivalentes a cinco errores “característicos que forman parte natural del proceso de pensamiento. Son errores imposibles de evitar porque provienen directamente del modo en que funciona la mente. Así como no se puede obtener petróleo sin escape de gases, tampoco se puede pensar en forma fructífera sin contar con esos errores.”<sup>33</sup>

#### 3.3.7.1 ERROR TIPO MONORRIEL

Pensar, dice de Bono, consiste en pasar de una idea a otra, pero si consideramos solamente un aspecto de la idea que originalmente tenemos de algo, al pasar a la siguiente solamente estamos considerando un factor determinante de la segunda, mientras que mecánicamente estamos ignorando los demás. Además, si somos incapaces de imaginar los otros factores determinantes de la misma, inevitablemente los pasaremos por alto. Ahora bien, dado que el proceso de paso de una idea a la otra está cargado de validez, resultará difícil convencer a un negociador de su error.

---

<sup>33</sup> De Bono Edward, El pensamiento práctico. Editorial Paidós, Buenos Aires. 1989. Pág. 98

“El gatito ha estado fuera, bajo la lluvia, y está totalmente empapado. Lo voy a poner unos minutos en la máquina de secar porque así es como mamá seca las cosas mojadas.”<sup>34</sup>

#### 3.4.7.2 ERROR DE MAGNITUD

“Este es el segundo entre los errores más importantes que surgen directamente del modo en que funciona la mente.” Se debe a que si sólo consideramos la denominación de las cosas, el paso de una idea a otra puede ser perfectamente válido, pero, si además de las características nominales de la idea, consideramos los aspectos cuantitativos (las magnitudes), nos daremos cuenta que dicho paso pierde toda validez.

El error se presenta con mayor frecuencia en situaciones de negociación en las cuales las partes, o una de ellas, no tienen experiencia directa sobre el objeto en cuestión, entre otras razones porque no disponen de vocablos suficientes para diferenciar una cosa pequeña, de una de su misma naturaleza, pero más grande, o viceversa, especialmente si se trata de atributos, emociones o sentimientos.

---

<sup>34</sup> De Bono Edward, El pensamiento práctico. Editorial Paidós, Buenos Aires. 1989. Pág 103

### 3.4.7.3 ERRORES DE AJUSTE

El error de ajuste consiste en confundir una cosa o situación con otra similar, pero diferente, por lo tanto darle un tratamiento inadecuado. Ocurre porque la mente no observa todo lo que puede y debe observar simultáneamente, se le escapan detalles distintivos importantes porque ella trabaja utilizando moldes y pautas ya establecidos. Es importante tener en cuenta que la dimensión del desajuste no determina la magnitud del error. Por ejemplo, capturar a una persona inocente, procesarla, condenarla y hacerla pagar una pena porque se la confundió con otra inocente, de la cual tan sólo se diferencian por algunos rasgos fisionómicos es un error total, independientemente que tan sólo se diferencien por una sutileza imperceptible de una sola mirada, como sus huellas dactilares. Tal error se excusaría si las similitudes son muchas y las diferencias pocas, pero en términos prácticos las consecuencias son las mismas.

Sería inadecuado el tratamiento que diera un negociador a su contraparte, si a la ligera asume que éste le plantea de entrada una negociación posicional, y como tal lo trata.

#### 3.4.7.5 ERROR DEL TIPO TIENE QUE SER

Este es un error que se comete por arrogancia y que tiene que ver con el futuro y no con el presente o el pasado. No es un error referente a la idea sino al modo de desarrollarla, el cual se ve como imposible.

El error del tipo “tiene que ser” puede estancar y aún entorpecer un proceso de negociación porque excluye las posibilidades de plantear alternativas, vías diferentes de solución de un conflicto porque “si así tiene que ser, ¿cómo puede ser de otra manera?” En general se descarta la consideración de otras ideas, no porque sean inadecuadas, sino que por arrogancia se les considera menos adecuadas que a la propia.

#### 3.4.7.5 ERROR POR OMISIÓN

Es un error de selección o de elección parcializada. Caemos directamente en esta trampa que nos tiende la mente cuando al considerar parcialmente una situación determinada sacamos conclusiones generales, y actuamos de acuerdo con ellas.

Esta engañosa trampa nos es tendida por nuestra mente o por una tercera persona, que al editar la información propiciada nos induce a sacar conclusiones tendenciosas. Se aplican conclusiones al todo, considerando algunas partes.

Si no conocemos el cuadro completo de información que necesitamos para decidir, ¿cómo vamos a sospechar que hay más?

#### 3.4.8 TRAMPAS ESPEJISMO

La percepción es el proceso por el cual interpretamos el mundo exterior - como denominamos a todo lo que se encuentra más allá de nuestra piel - para poder actuar en él. Los espejismos son distorsiones en la percepción del mundo propio y exterior, que no nos permiten informarnos con exactitud acerca de nosotros mismos y del mundo exterior.

Las percepciones se traducen en espejismos cuando alguien más ve en ellas una interpretación diferente de la realidad. Si esta persona es otra, se origina un conflicto.

Los espejismos son fenómenos universales, de frecuente ocurrencia, unos son producto de enfermedades mentales, mientras que otros, la mayoría, son perfectamente normales, se derivan directamente de nuestro sistema de pensamiento o de nuestro sistema biológico de percepción. Algunos de ellos se relacionan con algunas de las trampas que hemos visto anteriormente, en este aparte los desarrollamos desde el punto de vista de la percepción; los tres espejismos más frecuentes son: Ganar o perder, La Mala Persona y el Obstáculo Insalvable.

#### 3.4.8.1 GANAR O PERDER

Este espejismo puede resumirse en una frase muy común cuando se presenta un conflicto: "Nuestras necesidades son fundamentales incompatibles y sólo uno de los dos puede prevalecer." Normalmente este espejismo es una etapa en el escalamiento de conflictos, pero también es un mecanismo suyo porque hace que nos anclamos en posiciones y a la vez que planteemos un estilo posicional de negociación, además puede bloquear - aunque sólo momentáneamente- el pensamiento generativo de soluciones alternativas.



### 3.4.8.2 LA MALA PERSONA

“Este conflicto es producto de su incompetencia, de su estupidez, de su crueldad y de su terquedad. Solamente lo podremos resolver en la medida en que usted reconozca y corrija esos defectos”<sup>35</sup>, es una de las más típicas frases que sintetizan este espejismo.

Es casi natural que así percibamos, distorsionadamente, la realidad exterior, es un mecanismo de defensa, pues culpando al otro de nuestra situación nos exculpamos a nosotros mismos y nos sentimos mejor. En ocasiones diremos generosamente que no es tan malo, sino que es un tonto o un loco; de ninguna manera arreglamos nada si nos aferramos a este espejismo. Pero, y ¿qué pasa con el otro? no lo dude, exactamente lo mismo, pero al contrario. La contraparte percibirá exactamente lo mismo de usted, como una imagen de espejo.

Bajo la deformación producida por este espejismo, percibiremos que la otra persona obra como lo hace, no debido a la situación conflictiva, sino porque es mala o loca, con ello logramos excusarnos por lo que hacemos y a la vez condenar a la otra persona, al tiempo que nos anclamos y nos aferramos con mayor fuerza a nuestra propia definición del conflicto y a nuestras propias

---

<sup>35</sup> De Bono Edward, El pensamiento práctico. Editorial Paidós, Buenos Aires. 1989. Pág 135

propuestas de solución, de nuevo bloqueando la exploración de alternativas y polarizándonos, haciendo con ello que el conflicto escale.

#### 3.4.8.3 EL OBSTÁCULO INSALVABLE

Este espejismo se expresa con frases como “Llegar a un acuerdo entre ambos es imposible”, o “Nuestras diferencias son irreconciliables, jamás podremos estar de acuerdo.”

A veces nuestras diferencias son tan grandes, nuestros valores tan diferentes (y en ocasiones opuestos) a los de la contraparte que cualquier solución civilizada al conflicto parece imposible, mucho menos posible llegar a un acuerdo integrativo con alguien tan perverso y carente de valores.

Cuando la percepción distorsionada llega al extremo de este espejismo, se debe a que asumimos que nuestros intereses son real, genuina y completamente opuestos a los de la contraparte. Lo curioso es que esto, casi nunca es así.

#### **4. LA NEGOCIACIÓN EN ALGUNOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS**

Una vez estudiados el conflicto y la negociación, consideramos oportuno revisar algunos de los mecanismos alternativos de solución de conflictos más desarrollados tanto doctrinal como legislativamente, no desde un punto de vista normativo, sino buscando determinar cuán importante puede llegar ser la negociación en ellos.

Para esto es conveniente plantear algunas ideas que, en nuestro concepto, pueden ser valoradas en gran medida como generadoras del desarrollo, vigencia e importancia que en la actualidad han adquirido los mecanismos alternativos de solución de conflictos, posibilitándonos hablar hoy en día de una ampliación del acceso a la Justicia Estatal. Para este efecto nos referiremos a algunas ideas de Boaventura de Sousa Santos, plasmadas en su libro "De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad" sobre el tema, y que explican el desarrollo a nivel mundial de una rama de la sociología conocida como la sociología del derecho, la cual con sus estudios y análisis colaboró de manera importante y principal en identificar no solo los problemas existentes para la

solución de conflictos, sino las alternativas que frente a estos problemas podían llegar a aplicarse.

Este autor desarrolla el tema de la democratización de la justicia, no desde un punto de vista exclusivamente legal o normativo sino sociológico. Para él, la sociología del derecho juega un papel preponderante en el desarrollo de los Mecanismos alternativos para la solución de conflictos pues al considerarse ésta como ciencia social, (después de la segunda guerra mundial), es decir, como rama especializada de la sociología, permitió la construcción de un objeto autónomo y específico que busca tematizar, entender y estudiar el derecho con las condiciones y estructuras sociales en las que actúa. Es así como la sociología trajo importantes aportes que incidieron notablemente en las conclusiones a las que se llegó respecto de las deficiencias e inoperatividad del sistema de justicia en general y a nivel mundial, y, adicionalmente, con estos estudios se dió a conocer diferentes formas y mecanismos de resolución de conflictos en culturas y situaciones distintas.

Los primeros estudios realizados sobre todo en la primera mitad del siglo que termina, mostraron, frente al desarrollo del derecho, un predominio del normativismo sin ahondar tanto en el estudio de la organización e instituciones que lo conocen y ejecutan, y aún más, dentro de esa visión normativista, se presentó una mayor preponderancia de la parte sustantiva sobre la parte

procesal. Es claro entonces el dominio que tuvieron sobre la producción normativa y legal en general, los aspectos normativos sustantivos del derecho, de donde podemos exceptuar algunos estudios adelantados por la sociología en temas tales como la contraposición existente entre el derecho vigente, oficialmente establecido y la normatividad que aparece en las relaciones sociales, por la cual se rigen comportamientos que previenen y resuelven la mayoría de los conflictos que pueden presentarse. Tema que incidió según el autor, en el desarrollo de la sociología del derecho y que tiene relación directa con el tema, tratado profundamente en Estados Unidos, de la diferencia o discrepancia que existe entre el derecho formalmente vigente y aquel derecho socialmente eficaz.

Veamos ahora las condiciones que llevaron a que las cuestiones normativas y sustanciales del derecho dejaran de tener tanta importancia y preponderancia sobre los temas procedimentales, institucionales y organizacionales. Santos señala que dichas condiciones que clasifica en condiciones teóricas y condiciones sociales y que a continuación pasamos a enumerar brevemente, aparecieron a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.<sup>36</sup>

Condiciones teóricas. Se destacan tres. En primer lugar el desarrollo de una rama de la sociología conocida como sociología de las organizaciones y que en términos generales se dedica al estudio de los grupos sociales creados en forma

más o menos deliberada para la obtención de un fin específico. Esta rama de la sociología desarrolló un interés específico por una de las organizaciones con más poder en nuestra sociedad, la organización judicial. En segundo lugar, el desarrollo de la ciencia política la cual mostró interés por los tribunales de justicia como instancia de decisión y de poder político, analizando particularmente los jueces en función de sus orientaciones políticas. En tercer lugar el desarrollo de la antropología del derecho o de la etnología jurídica, la cual al liberarse cada vez más de su objeto central, que era el estudio de las sociedades coloniales, se dirige hacia los nuevos países africanos y asiáticos y hacia los países en desarrollo en América Latina hasta llegar a estudiar las mismas sociedades capitalistas desarrolladas. La antropología del derecho se dedicó a estudiar los litigios y la manera de prevenir los mismos y solucionarlos desviándose del análisis de las normas existentes y orientando más su esfuerzo a las instituciones, sus diferentes grados de especialización y su eficacia estructuradora de los comportamientos.

Condiciones sociales. Se distinguen dos. La primera hace referencia a las luchas sociales protagonizadas por grupos sociales tales como los negros o los estudiantes, en lucha por nuevos derechos sociales en aspectos referentes a seguridad social, vivienda, educación transporte, medio ambiente, calidad de vida etc. Estas luchas pasaron a constituir una amenaza a la legitimidad de los

---

<sup>36</sup> Boaventura de Sousa Santos, De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad. Siglo del Hombre

gobiernos quienes la fundamentaban en gran parte en el axioma de una igualdad de derechos para todos. Consecuentemente, la igualdad de los ciudadanos ante la ley pasó a ser confrontada con la desigualdad de la ley ante los ciudadanos, lo que permitió a la sociología entrar a estudiar el acceso diferencial al derecho y a la justicia por parte de las diferentes clases y estratos sociales. La segunda condición social la constituye la llamada eclosión de la llamada "crisis de la administración de la justicia" que percibimos hoy en día en su mayor expresión.

Efectivamente, y tal como se intenta señalar en anteriores líneas, las luchas sociales, aceleraron la transformación del Estado liberal en Estado benefactor, involucrándose éste directamente en la gestión y solución de los conflictos y concertaciones entre clases y grupos sociales, buscando no perder el poder adquirido hasta el momento, y tratando de minimizar las desigualdades generadas por el modelo económico y la situación social imperante. Lo anterior significó, consecuentemente, el reconocimiento y expansión de una serie de derechos sociales, lo que generó que éstos entrarán también, a ser fuente de conflictos (conflictos sobre relaciones de trabajo, seguridad social, vivienda, bienes de consumo duraderos etc.) sobre los cuales quienes debían conocer necesariamente eran los tribunales de justicia. Esta situación junto con otros elementos sociales, desencadenó en una explosión de litigios a la que la administración difícilmente podía dar solución, situación que se agravó aún más

con la recesión económica a nivel mundial, lo que conllevó una reducción progresiva de recursos financieros del Estado y una creciente incapacidad para dar cumplimiento a los compromisos adquiridos con las clases señaladas. Se nota entonces una incapacidad para ampliar los servicios de administración de justicia y responder a la demanda presentada.

Así las cosas, y en este punto, diferentes estudios sociológicos, así como antropológicos dieron a conocer formas de derecho y patrones de vida jurídica totalmente diferentes a los existentes en las llamadas sociedades civilizadas, centralizados en la mayoría de los casos todos en cabeza del Estado. Se trataba de derechos con bajo grado de abstracción, discernibles apenas en la solución concreta de litigios particulares; derechos con poca o ninguna especialización en relación con las demás actividades sociales; mecanismos para la solución de litigios caracterizados por la informalidad, rapidez, participación activa de la comunidad, conciliación o mediación entre las partes a través de un discurso jurídico retórico, persuasivo, basado en el lenguaje común. Revelaron por tanto, la existencia en la misma sociedad de una pluralidad de derechos que conviven e interactúan en diferentes formas. Estos estudios se caracterizaron por tener todos como unidad de análisis y estudio el litigio y no la normatividad existente, presentando la existencia de un pluralismo jurídico, y dirigiendo sus análisis a mecanismos de solución jurídica informal de conflictos existentes en la sociedad en general y operando al margen del derecho estatal y de tribunales oficiales.



Antes de enunciar los mecanismos alternativos de solución de conflictos, veamos algunos conceptos sobre lo que la doctrina entiende al respecto.

Roberto Valdés Sánchez entiende como alternativas para la solución de conflictos “todos aquellos procedimientos, distintos a los procedimientos propios de la justicia ordinaria, contemplados por la ley para lograr la solución de conflictos sin participación de los jueces que integran la rama judicial del Poder Público de un Estado”.<sup>37</sup>

Por su parte, Mario Jaramillo abarca el tema hablando de la denominada justicia por consenso, y la define como “aquella capacidad que surge entre individuos para resolver sus propios conflictos libre y pacíficamente. Ello puede ocurrir con o sin la intervención de un tercero. Cuando sucede mediante la voluntad de un tercero, solicitado y consentido por las partes, se está ante el arbitraje. Cuando sucede mediante la simple y llana búsqueda de un compromiso, a través de alguien que ayude a resolver la disputa, se está ante la mediación. Y la búsqueda de un acuerdo que sólo involucra a las partes del conflicto se define como negociación”.<sup>38</sup>

---

<sup>37</sup> Valdés Sánchez Roberto, La transacción . Editorial Temis, Bogotá. Pág. 29

<sup>38</sup> Jaramillo Mario, Justicia Por Consenso. Introducción a los sistemas alternos a la solución de conflictos. Institución Universitaria Sergio Arboleda, 1996. Pág. 31 - 32

En un pequeño estudio desarrollado por el Ministerio de Justicia y del Derecho los Mecanismos Alternativos de Resolución de Conflictos “son posibilidades diferentes a la vía judicial para resolver nuestros conflictos”.<sup>39</sup>

Con base en las anteriores definiciones es oportuno delimitar el alcance y real significado de cada una de las palabras que componen el tema de estudio del presente capítulo. La primera palabra es “mecanismos”, y ésta debe evaluarse con cuidado pues no debe ser entendida como una combinación de acciones o de ejecución de movimientos o pautas que produzcan o garanticen necesariamente un resultado. Es decir, no podemos pensar que en orden a resolver determinado conflicto, se debe aplicar el mecanismo escogido siguiendo una serie de reglas que me lleven a obtener su solución. Lo anterior por cuanto cada conflicto es distinto y en esencia subjetivo, con su propia dinámica y características. Consecuentemente, no podemos afirmar que la utilización o aplicación de un mecanismo garantice la solución del conflicto o el resultado deseado.

Adicionalmente, debemos tener presente que la palabra mecanismos es plural lo que nos indica que son varios los medios o formas creadas y desarrolladas para la solución de conflictos. Lo anterior en razón a que en nuestro medio pensamos con facilidad, que el único mecanismo es el de la conciliación.

---

<sup>39</sup> Ministerio de Justicia y del Derecho, Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. Santafé de Bogotá D.C.,

La segunda palabra es “alternativas”. Frente a ésta cabe preguntarnos, mecanismos alternativos a que? Podemos concluir que estos mecanismos son creados como alternativa al sistema jurisdiccional existente, creado y desarrollado por el Estado. Coincidimos con las apreciaciones sobre este aspecto desarrolladas por el Doctor Germán Palacio en su libro Conflicto y Contexto Resolución alternativa de conflictos y contexto social. Efectivamente, la alternatividad de estos mecanismos es clara frente a la ineficiencia y hasta inexistencia en algunas ocasiones de la administración de Justicia por parte del Estado. Uno de los pilares fundamentales en los que se debe legitimar un Estado está en su capacidad de dirimir y solucionar los conflictos que surjan entre sus conciudadanos. Estas alternativas que surgen y desarrollan, se identifican directamente con lo que se conoce como flexibilización de la justicia y, son en su esencia y fondo el reconocimiento que hace el Estado de la existencia de lo que pudiéramos llamar “ordenamientos jurídicos nativos” y que se caracterizan por el énfasis o importancia que se hace en resultados mutuamente acordados por las partes en conflicto sin acudir a una estricta obediencia a la normatividad existente, así como en un reconocimiento de la capacidad de las partes para proteger sus propios intereses y conducir su defensa mediante un proceso no profesionalizado donde se utilice en cambio un lenguaje común que posibilite a las partes actuar realmente en su defensa estableciendo un verdadero diálogo conciliador. No obstante lo anterior, la crítica a hacerse en este punto es que en

nuestro medio, esta alternatividad o flexibilización de la justicia ha sido liderada y digamos que reconocida directamente por el Estado. No ha existido un verdadero reconocimiento a formas autóctonas o propias de solución de discrepancias existentes en nuestro medio o que pudieran llegar a desarrollarse en él, sino que el Estado, frente a esa ineficacia e ineficiencia de la justicia característica y, buscando no perder más legitimidad frente a los asociados, ha sido obligado a copiar y reconocer mecanismos, dándoles legalidad en orden a recuperar en algo la legitimidad perdida. Lo anterior, en nuestro criterio, también ha sido contraproducente pues la comunidad no ha identificado en los mecanismos legalmente permitidos por el Estado, alternativas para la solución de su problemas sino una extensión de esa justicia estatal existente e ineficiente, en la cual no cree y sobre la cual no tiene, en medida alguna, esa sensación de sometimiento que debería tener.

La tercera idea importante que surge del tema, es “solución de conflictos”, al respecto, debe señalarse que debe medirse con cuidado el alcance que se desprende de la frase porque podemos generar, como acertadamente lo afirmó el Dr. Hernando Gutiérrez Prieto en el seminario “Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos” un sentimiento de desasosiego e incredulidad frente al tema en el caso de que los mecanismos y las alternativas tomadas no produzcan resultados satisfactorios para las partes involucradas en el conflicto, generando una idea de inoperancia y falta de resultados y presentando una idea de que

dichos mecanismos no solucionan, ni ayudan en nada, a la resolución de problemas. Debemos entonces tener presente, primero, que no siempre se logra la solución del conflicto y, segundo, que no siempre por no alcanzarse dicha solución se generan aspectos negativos. Es posible lograr lo que se identifica como la gestión o transformación del conflicto. Por gestión del conflicto podemos entender, conforme lo explica Vicenc Fisas, que el conflicto aun cuando no se puede resolver en el sentido de librarse de éste o darlo efectivamente por terminado, se puede limitar en sus consecuencias destructivas, y se pueden realinear las divergencias existentes. Se puede entender como un administrar el conflicto para evitar, de una parte que siga escalando, y de otra de ir buscando mecanismos y alternativas que puedan generar un mejor desenvolvimiento y una posible solución del mismo. Frente a la transformación del conflicto, encontramos que busca razonar sobre la naturaleza misma del conflicto en orden a poder generar algo positivo frente a un cambio en el entendimiento y percepción del mismo. Lo anterior es posible en la medida en que nunca olvidemos que el conflicto es una creación humana. En este sentido, el conflicto es "... un elemento necesario de la construcción transformativa humana de la organización y de realidades sociales ...".<sup>40</sup>

Teniendo presente que el tema central de nuestro trabajo desarrolla el conflicto y la negociación, veamos ahora la importancia e injerencia de éstos en algunos de

---

<sup>40</sup> Fisas Armengol Vincent, Cultura de Paz y Gestión de Conflictos. Icaria Antrazyt. Ediciones Unesco. Pág. 218.

los mecanismos de solución de conflictos más conocidos en nuestro medio, sin dejar de anotar que una enumeración completa de estos sería imposible en atención a la innumerable variedad de alternativas y medios que las partes en conflicto pueden adoptar para solucionar un problema. Es claro, no solo como cada conflicto es único y tiene su propia dinámica sino como también las partes involucradas en el mismo pueden buscar y desarrollar distintos medios o alternativas para lograr una solución o mejoramiento del mismo. Para lo anterior, presentaremos frente a cada figura algunas definiciones que en nuestro criterio encierran de mejor manera cada sistema de solución de conflictos, y su relación con la negociación.

#### **4.1 LA TRANSACCIÓN**

Roberto Valdés Sánchez define la transacción como “La alternativa para la solución de conflictos a través de la cual las mismas partes en conflicto, sin la intervención de nadie distinto a ellas mismas – salvo la participación de sus abogados, asesores de ellas en la negociación y en la formalización del acuerdo objeto del mismo – pueden, en el ámbito extrajudicial, precaver un litigio judicial o, si éste ya se hubiere entablado, terminarlo mientras no haya sido fallado por sentencia de primera instancia”.<sup>41</sup>

---

<sup>41</sup> Valdés Sánchez Roberto, La transacción . Editorial Temis, Bogotá. Pág. 29

El diccionario de Cabanelas la define como “Una concesión que se hace al adversario, a fin de concluir una disputa, causa o conflicto, aun estando cierto de la razón o justicia propia”.<sup>42</sup>

Por su parte Domenico Barbero dice que “Transigir equivale a hacer concesiones tratos amigables, a dar y recibir recíprocamente sin necesidad de acudir al poder judicial”.<sup>43</sup>

En Colombia la transacción está consagrada en el Código Civil artículo 2469 como : “Un contrato en que las partes terminan extrajudicialmente un litigio pendiente o precaven un litigio eventual.

No es transacción el acto que sólo consiste en la renuncia de un derecho que no se disputa”.

Respecto de la definición del Código Civil, autores como José Alejandro Bonivento Fernández, y Arturo Valencia Zea, señalan que está incompleta, pues le hace falta el elemento representado en las concesiones recíprocas que deben hacer las partes para llegar al acuerdo.

---

<sup>42</sup> Cabanelas, G. Dirección de Derecho Usual. Tomo III, Sexta Edición, Bibliográfica Omeba, Buenos Aires. Pág. 277.

<sup>43</sup> Barbero Domenico, Sistema del Derecho Privado. Tomo III. “Obligaciones”. Ediciones Jurídicas Europa – America. Buenos Aires, 1967.

La Corte Suprema de Justicia , Sala de Casación Civil, en Sentencia del 6 de mayo de 1966 definió la transacción como “la convención en que las partes, sacrificando parcialmente sus pretensiones, ponen término en forma extrajudicial a un litigio pendiente o precaven un litigio eventual”.<sup>44</sup>

El artículo 2483 del Código Civil establece que “la transacción tiene el carácter de cosa juzgada en última instancia; pero podrá impetrarse la declaración de nulidad o la rescisión, en conformidad a los artículos precedentes”.

Con base en las anteriores definiciones, y cogiendo lo señalado por Roberto Valdés, podemos determinar los siguientes elementos de la transacción.

- “La existencia de una relación controvertida o dudosa.
- La intención de las partes de solucionar el conflicto en forma extrajudicial.
- Las recíprocas concesiones de las partes.
- Convenio o contrato que celebran las partes mismas”<sup>45</sup>.

Los elementos enunciados nos muestran la sin igual importancia de la negociación en esta figura, pudiendo incluso establecer que la transacción en si misma es negociación. Es así como la presencia del ánimo conciliatorio entre las partes determina el sustraer el conflicto del ámbito de disputa, evitando instancias

---

<sup>44</sup> Código Civil y Legislación Complementaria. Legis Editores S.A. Bogotá.

<sup>45</sup> Valdés Sánchez Roberto, La transacción . Editorial Temis, Bogotá. Pág. 51



tradicionales, y llevándolo a un terreno de verdadera intención de arreglo, donde las partes en conflicto son las encargadas de establecer una solución más acorde con sus intereses.

Vale la pena recalcar en el hecho de que la transacción tiene efectos de cosa juzgada, es decir que una vez celebrada, como lo señala la Corte Suprema de Justicia, “su efecto no podrá ser otro que el de cerrar, ineludiblemente, absolutamente y para siempre el litigio en los términos de la transacción. La controversia de allí en adelante carece de objeto, porque ya no hay materia para un fallo, y de fin, porque lo que se persigue en el juicio y en la sentencia ya está conseguido”.<sup>46</sup>

## **4.2 LA MEDIACIÓN**

Para Mario Jaramillo “La mediación, en general, es un sistema voluntario e informal en el que un tercero neutral ayuda a que dos partes hallen libre y pacíficamente, por sí mismas, la solución a un conflicto. Cuando un acuerdo entre dos partes es alcanzado con la asistencia de ese tercero neutral, el acuerdo se ha logrado a través de la mediación”<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Civil, 14 de diciembre de 1954.

<sup>47</sup> Jaramillo Mario, Justicia Por Consenso. Introducción a los sistemas alternos a la solución de conflictos. Institución Universitaria Sergio Arboleda, 1996. Pág. 68

James Laue, señala que la mediación “se refiere a un proceso analítico de solución de problemas en el que las partes son ayudadas a resolver sus propias disputas por terceros entrenados. Las disputas son consideradas resueltas cuando las partes, después de haber analizado sus relaciones conflictivas, desarrollan conjuntamente acuerdos que satisfacen sus necesidades y valores básicos, y, por tanto, son durables y no requieren coacción externa para su cumplimiento”.<sup>48</sup>

De otra parte Roberto Valdés Sánchez en el libro la Transacción, toma la definición de Marlene Cano definiendo la mediación como “el procedimiento mediante el cual las partes de una relación en conflicto, libre y espontáneamente, con la participación de un mediador – tercero cuya función es acercar a las partes, pero sin facultad para proponerles fórmulas de arreglo – buscan llegar a un acuerdo para solucionar sus diferencias”.<sup>49</sup>

Entendemos como mediadores “aquellos que tienen como función principal, cuando las condiciones determinan la conveniencia de su intervención, abogar ante las partes para procurar arreglos mediante la presentación de alternativas”.

50

---

<sup>48</sup> James H Laue, Resolution: Transforming Conflict and Violence, Institute for Conflict Analysis and Resolution, Occasional Pág.7, George Manson University, Feirfax. 1993.

<sup>49</sup> Cano Marlene. La mediación y la tendencia de menores en Canadá. Artículo publicado en la Revue Canadienne Droit et Societé, volumen 7, N° 2. Canadá 1992, pág. 123. En Valdés Sánchez Roberto, La Transacción Editorial Temis, Bogotá. Pág. 31.

<sup>50</sup> Ríos José Noé, Como Negociar a partir de la Importancia del otro Ed. Planeta Pág.189

Andrew Floyer Acland dice de la mediación “La base de la mediación es la negociación y la tarea del mediador consiste en introducir algunas características especiales para modificar el enfoque basado en la confrontación, que plantea la negociación como campo de batalla y orientarla hacia la solución del problema. El mediador ayuda a las personas a dialogar, evitando generar mal entendidos, establece por lo menos relaciones de trabajo, aclara los problemas y busca relaciones aceptables para ambas partes. En teoría, las partes en conflicto deberían salir satisfechas del proceso, porque todas sus necesidades e intereses han sido tomados en cuenta, porque han logrado el mejor resultado posible y porque están dispuestos a repetir el proceso la próxima vez que surja un problema”<sup>51</sup>

En las definiciones anteriormente vistas, encontramos ciertas características comunes, que debe tener un mediador:

- El mediador debe ser independiente de las partes que están involucradas en el conflicto.
- Debe ser neutral e imparcial. Imparcialidad, es la actitud no sesgada de quien interviene, es decir, la ausencia de preferencias por una de las

---

<sup>51</sup> Andrew Floyer Acland, Como Utilizar la Mediación para Resolver Conflictos en las Mediaciones.

partes.<sup>52</sup>; y por neutralidad se entiende el “comportamiento o la relación entre quien interviene y las partes en disputa”.<sup>53</sup>

- Las partes deben sentir respeto por el mediador.
- Debe generar confianza entre las partes.
- Debe conocer el conflicto.
- Debe Identificar qué buscan las partes.

En atención a la importancia del mediador en el proceso de mediación que se adelanta en conjunto con las partes y en razón a que su participación es clave en la búsqueda de soluciones satisfactorias del conflicto, pensamos que es importante referirnos al plan o estrategia que el mediador debe seguir para resolver una disputa, es decir, a la manera como el negociador pretende manejar el caso, las partes y los asuntos.

Para Howard Raiffa, los mediadores pueden desempeñar una serie de papeles que van desde el débil hasta el fuerte. Si se trata de un mediador débil, puede ser simplemente un convocador de reuniones o un moderador de discusiones neutral, no importante, con una función de mantener un debate civilizado ;

---

<sup>52</sup> Valenzuela Pedro E, Intermediación y Resolución de Conflictos Violentos. Papel Político No. 8. Octubre de 1998 Pág. 8

<sup>53</sup> Moore, 1986, Pág.15. En: Valenzuela Pedro E, Intermediación y Resolución de Conflictos Violentos. Papel Político No. 8. Octubre de 1998 Pág. 12

aunque también “podría preparar minutas neutrales de las discusiones y resumir o articular cualquier consenso que puede negociarse”.<sup>54</sup>

El rol de los mediadores puede variar de un conflicto a otro, pero en general sus actividades se orientan a:

- Crear un clima de confianza entre las partes.
- Facilitar la comunicación entre las partes.
- Clarificar percepciones equívocas de las partes.
- Desentrabar la negociación cuando hay comportamientos negativos o repetitivos.
- Determinar, valorar y clarificar los datos.
- Recurrir a procedimientos de mediación en la interpretación de los datos.
- Facilitar el desarrollo del proceso de negociación.
- Separar posiciones de intereses.
- Aportar medios inteligentes para que las partes puedan cambiar sus posiciones.
- Ayudar a que las partes desarrollen programas de solución de problemas.

---

<sup>54</sup> Howard Raiffa, El arte y la ciencia de la negociación. Fondo de Cultura Económica. Pág, 215.

- Atemperar posiciones extremas.
- Ayudar a que las partes desarrollen alternativas creativas para llegar a un acuerdo.
- Ayudar a que las partes formulen las ofertas finales.
- Ayudar a que las partes vendan sus acuerdos a sus representados.

Encontramos entonces, como el papel del mediador “(...) se encuentra en un continuo entre pasividad o actividad extremas. En su papel de comunicador el mediador es esencialmente pasivo. Esa función se considera indispensable en aquellos casos en los que se han roto los canales de comunicación entre los adversarios o cuando resulta imposible hacer una concesión directamente. El papel de proponente implica una función mucho mas activa, en el que el mediador asiste a las partes en búsqueda de soluciones, mediante la presentación de sugerencias y la exploración de escenarios. Tanto en el papel de comunicador como en el de proponente, el mediador no ejerce ningún tipo de presión sobre las partes.. En su papel como manipulador el mediador utiliza los recursos a su disposición, incluyendo la coacción para mover los actores hacia un acuerdo.”<sup>55</sup>

Respecto del papel de la negociación en la mediación, nos parece muy acertada la opinión de Pedro E. Valenzuela, “Estamos de acuerdo con quienes argumentan

que no podemos concebir la mediación sino en relación con los propios esfuerzos de las partes por resolver su conflicto. Moore (1986) sostiene que “La mediación es esencialmente negociación que incluye a un tercero conocedor de los procesos efectivos de negociación y que puede ayudar a quienes estén involucrados en un conflicto a coordinar sus actividades

...La mediación es una extensión del proceso de negociación... Sin negociación, sin embargo, no puede haber mediación”.

En el mismo sentido se expresa Bercovitch (1992:3), quien afirma que “la mediación es la continuación de la negociación por otros medios”.<sup>56</sup>

Es así que, al referirnos a la mediación, estamos hablando de un mecanismo de solución de conflictos, en donde la negociación no solo cumple un papel fundamental, sino que podemos afirmar sin lugar a equívocos que en esencia estamos hablando de negociación.

Por último consideramos importante señalar cómo dentro de la doctrina y estudios existentes alrededor del tema existe, en ocasiones una tendencia a equiparar, confundir o fundir en un mismo concepto la mediación y la conciliación. Aun

---

<sup>55</sup> Valenzuela Pedro E. Intermediación y Resolución de Conflictos Violentos. Papel Político No. 8. Octubre de 1998. Pág. 18

cuando ambas figuras son afines y participan de las mismas características, funciones y posibilidades, debe hacerse énfasis en que en la mediación el mediador no está llamado a proponer fórmulas de arreglo mientras que en la conciliación, el conciliador puede eventualmente proponer fórmulas que las partes entraran a estudiar . Desde el punto de vista formal, nuestra legislación no consagra la figura de la mediación, mientras que nuestro legislador en su afán de buscar alternativas de solución a la situación de ineficiencia ha desarrollado bastante la conciliación.

Adicionalmente, alguna doctrina clasifica o adjudica un papel más preponderante y de mayor “jerarquía” a la conciliación, mientras que otros consideran que la mediación implica o genera una participación más activa que la conciliación y consecuentemente es más importante. Por ejemplo, Hubert Touzard en su libro de Mediación y las solución de conflictos señala que “la mediación comprende a la conciliación y añade una parte mas activa al mediador pudiendo intervenir en las discusiones, hacer sugerencias e incluso formular recomendaciones con vistas a un acuerdo”.<sup>57</sup> Consideramos poco importante o trascendente el clasificar o atribuir mayor importancia a una figura sobre la otra. Ambas como anotamos son afines y participan de los mismos objetivos. Es curioso, aun cuando comprensible, el encontrar que en estudios de carácter psicológico o psicoanalítico el término y

---

<sup>56</sup> Valenzuela Pedro E. Intermediación y Resolución de Conflictos Violentos. Papel Político No. 8. Octubre de 1998. Pág. 10

<sup>57</sup> Touzard Hubert, La mediación y la Solución de los Conflictos. Biblioteca de Psicología. Pág 136 - 138



el manejo de la mediación encuentra más arraigo que en estudios elaborados por abogados, o, donde se maneje el tema desde un punto de vista sociológico o jurídico, en donde la conciliación puede tener más participación. Adicionalmente, el término mediación tiende a hacer parte del vocabulario que manejan conflictos internacionales o de mayores dimensiones y características, tanto por el número de participantes como por su contexto social, mientras que el termino conciliación se oye más en conflictos donde el número de personas es menor y los intereses tienen un carácter más privado y domésticos.

### **4.3 LA CONCILIACIÓN**

Nestor Humberto Martínez define la conciliación como “el trámite mediante el cual dos o más sujetos buscan soluciones lícitas y equitativas para sus diferencias, con la ayuda de un tercero imparcial que ejerce jurisdicción, llamado conciliador”.

58

En el mismo sentido José Roberto Junco Vargas define la conciliación como “el acto jurídico e instrumento por medio del cual las partes en conflicto, antes de un proceso o en el transcurso de éste, se someten a un trámite conciliatorio para llegar a un convenio de todo aquello susceptible de transacción y que lo permita la ley, teniendo como intermediario, objetivo e imparcial, la autoridad del juez, otro

funcionario o particular debidamente autorizado para ello, quien previo conocimiento del caso, debe procurar por las fórmulas justas de arreglo expuestas por las partes o en su defecto proponerlas y desarrollarlas, a fin de que se llegue a un acuerdo, el que contiene derechos constituidos y reconocidos con carácter de cosa juzgada”.<sup>59</sup>

En el libro *La Transacción* se define la conciliación como “la alternativa por medio de la cual las partes de una relación en conflicto, con la intermediación de un conciliador – autorizado por la ley para cumplir esa función y, dentro de ella, para proponer fórmulas de solución que las partes pueden o no acoger – buscan conciliar sus respectivas pretensiones susceptibles de transacción, mediante un acuerdo dotado por la ley de los efectos de cosa juzgada y de mérito ejecutivo”.<sup>60</sup>

Tanto la ley 446 de 1998 como el Decreto 1818 de 1998 definen la conciliación como “Un mecanismo de resolución de conflictos a través del cual, dos o más personas gestionan por sí mismos la solución de sus diferencias, con la ayuda de un tercero neutral y calificado, denominado conciliador”.

El acuerdo conciliatorio hace tránsito a cosa juzgada y el acta de conciliación presta mérito ejecutivo.

---

<sup>58</sup> Martínez Neira Nestor Humberto, *Justicia Para la Gente*. Ministerio de Justicia y del Derecho. 1995

<sup>59</sup> Junco Vargas José Roberto. *La Conciliación*. Ediciones Jurídicas Radar. Bogotá, 1994.

Estamos de acuerdo con el planteamiento de Roberto Valdés Sánchez, de que una de las características fundamentales de esta figura, es la función intermediadora del conciliador. Por lo cual el conciliador debe tener las mismas características y roles del mediador.

Respecto del papel que cumple la negociación en la conciliación, y teniendo en cuenta que en el fondo el conciliador es un mediador, pensamos que es aplicable lo que dijimos de la mediación.

#### **4.4 LA AMIGABLE COMPOSICIÓN**

En la publicación Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos se define la amigable composición como “un mecanismo de resolución de conflictos por medio del cual un tercero imparcial, (amigable componedor) toma la decisión sobre un conflicto en virtud de un mandato que le ha sido otorgado por las personas envueltas en el conflicto.

La decisión tomada por un amigable componedor no tiene los efectos jurídicos de una sentencia”.<sup>61</sup>

---

<sup>60</sup> Valdés Sánchez Roberto, La transacción . Editorial Temis, Bogotá. Pág. 31

<sup>61</sup> Ministerio de Justicia y del Derecho, Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. Santafé de Bogotá D.C., julio de 1998. Pág. 17

Por su parte Roberto Valdés Sánchez la define como “La figura por medio de la cual las partes en conflicto otorgan a los amigables componedores la facultad de precisar, con fuerza vinculante para ellas, el estado y la forma de cumplimiento de su relación jurídica sustancial en materias susceptibles de transacción”.<sup>62</sup>

Julio Benetti Salgar se refiere a la amigable composición en los siguientes términos “En la amigable composición se designan uno o varios terceros en calidad de componedores que procuran obtener la solución del conflicto, pero, a diferencia de la conciliación, en este evento son los propios componedores quienes celebran el arreglo en nombre de las partes, las cuales han recibido facultades para el efecto”.<sup>63</sup>

En el proyecto de Ley número 228 del Ministerio de Justicia y del Derecho se señala que “Por el pacto de amigable composición las partes acuden a uno o varios amigables componedores a quienes confieren la facultad de resolver las diferencias existentes entre ellas.

El componedor por el solo hecho de su designación se entiende que tiene poder amplio y suficiente para decidir sobre asuntos objeto de composición.

---

<sup>62</sup> Valdés Sánchez Roberto, La transacción . Editorial Temis, Bogotá Pág. 31.

<sup>63</sup> Benetti Salgar. El arbitraje en el derecho colombiano. Editorial temis. Pág. 6 - 7

El pacto de amigable composición deberá contener por lo menos el nombre o nombres de los amigables componedores, cuando las partes no hayan deferido su designación a un tercero y la descripción de los asuntos objeto de amigable composición”.

En la exposición de motivos se dice que la diferencia básica entre la transacción y amigable composición, radica en que en esta última no son las partes quienes suscriben el acuerdo, sino uno o varios amigables componedores lo hacen facultados por estas.

Por último tenemos que la ley 446 de 1998 define la amigable composición como “un mecanismo de solución de conflictos, por medio del cual dos o más particulares delegan en un tercero, denominado amigable componedor, la facultad de precisar, con fuerza vinculante para ellas, el estado, las partes y la forma de cumplimiento de un negocio jurídico particular. El amigable componedor podrá ser singular o plural”

El artículo 131 de la ley 446 de 1998 establece que la decisión del amigable componedor producirá los efectos legales relativos a la transacción. Por cuanto ya tocamos los efectos legales de la transacción, nos remitimos a lo expuesto anteriormente.

En los conceptos vistos anteriormente, se observa que en algunos casos, incluida la definición de la ley 446 de 1998, se vé al amigable componedor como un árbitro, que debe tomar una decisión para resolver la controversia presentada entre las partes.

En otros casos como en la exposición de motivos del proyecto de ley 228 y en la definición del profesor Benetti, la función de los amigables componedores estaría más encaminada a lograr un acuerdo.

Es así como, si se toma al amigable componedor como un árbitro, estaremos frente a un mecanismo de solución alternativa de conflictos, donde la negociación solo tiene alguna importancia, en el hecho de que las partes deben llegar a un acuerdo, en el sentido de que sus diferencias van a resolverse por este mecanismo, y en la escogencia de los amigables componedores. Respecto del proceso de la amigable composición como tal, la función del componedor será más parecida a la de un juez, que con unos elementos de juicio debe tomar una decisión acerca de una controversia.

Pero si pensamos que el papel del amigable componedor es el de lograr un acuerdo, en donde se tienen más presente los intereses de las partes, estaremos frente a un mecanismo de solución de conflictos en el que, el conocimiento del

conflicto, y de la negociación cumple un papel fundamental, pues el rol de los amigables componedores no se quedaría en tomar una decisión acerca de un conflicto, sino en buscar soluciones en donde se atiende más a los intereses de las partes.

En nuestro concepto, la forma como quedó contemplada en la legislación vigente (Ley 446 de 1998) la amigable composición, en donde se eligen una o varias personas que entrarán a conocer el asunto materia del conflicto para decidir sobre el mismo, es muy parecida en su concepción ideológica al arbitraje.

#### **4.5 EL ARBITRAJE**

Mario Jaramillo define el arbitraje como “Un mecanismo que permite resolver conflictos presentes y futuros mediante la voluntad de acatar la decisión de un tercero, solicitado y consentido por las partes”.<sup>64</sup>

La publicación del Ministerio de Justicia y del derecho, Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos señala que el arbitramento “Es un mecanismo de resolución de conflictos por medio del cual las personas envueltas en un conflicto lo resuelven a través de la decisión tomada por un Tribunal de Arbitramento compuesto por un tercero(s) llamado árbitro(s). Este tercero es un particular.

La decisión de un Tribunal de Arbitramento se asimila a la sentencia de un Juez y se denomina laudo arbitral”.<sup>65</sup>

Roberto Valdés Sánchez define el arbitramento como “el procedimiento por medio del cual las partes, haciendo renuncia expresa a someter sus diferencias – susceptibles de transacción – a la justicia ordinaria, se comprometen a resolverlas a través de la decisión de uno o más árbitros – siempre en número impar – por medio de un laudo proferido en derecho, en conciencia o fundado en principios técnicos, el cual tiene el efecto de cosa juzgada y presta mérito ejecutivo”.<sup>66</sup>

“El arbitraje consiste en la solución de un conflicto por medio de un tribunal de arbitramento compuesto por particulares, quienes no tienen investidura de jueces del Estado ni ninguna otra de carácter oficial, aunque adquieren la primera para efectos de adelantar y fallar el proceso que se somete a su jurisdicción, desplazando naturalmente a los jueces normales y ordinario en el conocimiento de dicha cuestión, los cuales, sin embargo, conservan jurisdicción y competencia para actuar en otros conflictos distintos de aquellos que en cada caso se llevan a la justicia arbitral”.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Jaramillo Mario, Justicia Por Consenso. Introducción a los sistemas alternos a la solución de conflictos. Institución Universitaria Sergio Arboleda, 1996. Pág. 38

<sup>65</sup> Ministerio de Justicia y del Derecho, Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. Santafé de Bogotá D.C., julio de 1998. Pág. 16

<sup>66</sup> Valdés Sánchez Roberto, La transacción . Editorial Temis, Bogotá. Pág. 32

<sup>67</sup> Benetti Salgar. El arbitraje en el derecho colombiano. Editorial temis. Pág. 4



El artículo 111 de la Ley 446 de 1998 define el arbitraje como “Un mecanismo por medio del cual las partes involucradas en un conflicto de carácter transigible, defieren su solución a un tribunal arbitral, el cual queda transitoriamente investido de la facultad de administrar justicia, profiriendo una decisión denominada laudo arbitral.

El arbitraje puede ser en derecho, en equidad o técnico. El arbitraje en derecho es aquel en el cual los árbitros fundamentan su decisión en el derecho positivo vigente. En este evento el arbitro deberá ser abogado inscrito. El arbitraje en equidad es aquel en que los árbitros deciden según el sentido común y la equidad. Cuando los árbitros pronuncian su fallo en razón de sus específicos conocimientos en una determinada ciencia, arte u oficio, el arbitraje es técnico”

Respecto del arbitraje pensamos que es importante señalar que el pacto arbitral comprende la cláusula compromisoria y el compromiso. En donde la cláusula compromisoria “es el pacto contenido en un contrato, o en un documento anexo a él, en virtud del cual los contratantes acuerdan someter las eventuales diferencias que puedan seguir con ocasión del mismo, a la decisión de un tribunal arbitral”.<sup>68</sup>

Y el compromiso “es un negocio jurídico, por medio del cual las partes involucradas en un negocio jurídico, por medio del cual las partes involucradas en

---

<sup>68</sup> Artículo 117, Ley 446 de 1998

un conflicto presente y determinado, convienen resolverlo a través de un tribunal arbitral”.<sup>69</sup>

En las definiciones antes propuestas se observa que siempre se hace referencia a que la función del tercero (árbitro), es la de decidir. Es así que en el arbitraje la negociación no tiene aplicación alguna. Sin embargo, en nuestro concepto, podría presentarse negociación en el compromiso, pues ante la existencia de un conflicto, las partes deben acordar que éste será resuelto mediante la figura del arbitraje, y adicionalmente, deben ponerse de acuerdo en cuanto a los árbitros que van a decidir.

Aunque somos conscientes que en el arbitraje la negociación no cumple un papel fundamental, es mas, ésta es casi inexistente, hemos decidido incluirlo al final de este capítulo pues consideramos que es uno de los mecanismos alternativos de solución de conflictos que ha tenido mayor desarrollo legislativo en nuestro país.

---

<sup>69</sup> Artículo 117, Ley 446 de 1998

## **5. PREPARACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN**

Al finalizar el presente trabajo hemos querido realizar este cuestionario para ayudar a organizar y preparar la negociación.

Para las negociaciones deben seguirse estos pasos.

- Definir los asuntos.
- Fijar los objetivos.
- Analizar la situación (desde el punto de vista de los contrarios).
- Planificar la estrategia.

Como este formulario es demasiado pormenorizado para la mayoría de las negociaciones, no es necesario tratar de resolver todas estas cuestiones, por tanto, debe decidirse cuales son los puntos más importantes para cada negociación, y resolver solamente las cuestiones pertinentes.

### **5.1 DEFINIR LOS ASUNTOS**

La primera tarea es definir los asuntos: ¿Sobre qué se va a negociar?, para lo cual es importante tener en cuenta lo siguiente:

### 5.1.1 HACER UNA LISTA DE LOS ASUNTOS

Hacer una lista de los asuntos, incluyendo algunos que pueden no ser pertinentes. Si no se sabe con seguridad si debe incluir algún asunto, es mejor incluirlo. Es mucho mejor hacerlo, que pasar por alto uno que sea potencialmente importante.

### 5.1.2 AGRUPAR LOS ASUNTOS

A veces se puede pasar por alto este paso porque los asuntos son sencillos, o porque todos se pueden combinar en uno sólo dominante, como por ejemplo, el precio. Si no se puede pasar por alto este paso, se debe decidir cómo se van a agrupar los asuntos. Debe hacerse basándose en algo que se considere significativo. Por ejemplo, pueden agruparse por prioridad, o por el nivel de conflicto en cada asunto, o porque se refieren a asuntos monetarios o no monetarios, o basándose en otra cosa.

Debe identificarse la base de la agrupación. Luego calificar cada grupo, identificarlo y hacer la lista de los asuntos que correspondan a este grupo.

Se deben conectar los asuntos con las relaciones generales con la contraparte. Si los asuntos son mucho más importantes que las relaciones, se podría estar dispuesto a lesionar o a sacrificar las relaciones por lograr un buen acuerdo en esta negociación. Lo contrario también es verdad: si las relaciones son sumamente importantes, se podría aceptar un acuerdo moderado o incluso generoso. Sería una tontería echar a perder unas relaciones importantes por un asunto de menor importancia.

## **5.2 FIJAR LOS OBJETIVOS**

¿Qué se está tratando de lograr? Es importante saber qué se está tratando de lograr; de otra manera, no se tomaría ningún rumbo.

Para los asuntos importantes, se deben definir los puntos máximos y los puntos mínimos de acuerdo (PMA) <sup>70</sup>, pero no puede hacerse para todos los asuntos, pues los puntos máximos y mínimos de acuerdo no tienen flexibilidad; si hay demasiados, se puede crear una situación en la cual ningún acuerdo es satisfactorio. Por tanto, deben definirse para todos los asuntos importantes, y una meta para los asuntos menos importantes. Se debe lograr todos los puntos máximos de acuerdo, y sería bueno que se logaran las metas.

---

<sup>70</sup> Los puntos máximos de acuerdo, son los objetivo que deseamos alcanzar, aquellos que satisfacen nuestros intereses.

Los puntos mínimos de acuerdo son las soluciones más desfavorables que estamos dispuestos a aceptar.

Los puntos mínimos de acuerdo se deben fijar basándose en la situación económica. ¿En qué punto las alternativas son más atractivas que un acuerdo?

### 5.2.1 DEFINIR LAS PRIORIDADES

Hay dos razones para definir explícitamente las prioridades.

- Es necesario saber qué es lo más importante, de manera que se debe lograr un acuerdo que satisfaga los objetivos más importantes.
- Cualquier diferencia entre las prioridades propias y las de la contraparte crea oportunidades para hacer intercambios que incrementen el valor. Con estos intercambios ambas partes ganan porque reciben algo que es más valioso que lo que conceden.

### 5.2.2 DEFINIR METAS PARA LOS ASUNTOS MENOS IMPORTANTES

Después de definir cuales son las prioridades, resulta valioso saber lo que nos gustaría lograr en los asuntos menos importantes, pues esto podría ser beneficioso en algún punto de la negociación.

## **5.3 ANALIZAR LA SITUACION**

Para esto es importante tener en cuenta lo siguiente:

### **5.3.1 ANALIZAR LA SITUACIÓN DESDE EL PUNTO DE VISTA DE ELLOS**

Este paso es sumamente importante, y usualmente se realiza de manera deficiente. La gente, desde luego, fija la atención en sus propios objetivos, percepciones e intereses, y, por lo tanto, pierde la información de importancia crítica. Para entender el punto de vista contrario deben tenerse en cuenta los siguientes puntos:

#### **5.3.1.1 LOS OBJETIVOS DE ELLOS**

En casi todas las negociaciones, la información más importante es descubrir los objetivos de la contraparte. Si se puede estimar con precisión cuáles son las metas, las prioridades y los puntos máximos y mínimos de la contraparte, se tendrá una enorme ventaja.

Por supuesto, casi nunca se podrá obtener información completa sobre los objetivos de la contraparte, pero se debe estar constantemente empeñado en averiguarlos. Antes de iniciar las negociaciones, debe hacerse una estimación preliminar de los objetivos de ellos y luego revisar esa estimación a medida que se adquiera más información.

#### 5.3.1.2 LOS PUNTOS MÁXIMOS Y MÍNIMOS DE ACUERDO DE LA CONTRAPARTE

Como esta información es de importancia tan crítica, la gente la oculta cuidadosamente. Por lo que se debe evaluar de manera preliminar, y luego tratar de mejorarla a medida que progresen las negociaciones. Para esto deben seguirse los siguientes pasos:

- Hacer una estimación preliminar de los puntos máximos y mínimos de acuerdo de la contraparte en cada uno de los asuntos más importantes.
- Basar la estrategia inicial en esta estimación.
- Explorar continuamente para mejorar esta estimación.
- Revisarla a medida que se obtenga más información.



- Basar la estrategia final en las mejores estimaciones.

#### 5.3.1.3 LAS PRIORIDADES DE LA CONTRAPARTE

Averiguar las prioridades de la contraparte, es apenas un poco menos importante que averiguar sus límites. Toda diferencia en las prioridades crea una oportunidad para hacer un intercambio que incremente el valor . Por tanto se deben estimar las prioridades de la misma manera que se estimaron las propias.

Luego de estimarlas, se comparan las prioridades de ellos con las de propias. Toda diferencia significativa en las prioridades crea una oportunidad potencial para hacer intercambios. Por tanto es importante registrar toda diferencia significativa en las prioridades y planificar los intercambios.

#### 5.3.1.4 LA PERCEPCION QUE LAS OTRAS PARTES TIENEN DE LA SITUACION.

Las personas no reaccionan ante la realidad, sino ante la percepción que tienen de ella. Realmente, en gran medida los intereses de la negociación influyen en las percepciones de la contraparte. Por eso es importante comprender cómo lo ven ellos a usted; para posteriormente hacer planes para cambiar esas percepciones por otras que apoyen los objetivos y la estrategia propia.

#### 5.3.1.5 LA PERCEPCION QUE ELLOS TIENEN DE LOS OBJETIVOS DE USTED

Estas percepciones son, por supuesto, percepciones críticas. Las demás partes no responderán a los objetivos reales de usted, sino a los que perciben. Escribir lo que se crea que son las percepciones que ellos tienen de sus objetivos con respecto a los asuntos más importantes, y luego hacer planes para influir en esas percepciones de manera que sean más favorables.

#### **5.4 PLANIFICAR LA ESTRATEGIA**

Después de analizar de la situación, debe tenerse en cuenta la personalidad y el estilo de negociación de las demás partes, con el fin de planear la estrategia que se va a utilizar, para lo cual debe tenerse en cuenta los siguientes puntos:

- Ofertas, hacer una lista de las ofertas, en el orden en que se propone hacerlas.
- Preguntas ¿Qué preguntas va ha hacer?
- Actitudes ¿Qué actitudes quiere comunicar?

## **6. CONCLUSIONES**

Una vez adelantada la presente investigación, concluimos que es muy importante y conveniente aprender a conocer, entender y manejar el conflicto, para efectos de podernos desempeñar de manera más eficaz tanto en nuestra vida personal, como laboral. En razón a que éste es inherente al hombre, hace parte de su esencia y desde el mismo momento de existir e interactuar con sus semejantes está expuesto a sentirlo, provocarlo y padecerlo. El conocerlo y poderlo identificar permitirá no solo una búsqueda más sencilla de una solución sino también una solución más conveniente y equitativa para las partes.

La identificación clara del conflicto, sus componentes, elementos, su tendencia a escalar y su dinámica en general, posibilitará un mejor acercamiento a la forma en que debe aproximarse y estudiarse éste, dándonos una visión adecuada y un panorama claro de la forma como debemos abordar la negociación ya sea en calidad de parte o de intermediador.

De otra parte vemos como la negociación es la mejor alternativa para solucionar un conflicto, pues generalmente, en el momento en que las partes llegan a un acuerdo negociado, se genera un sentimiento de satisfacción en ellas, en razón a que fueron atendidas sus inquietudes e intereses.

Frente a una negociación por intereses encontramos que en la generalidad de los casos las partes no tendrán un sentimiento de haber ganado o perdido la disputa, y sí por el contrario florece una sensación de satisfacción por haberse no solo aproximado en forma adecuada al conflicto, sino de haber sido atendidos y solucionados sus argumentos y razones objeto del problema. No olvidemos que por tener el conflicto un componente alto de subjetividad, muchas veces la solución del mismo se encuentra en la importancia y valoración con que las partes buscan ser atendidas y entendidas.

Abordando el tema de los mecanismos alternativos de solución de conflictos existentes en nuestra sociedad, podemos señalar con ocasión del estudio realizado, que aun no siendo éstos comprendidos, aprovechados y utilizados en su real extensión y magnitud, encontramos como la negociación juega un papel principal en sistemas tales como la transacción, mediación y conciliación pudiendo concluir que son negociación en sí mismos.

En efecto encontramos como el Estado, tratando en parte de generar alternativas para la solución del problema de administración de justicia existente en nuestro país y de no perder legitimidad frente a la comunidad en general, autoriza, incorpora o introduce dentro del ordenamiento existente figuras tales como las de conciliación y amigable composición. Sin embargo y sobre el particular encontramos como, por no existir una idea y sentimiento de confiabilidad y seguridad frente al aparato de administración de justicia la sociedad tiende a asimilar o encontrar que los citados mecanismos carecen igualmente de solución a sus problemas. Es decir, en nuestra sociedad no existe una conciencia de ser verdaderas alternativas a la justicia estatal en parte por no ser los mecanismos ajenos a ese control y tutoría del Estado que genera desconfianza e inseguridad.

De otra parte, y para continuar haciendo énfasis en lo antes dicho, vemos como, cuando son utilizados mecanismos tales como la conciliación, se puede en realidad estar generando una disminución del número de procesos que lleguen hasta sentencia pero no se está utilizando el mecanismo para resolver efectivamente el conflicto existente ni para generar una conciencia de negociación y dialogo entre las partes involucradas en el mismo, a efectos de lograr y generar que en un futuro y frente a un nuevo posible problema las partes mismas puedan resolverlo. En realidad y en muchos casos, el conflicto no se

resuelve, sino que ayuda a crear para las partes sentimientos de insatisfacción e incredulidad frente al sistema.

No obstante lo anterior, y en orden a intentar mostrar otro plano del problema existente, debe afirmarse también que en nuestro medio no ha sido posible desde el punto de vista legal, la implementación de mecanismos verdaderamente importantes y necesarios, autocompositivos, tales como la mediación, utilizada en países desarrollados en alto porcentaje, en atención a que nuestra cultura y nivel de educación demuestra que solamente mecanismos que en alguna medida sean coercitivos, u obligatorios para las partes, son viables. De no existir este elemento, en muchos casos no se genera entre las partes las responsabilidad y obligación de cumplir con la solución acordada.

Por último, creemos importante señalar que el estudio de los mecanismos alternativos de solución de conflictos muestra a nivel mundial una evolución y desarrollo mayor, presentándose y utilizándose efectivamente como lo que son, y en donde la negociación juega un papel preponderante en orden a lograr soluciones. Los mecanismos deben propender por buscar una verdadera mediación directa entre los sujetos que padecen el conflicto y en donde ellos, mediante la negociación y el diálogo, generen sus propias reglas, procesos y mecanismos que logren solucionar sus problemas. Importante es a efectos de ilustrar lo dicho presentar como ejemplo la manera como fueron resueltos los

conflictos jurídicos existentes entre los productores y los comerciantes de automóviles en los Estados Unidos a inicios de la década de los setenta, los cuales las partes resolvieron de manera informal, mediante negociación directa, al margen de las disposiciones del derecho comercial o de la intervención de tribunales.



## **BIBLIOGRAFÍA**

**ALDAO ZAPIOLA, Carlos Marcelo.** La negociación : un enfoque integral con específicas referencias a la negociación laboral, Buenos Aires. Ediciones Macchi, 1990.

**BARBERO, Domenico.** Sistema del Derecho Privado. Tomo III. Obligaciones. Ediciones Jurídicas Europa-America. Buenos Aires. 1967.

**BENETTI SALGAR.** El arbitraje en el Derecho Colombiano. Editorial Temis. 1994.

**BOAVENTURA DE SOUSA, Santos.** De la Mano de Alicia, Lo social y lo Político en la Postmodernidad. Ediciones Uniandes. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá.

**BONIVENTO FERNANDEZ, José Alejandro.** Los Principales Contratos Civiles y Comerciales. Tomo II. Ediciones Librería del Profesional. Colombia.

**CABANELLAS, G.** Diccionario de Derecho Usual. Tomo III, Sexta Edición. Bibliográfica Omeba, Buenos Aires.

**CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.** Colección Métodos Alternos para la Solución de Controversias. Una Visión Internacional de la Negociación. 1997.

**CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA.** Colección Métodos Alternos para la Solución de Controversias. Una Visión Racional y Estratégica de la Negociación. 1997.

**CUBIDES CAMACHO, Jorge.** Obligaciones. Pontificia Universidad Javeriana.

**COHEN, Herb .** Todo es negociable : cómo conseguir lo que se quiere. Bogotá. Planeta, 1990.

**DE BONO Edward** “El Pensamiento Práctico” Editorial Paidós, Buenos Aires. 1989.

**FISAS ARMENGOL, Vincent.** Cultura de Paz y Gestión de Conflictos, Icaria Antrazit. Ediciones Unesco.

**FISHER Roger; URY, William; PATTON, Bruceed.** Obtenga el sí: el arte de negociar sin ceder, Editorial Norma, 1984.

**FISHER, Roger .**Sí de acuerdo: cómo negociar sin ceder ,Bogotá : Norma, 1985.

**FLOYER ACLAND, Andrew.** Como utilizar la mediación para Resolver Conflictos en las Mediaciones.

**GUTIERREZ PRIETO, Hernando.** Seminario “Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos” Pontificia Universidad Javeriana. Santafé de Bogotá. 1999.

**HOWARD RAIFFA.** El arte y la ciencia de la negociación. Fondo de Cultura Económica. 1996

**KREMENYUK, Victor A (Editor).** Principios fundamentales de la negociación, Buenos Aires: Editorial Sudamérica, 1984.

**LAUE, James.** Resolution: Transforming Conflict and Violence, Institute For Conflict Analysis and Resolution, Occasional. George Mason University, Fairfax. 1993.

**LAUREN, Louis.** Las Negociaciones profesionales y empresariales, Madrid: Deusto, 1992.

**LEBEL, Pierre.** El arte de la negociación, Barcelona: Ediciones CEAC, 1990.

**LERITZ, Len.** Negociación infalible : cómo resolver problemas, lograr acuerdos y solucionar problemas ,Barcelona, Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1983.

**MARTINEZ NEIRA, Nestor Humberto.** Justicia para la Gente, Ministerio de Justicia y del Derecho. Santafé de Bogotá. 1995.

**MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO.** Mecanismos Alternativos de Solución de Conflictos. Santafé de Bogotá D.C., julio de 1998.

**MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO.** Normas Sobre Eficiencia y Descongestión en la Justicia. Santafé de Bogotá, D.C., noviembre de 1995.

**MINISTERIO DE JUSTICIA Y DEL DERECHO.** Programa Para la Modernización de la Administración de justicia FES – AID. La Conciliación en el Derecho Civil, en el Derecho de Familia, en el Derecho Laboral, en el Derecho Administrativo.

**NIERENBERG, Gerard I.** El negociador completo : conozca las técnicas y habilidades de la primera autoridad mundial en negociación ,México : Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, 1994.

**PALACIO, German.** TM editores. 1997.

**RIOS MUÑOZ JOSE NOE,** Como Negociar a Partir de la Importancia del Otro. Editorial Planeta, 1997.

**ROBINSON, Colin.** Como negociar: guías para hacer transacciones productivas, Bogotá: Legis, 1992.

**RODRÍGUEZ ESTRADA, Mauro y SERRALDE, Martha.** Asertividad para negociar, México: McGrew-Hill, 1990.

**TOUZARD, Hubert.** La mediación y la solución de los conflictos: estudio psicológico,. Barcelona : Herder, 1981.

**VALDEZ SANCHEZ ROBERTO.** La transacción. Solución Alternativa de Conflictos. Temis, 1997.

**VALENZUELA, Pedro E.** Intermediación y Resolución de Conflictos Violentos. Papel Político No. 8. Octubre de 1998.

**VIDAL NOGUERA, Manuel**, *Prácticas y Técnicas de Negociación*, En Prensa-  
Santafé de Bogotá 1997

## **INTRODUCCIÓN**

<b>1. CONFLICTO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 CONCEPTO DE CONFLICTO</b>	<b>1</b>
<b>1.2 ELEMENTOS DEL CONFLICTO</b>	<b>4</b>
<b>1.3 TIPOS DE CONFLICTO</b>	<b>5</b>
<b>1.4 UN MODELO PARA LA APROXIMACIÓN A LOS CONFLICTOS</b>	<b>8</b>
<b>2. ESCALAMIENTO DE CONFLICTOS</b>	<b>15</b>
<b>2.1 CONCEPTO DE ESCALAMIENTO</b>	<b>15</b>
<b>2.2 ELEMENTOS DEL ESCALAMIENTO</b>	<b>19</b>
<b>2.3 LOS MECANISMOS DEL ESCALAMIENTO DE LOS CONFLICTOS</b>	<b>20</b>
<b>2.4 ETAPAS DEL ESCALAMIENTO DE CONFLICTOS</b>	<b>23</b>
<b>3. LA NEGOCIACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>3.1 CONCEPTOS DE NEGOCIACIÓN</b>	<b>29</b>
<b>3.2 DIFERENTES ESTILOS DE NEGOCIACIÓN</b>	<b>32</b>

<b>3.2.1 Negociación Posicional</b>	<b>33</b>
<b>3.2.2 Negociación fundamentada en intereses</b>	<b>41</b>
<b>3.3 TRAMPAS EN LA NEGOCIACIÓN</b>	<b>49</b>
<b>3.3.1 Escalada irracional del compromiso</b>	<b>49</b>
<b>3.3.2 La irracionalidad competitiva</b>	<b>51</b>
<b>3.3.3 Anclaje y Ajuste</b>	<b>52</b>
<b>3.3.4 Percepción de la información</b>	<b>53</b>
<b>3.3.5 La desconfianza del ganador</b>	<b>54</b>
<b>3.3.6 El exceso de confianza del negociador</b>	<b>55</b>
<b>3.3.7 Trampas naturales</b>	<b>56</b>
<b>4. LA NEGOCIACIÓN EN ALGUNOS MECANISMOS ALTERNATIVOS DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS</b>	<b>64</b>
<b>4.1 LA TRANSACCIÓN</b>	<b>75</b>
<b>4.2 LA MEDIACIÓN</b>	<b>78</b>
<b>4.3 LA CONCILIACIÓN</b>	<b>86</b>

<b>4.4 LA AMIGABLE COMPOSICIÓN</b>	<b>88</b>
<b>4.5 EL ARBITRAJE</b>	<b>93</b>
<b>5. PREPARACIÓN PARA LA NEGOCIACIÓN</b>	<b>97</b>
<b>5.1 DEFINIR LOS ASUNTOS</b>	<b>97</b>
<b>5.2 FIJAR LOS OBJETIVOS</b>	<b>99</b>
<b>5.3 ANALIZAR LA SITUACIÓN</b>	<b>101</b>
<b>5.4 PLANIFICAR LA ESTRATEGIA</b>	<b>104</b>
<b>6 CONCLUSIONES</b>	<b>106</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>111</b>