

Negociación y Resolución de Conflictos

Métodos de resolución de conflictos y el proceso de negociación

Clase 1

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MBA

La excelencia no se improvisa



1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

En el complejo panorama de las relaciones humanas, la resolución de conflictos y el proceso de negociación desempeñan roles fundamentales. Tanto en ámbitos personales como profesionales, la capacidad de gestionar desacuerdos y encontrar soluciones pacíficas es crucial para mantener la armonía y el progreso.

En la presente clase se exploran los métodos de resolución de conflictos, centrándose en cuatro enfoques principales: la negociación, el arbitraje, la mediación y el litigio. También se expone en detalle el proceso de negociación según un modelo que desglosa meticulosamente la negociación en sus componentes esenciales. Cada elemento es crucial para entender cómo las técnicas de comunicación y persuasión pueden ser aplicadas estratégicamente para satisfacer los intereses de todas las partes involucradas.

Clase 1:

Identificar la idoneidad en la aplicación de los enfoques de negociación planteados por las principales corrientes teóricas.

1. Métodos de resolución de conflictos y el proceso de negociación

1.1. Métodos de resolución de conflictos

La resolución de conflictos ha sido una actividad inherente al desarrollo civilizatorio del ser humano. A lo largo de la historia, se puede generalizar que los conflictos se han resuelto principalmente de dos maneras: la primera es mediante la búsqueda de acuerdos a través de la cooperación, cuyo objetivo es alcanzar un estado de paz entre las partes involucradas; la segunda es a través de la confrontación, que recurre a medios coercitivos, como la guerra o la agresión, para detener la escalada del conflicto mediante la imposición de la voluntad de los actores con mayor poder (Saner, 2012).

Desde el punto de vista técnico de la resolución de conflictos, existen varias opciones para resolverlos, como negociaciones privadas, decisiones administrativas, decisiones legales o procesos extrajudiciales (Saner, 2012). A continuación, se analizarán las cuatro opciones principales modernas: la negociación, el arbitraje, la mediación y el litigio.

1.1.1. Negociación

La negociación no es solo un hecho, sino un proceso mediante el cual individuos u organizaciones enfrentan un conflicto. En este contexto, las distintas partes involucradas, con el deseo de resolver o minimizar el conflicto, emplean diversas tácticas y estrategias para plantear escenarios de solución, con el objetivo de alcanzar un acuerdo (Lewicki et al, 2024).

Lewicki et al (2024) han identificado seis elementos comunes que suelen estar presentes en las diferentes circunstancias en las que se puede negociar. A continuación, estos elementos:

Figura 1. Elementos comunes en las circunstancias de negociación



Nota: adaptado de Lewicki et al (2024).

Hay diversos métodos o sistemas para abordar conflictos a través de la negociación, los cuales varían según la experiencia del negociador, el tipo de conflicto, los recursos disponibles y otros aspectos. A continuación, se presentan tres enfoques destacados: la negociación posicional, el modelo de negociación basado en principios desarrollado por la

Universidad de Harvard y el enfoque propuesto por el Centro de Negociación y Mediación de IE University.

La negociación posicional

La negociación que se basa en posiciones es una forma de resolver diferencias que parte de dos posiciones opuestas: ser blando o ser duro (ver Figura 2). Ya sea que una negociación trate sobre un contrato, un conflicto familiar o un tratado de paz entre países, lo habitual es que las personas negocien partiendo de sus posiciones. Cada parte adopta una postura, la defiende con argumentos y realiza concesiones con el fin de alcanzar un acuerdo. Un ejemplo típico de este enfoque es el regateo que se da entre un comprador y el propietario de un vehículo (Ury et al 2011).

Figura 2. Formas de negociación posicional – dura y blanda



Nota: Imagen creada por ChatGPT el 30 de enero de 2025

El proceso en **la negociación posicional** suele ser lento, ya que se requiere tiempo para negociar a través de tácticas como demoras, amenazas o inmovilismo, lo que aumenta los costos y el riesgo de no llegar a un acuerdo. Este método tiende a convertirse en un enfrentamiento de voluntades, donde la colaboración se reemplaza por intentos de imponer posturas, generando tensiones, resentimientos e incluso el deterioro de relaciones

personales o comerciales. Cuando hay múltiples partes involucradas, estos problemas se agravan debido a la mayor complejidad y el número de intereses en juego. Aunque algunas personas adoptan un estilo más suave de negociación para evitar conflictos, esta estrategia, centrada en la amabilidad y las concesiones, puede llevar a acuerdos desequilibrados y vulnerabilidad frente a negociadores más duros (Ury et al, 2011).

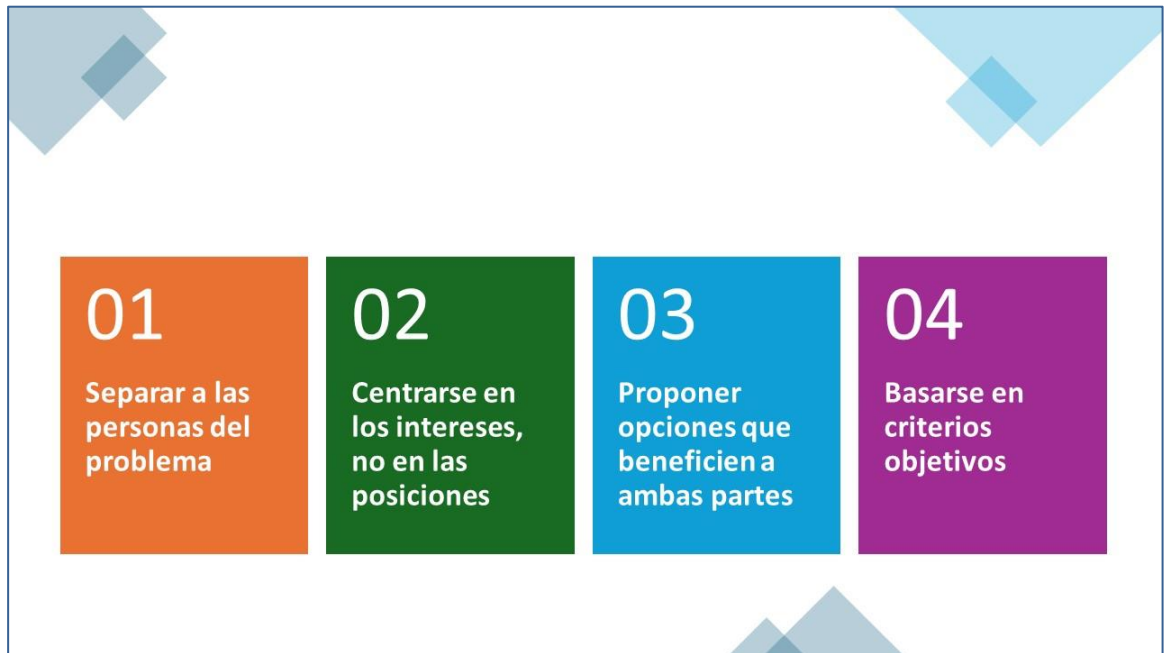
En conclusión, tanto la negociación dura como la suave basada en posiciones presentan limitaciones significativas. Mientras que la primera puede tensar o destruir relaciones, la segunda suele generar acuerdos poco equitativos y desfavorables para quienes priorizan la relación sobre el resultado. Esto subraya la necesidad de enfoques más colaborativos que equilibren eficiencia, equidad y sostenibilidad en los acuerdos.

La negociación basada en principios de la Universidad de Harvard

Este tipo de negociación se creó en la universidad de Harvard a finales del siglo 20 y se plantea como una alternativa a la negociación posicional ofreciendo la posibilidad de alcanzar acuerdos sin afectar negativamente la relación de quienes negocian, ofreciendo además la posibilidad de lograr soluciones eficientes. Una de las virtudes de este método es que puede adaptarse a la mayoría de las circunstancias de negociación pues invita a que las partes se enfoquen en los intereses y no en las posiciones, poniendo así a la conciliación como un eje primordial en la búsqueda de acuerdos (Costa et al, 2004).

Los cuatro principios del modelo de negociación de Harvard (Figura 3) son esenciales para resolver conflictos de manera efectiva en el entorno laboral y alcanzar resultados positivos para todas las partes.

Figura 3. Los principios del modelo de negociación de Harvard



Nota: adaptado de Costa et al (2004).

En síntesis, el modelo de Harvard convierte la negociación en un proceso lógico y constructivo que atiende tanto los intereses individuales como los colectivos, siendo una herramienta indispensable para resolver conflictos y alcanzar acuerdos justos y sostenibles.

Enlace de refuerzo 1: ¿Qué es la negociación?

En el siguiente enlace, podrás acceder a un video explicativo donde Pablo Linzoain, expone detalladamente el proceso de negociación, basado en los conceptos de Fisher, Ury, y Patton, autores del libro "Getting to Yes", además de los elementos del método de Harvard", que son esenciales para entender y mejorar en la negociación. <https://www.youtube.com/watch?v=RzXuN0rtISo>

Enlace de refuerzo 2: Los 4 principios del método de Harvard

En el siguiente enlace podrás acceder a un artículo en el que Carlos Guillermo Gallardo Heredia explica los principios básicos del Método Harvard para negociaciones, ofreciendo una visión detallada de sus elementos esenciales y su implementación efectiva en el ámbito corporativo. También se presentan casos de estudio de compañías en México que han aplicado exitosamente este enfoque, alcanzando logros importantes.

https://www.researchgate.net/publication/387758985_Los_Principios_del_Metodo_Harvard_en_las_Negociaciones_Claves_para_el_Exito_Empresarial

La negociación del Centro de Negociación y Mediación de IE University

El Centro de Negociación y Mediación de IE University sugiere que una negociación efectiva debe considerarse como un balance entre los diferentes estilos de negociación, los cuales reflejan las actitudes con las que se aborda el proceso, y las técnicas aplicadas en cada etapa. Los criterios para negociar según el libro "Negociar para CON-vencer" de Costa et al (2020), se exponen a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1. Criterios para negociar

Criterio	Descripción
Definición de los objetivos que deben guiar nuestra actuación	Es esencial establecer claramente los objetivos antes de iniciar la negociación. Estos objetivos servirán como guía para las decisiones y acciones durante el proceso, asegurando que cada paso esté alineado con los resultados deseados.
Atención al proceso	La negociación no se trata solo del resultado final, sino también del camino para alcanzarlo. Prestar atención a las fases del proceso, las dinámicas entre las partes y los detalles específicos de cada etapa es crucial para lograr acuerdos sólidos y sostenibles.
Actuación orientada a la obtención de un resultado eficiente	Las acciones durante la negociación deben enfocarse en lograr un acuerdo que sea eficaz, optimizando los recursos disponibles y reduciendo los costos emocionales o materiales para ambas partes.
Actuación deliberada, proactiva y no reactiva	Este criterio resalta la importancia de planificar y anticiparse, en lugar de simplemente reaccionar a las acciones de la otra parte. Ser proactivo implica tomar la iniciativa, prever posibles escenarios y estar preparado para manejar desafíos.
Elección de las formas comunicativas	La comunicación es un pilar fundamental en cualquier negociación. Seleccionar cuidadosamente cómo se transmiten las

	ideas, ya sea verbalmente, por escrito o mediante el lenguaje corporal, puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso.
Orientación ética	Toda negociación debe estar guiada por principios éticos, garantizando el respeto mutuo, la honestidad y la integridad. Este enfoque no solo favorece resultados justos, sino que también construye relaciones de confianza y credibilidad a largo plazo.

Nota: basado en Costa et al (2004)

Estos criterios reflejan una perspectiva integral y estratégica de la negociación, enfocada en el logro de acuerdos eficaces, éticos y beneficiosos para todas las partes involucradas.

1.1.2. Arbitraje

El arbitraje es un mecanismo de resolución de disputas en el que las partes deciden prescindir de los tribunales nacionales, trasladando la administración de justicia del ámbito público al privado. En este proceso, las partes otorgan a un tercero, actuando como juez privado, la facultad de resolver su conflicto de manera definitiva y vinculante. Este método se basa en un acuerdo mutuo, a través del cual se establece un sistema de justicia privada para abordar conflictos presentes o futuros. Luego de un procedimiento que suele ser más rápido y flexible que el judicial, el tribunal arbitral emite una decisión final, conocida como laudo, que tiene carácter de cosa juzgada. Sin embargo, este acuerdo está limitado por un marco normativo, ya que no todas las personas ni todas las materias pueden ser sometidas a arbitraje, dependiendo generalmente de las leyes aplicables en la sede arbitral.

Adicionalmente, existen instituciones reconocidas que regulan el proceso arbitral mediante reglamentos diseñados para garantizar las mejores prácticas en este ámbito, asegurando un desarrollo eficiente y profesional del procedimiento (Sandler 2021).

De acuerdo con Sandler (2021), el arbitraje ofrece diversas ventajas significativas, como las siguientes:

Rapidez y economía: Es un proceso ágil que generalmente resuelve disputas en un año o menos, con una única instancia. Su rapidez y fuerza vinculante reducen costos en

comparación con el largo y costoso proceso judicial, además de ofrecer claridad anticipada sobre tarifas y costos en arbitrajes administrados (Sandler 2021).

Privacidad y confidencialidad: A diferencia del carácter público de los procesos judiciales, el arbitraje garantiza la privacidad de las actuaciones y la confidencialidad del procedimiento, salvo en casos de ejecución forzosa del laudo (Sandler 2021).

Especialización técnica: Los árbitros son elegidos por su experiencia en el tema del conflicto, lo que garantiza un análisis técnico y preciso, además de ofrecer mayor disponibilidad y rapidez en sus decisiones, en contraste con los jueces estatales (Sandler 2021).

Flexibilidad: Las partes tienen la libertad de establecer las normas del procedimiento, adaptándolo a las necesidades específicas del conflicto y de los involucrados, ya sea al pactar el arbitraje o durante el proceso (Sandler 2021).

Foro neutral: En conflictos internacionales, el arbitraje permite resolver disputas en una sede imparcial, evitando los tribunales nacionales de las partes y facilitando la ejecución del laudo en numerosos países gracias al Convenio de Nueva York de 1958 (Sandler 2021).

Inapelabilidad: Los laudos arbitrales son definitivos y vinculantes, sin posibilidad de apelación sobre su contenido. Solo pueden anularse si se vulneran requisitos esenciales específicos establecidos en las leyes de arbitraje, otorgando mayor certeza a las decisiones (Sandler 2021).

El arbitraje combina tradición y modernidad, ofreciendo una alternativa flexible, rápida y confidencial a los procesos judiciales. Su especialización y capacidad para manejar conflictos complejos lo hacen eficiente, mientras que la elección del árbitro incentiva altos estándares de calidad y profesionalismo.

1.1.3. Mediación

La mediación es un método de resolución de conflictos en el cual las partes implicadas, de manera voluntaria, trabajan para alcanzar un acuerdo satisfactorio con la orientación de

un tercero imparcial, llamado mediador. Este proceso se distingue por su carácter extrajudicial, flexible y confidencial, favoreciendo soluciones colaborativas que beneficien a todas las partes.

El mediador actúa como facilitador del diálogo, ayudando a las partes a identificar sus intereses y necesidades profundas, así como a explorar opciones de solución, sin imponer decisiones. A diferencia de los procedimientos judiciales tradicionales, la mediación promueve un enfoque cooperativo, evitando la confrontación típica de los esquemas de ganador-perdedor, y se enfoca en mantener o fortalecer las relaciones entre los participantes (De Armas, 2003).

Este enfoque se utiliza en diversos contextos, como el familiar, educativo, comunitario y judicial, demostrando ser una herramienta eficaz para resolver conflictos de manera pacífica. Entre sus principales ventajas se encuentran la rapidez del proceso, la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas de las partes y la garantía de confidencialidad, aspectos que hacen de la mediación una opción altamente efectiva (De Armas, 2003).

De acuerdo con Mazo (2013), la mediación tiene como objetivo principal promover la resolución pacífica de los conflictos, propiciando la paz y el entendimiento entre las partes enfrentadas. Busca facilitar el diálogo, aclarar divergencias y suavizar tensiones en ambientes hostiles. Además, fomenta la búsqueda de soluciones alternativas que conduzcan a acuerdos satisfactorios y sostenibles, al tiempo que ayuda a transformar percepciones o comportamientos conflictivos en actitudes más colaborativas.

La mediación ofrece numerosas ventajas, entre ellas el ahorro de tiempo y dinero, ya que es un proceso rápido, de bajo costo y que no exige la intervención de un abogado. Además, las soluciones alcanzadas son propuestas por las mismas partes en conflicto, lo que aumenta su disposición para cumplirlas y genera una mayor satisfacción al tener control tanto del proceso como del resultado. Este método también reduce significativamente las tensiones y molestias asociadas con procesos largos, brindando tranquilidad a los involucrados. Asimismo, la mediación fomenta la mejora de las relaciones entre las partes, facilitando la construcción de acuerdos futuros de manera más fluida y colaborativa (Mazo, 2013).

En resumen, la mediación es un proceso voluntario y confidencial en el cual un mediador imparcial ayuda a las partes en conflicto a comunicarse y alcanzar un acuerdo mutuamente satisfactorio, promoviendo soluciones colaborativas y preservando las relaciones entre las partes involucradas.

1.1.4 Litigio

El término "litigio" se refiere a un concepto fundamental en el ámbito legal que describe el proceso de resolución de disputas mediante acciones judiciales. Este procedimiento implica la presentación de reclamaciones legales ante un tribunal, donde las partes implicadas, ya sean personas físicas o jurídicas, exponen sus argumentos y buscan una solución justa a través del sistema judicial. El litigio puede abarcar una amplia variedad de áreas legales, que incluyen disputas civiles, casos penales y asuntos administrativos (INEAF, s.f.).

El litigio como proceso, comienza con la presentación de una demanda por parte del demandante, en la que se exponen las reclamaciones legales y los hechos que respaldan su caso. Esta demanda se presenta ante un tribunal con jurisdicción sobre el asunto y se notifica a la parte demandada, quien tiene la oportunidad de responder, alegando sus defensas o incluso presentando contrarreclamaciones.

Posteriormente, se inicia el proceso de descubrimiento, donde ambas partes pueden solicitar y compartir información relevante, lo que incluye la presentación de documentos, interrogatorios y testimonios de testigos. Si no se logra un acuerdo durante esta etapa, el caso procede a juicio, donde un juez o jurado evalúa la evidencia y emite una decisión (INEAF, s.f.).

Existen varios tipos de litigios dependiendo del ámbito al que pertenezcan. En la Tabla 1 se pueden apreciar los tipos de litigio y su descripción.

Tabla 2. Tipos de litigio

Tipo	Descripción
Litigio civil	Implica disputas entre individuos, empresas u organizaciones en cuestiones no penales, como contratos, responsabilidad civil, propiedad o derecho de familia.
Litigio penal	Se refiere a casos en los que el gobierno acusa a una persona de cometer un delito. Incluye la presentación de cargos, juicios y posibles sanciones, como multas o prisión.
Litigio administrativo:	Involucra disputas relacionadas con decisiones tomadas por agencias gubernamentales, como licencias, permisos, regulaciones ambientales o decisiones de empleo en el sector público.

Nota: basado en INEAF, s.f.

El litigio desempeña un papel crucial en garantizar un sistema legal justo y equitativo. Permite que las disputas se resuelvan de manera estructurada, ofreciendo a las partes la oportunidad de presentar sus argumentos y pruebas ante un tercero imparcial. Además, el litigio contribuye al establecimiento de precedentes legales que influyen en decisiones futuras y el desarrollo del derecho. Sin embargo, este proceso puede ser costoso y prolongado, generando una carga financiera y emocional significativa para las partes. Por ello, muchas jurisdicciones fomentan métodos alternativos como la mediación o el arbitraje, que ofrecen soluciones más eficientes y menos adversarias (INEAF, s.f.).

1.2. El proceso de negociación

Hay varios autores que proponen distintos modelos para el proceso de negociación. Aunque estos modelos comparten algunos elementos en común, también presentan diferencias. A continuación, se desarrollará la definición y sus componentes.

1.2.1. Definición

Anclarse en una sola definición de negociación podría dejar de lado las diferentes perspectivas de lo que algunos autores consideran no solo un conjunto de técnicas, sino un arte por la complejidad al planificar e implementar una estrategia de negociación. A continuación se exponen algunas definiciones sobre la negociación desde diferentes autores y puntos de vista.

La negociación es un proceso por medio del cual, dos o más partes, intentan resolver sus intereses contrarios, siendo un mecanismo a través del cual las personas pueden solucionar conflictos (Lewicki et al, 2024).

La negociación es una competencia interpersonal que no se limita a ninguna profesión en particular, pero resulta fundamental para las relaciones personales, el éxito en la gestión empresarial y el liderazgo. Se considera tanto un arte como una disciplina con fundamentos y técnicas que se aplican de manera sistemática a través de la formación y la práctica. Aunque algunas personas piensan que negociar es complicado y prefieren evitarlo o ceder en sus intereses, otros creen que bastaría con conocer ciertas reglas para obtener buenos resultados. Sin embargo, no existen normas universales; solo pautas generales que deben adaptarse a cada situación y persona. La negociación es un proceso complejo y multidisciplinario que implica analizar, gestionar y resolver conflictos (Budjac, 2011).

Costa et al (2004) definen a la **negociación** como un proceso interactivo donde los participantes involucrados utilizan técnicas de influencia y persuasión con el objetivo de llegar a un acuerdo justo que satisfaga equitativamente sus intereses individuales.

1.2.2. Componentes

Los componentes o elementos básicos de una negociación, de acuerdo con Costa et al (2004), se resumen a continuación:

1. Es un proceso de comunicación: La comunicación juega un papel central en la negociación, sirviendo como el medio a través del cual los participantes intercambian información, establecen un entendimiento mutuo y buscan influenciarse para alcanzar un

consenso. Este proceso no solo permite la construcción de acuerdos, sino que también facilita el manejo de las emociones y el tiempo invertido en la negociación, haciéndola más eficiente y reduciendo los costos emocionales y temporales involucrados (Costa et al 2004).


2. Implica la persuasión del otro: En la negociación, la persuasión es esencial y debe diferenciarse claramente de la coacción. Los negociadores deben operar dentro de los límites de la comunicación persuasiva, empleando técnicas que modifiquen actitudes mediante el diálogo, sin recurrir a la fuerza o la imposición. Este enfoque refleja un compromiso con la resolución cooperativa de conflictos y destaca la importancia de la forma en que se comunica, tan significativa como el contenido de la comunicación misma (Costa et al 2004).

3. Atiende a resolver diferencias: La negociación surge de la necesidad de satisfacer intereses o necesidades insatisfechas por parte de los involucrados, ya sea en contextos personales, empresariales o legales. Este proceso permite la creación de valor al identificar y optimizar oportunidades para satisfacer estos intereses de manera creativa y mutuamente beneficiosa, haciendo de la negociación un medio eficaz para la resolución de diferencias y el fortalecimiento de relaciones (Costa et al 2004).

4. Orientación a la consecución de un resultado: El propósito fundamental de la negociación es alcanzar resultados concretos y satisfactorios para todas las partes. Un acuerdo no solo debe ser alcanzado, sino que debe ser adecuado, duradero y respetuoso de los intereses legítimos de cada parte, lo cual distingue una buena negociación de una que, aunque culmine en un acuerdo, no cumple con estos criterios esenciales (Costa et al 2004).

5. Proceso formal con reglas y normas específicas: La negociación debe seguir un proceso estructurado y metodológico, conociendo y aplicando técnicas específicas para cada fase del proceso. Este enfoque metódico permite a los negociadores controlar mejor el desarrollo de la negociación, anticipar movimientos y gestionar sus respuestas emocionales de manera efectiva, aumentando la eficacia del proceso y minimizando las vulnerabilidades ante tácticas inesperadas (Costa et al 2004).

6. Incide en las relaciones personales: La negociación tiene un profundo impacto en las relaciones personales y profesionales. Un proceso negociador respetuoso y cooperativo



puede mejorar significativamente las relaciones entre las partes, estableciendo un precedente positivo que facilita futuras interacciones. Por otro lado, un enfoque deshonesto o poco respetuoso puede deteriorar estas relaciones, creando barreras de comunicación y desconfianza que complican los encuentros futuros (Costa et al 2004).

7. Implica una actividad de cooperación: Finalmente, el objetivo de la negociación es fomentar la cooperación para encontrar soluciones que beneficien a todas las partes involucradas. En contraste con la negociación posicional competitiva, que a menudo genera tensiones y conflictos, la negociación cooperativa busca optimizar los resultados de manera que todos los participantes ganen, reduciendo la probabilidad de problemas futuros y fortaleciendo el tejido social y empresarial a largo plazo (Costa et al 2004).

Referencias citadas en la Clase 1.

- Budjac B. (2011). *Técnicas de negociación y resolución de conflictos*. Pearson.
- Costa M., Galeote M. y Segura, M. (2004). *Negociar para convencer*. McGraw-Hill.
- De Armas, M. (2003). *La mediación en la resolución de conflictos*. Educar, (32), 125-136.
- INEAF (s.f.). *Glosario Jurídico*. <https://www.ineaf.es/glosario-juridico/litigio>
- Lewicki, R., Saunders D. y Barry B. (2012). *Fundamentos de Negociación*. McGraw-Hill.
- Mazo, H. (2013). La mediación como herramienta de la justicia restaurativa. *Opinión Jurídica*, Volumen 12 (23), 99-114.
- Saner, R. (2012). *The Expert Negotiator*. Martinus Nijhoff Publishers.
- Sandler, V. (2021). ¿Por qué es recomendable pactar arbitraje? 7 maravillosas razones. *Revista argentina de arbitraje* (3, 2019).
- Ury, W., Fisher, R. y Patton, B. (2011). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Grupo Planeta.

Definición de los términos citados en la Clase 1.

Negociación: es un proceso interactivo donde los participantes involucrados utilizan técnicas de influencia y persuasión con el objetivo de llegar a un acuerdo justo que satisfaga equitativamente sus intereses individuales.

Negociación posicional: es aquella manera de resolver conflictos que parte de dos posiciones opuestas: ser blando o ser duro. Mientras que la primera puede tensar o destruir relaciones, la segunda suele generar acuerdos poco equitativos y desfavorables para quienes priorizan la relación sobre el resultado.



La excelencia no se improvisa

síguenos

