

# **BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO**

LIDERAZGO EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

WEBINAR

“INFLUENCIA EN ESCENARIOS DE CONFLICTO”

JOSÉ GOMEZ LAUMANN

**INDES**



**PM4<sup>R</sup>**



## Reglas de juego

Cuidar el proceso de la reunión virtual

Todos los micrófonos silenciados

El Tutor indica quien tiene la palabra

Abrir el micrófono para hablar

Identificarse antes de hablar

Pedir la palabra via “raise hand”

## OBJETIVOS

Que los participantes logren:

Comprender una aproximación al abordaje de conflictos en escenarios multiparte,

Conocer los conceptos básicos de dicho abordaje

Conocer las preguntas estratégicas que guían un proceso de influencia en escenarios multiparte

*“La fuente de ventaja en muchas negociaciones puede encontrarse lejos de la la mesa (de negociación)”*

# Introducción

En situaciones de conflicto suele plantearse la búsqueda del acuerdo individual como la unidad de análisis para resolverlo.

Los proyectos, escenarios con multiplicidad de actores, invitan a un cambio de foco: cómo orquestar un número de acuerdos subsidiarios, agrupados en “frentes” para lograr el acuerdo “final”.

## Escenarios multiparte

Los actores forman una trama interconectada compleja y difusa de intereses diversos.

Acuerdo ó desacuerdo con uno impacta en otros.

La información revelada a uno incide en otros.

El análisis de las *interdependencias* entre actores se vuelve crítico.

## Desafío estratégico

El foco en el “acuerdo simple” y en “habilidades” caracteriza las negociaciones más populares.

Desafío estratégico: poner juntos un número de acuerdos, lograr acuerdo entre todas las partes o acuerdo con uno que satisfaga a todos.

Desafío táctico: orden lógico de negociación para lograr objetivos y atender incertidumbre/cambios

## Conceptos clave

Coaliciones: grupos con intereses compartidos y relaciones estrechas

Enlace, interdependencia, mapa social

Secuencia: orquestar el proceso

Acuerdo objetivo

Construcción progresiva hacia el acuerdo objetivo



## Proceso

Clarificar y priorizar los intereses propios,

Identificar los actores (stakeholders) relevantes

Identificar sus intereses

***Identificar y caracterizar las relaciones entre los actores***

Planificar e implementar una secuencia negociadora cuyos objetivos son:

- apalancar o reformular las relaciones,
- satisfacer los intereses a corto, mediano y largo plazo

## Relaciones entre los actores

Tipo de relación: estructura jerárquica, contacto, compañero, amistad, alianza, familiar.

Patrón:

### Deferencia

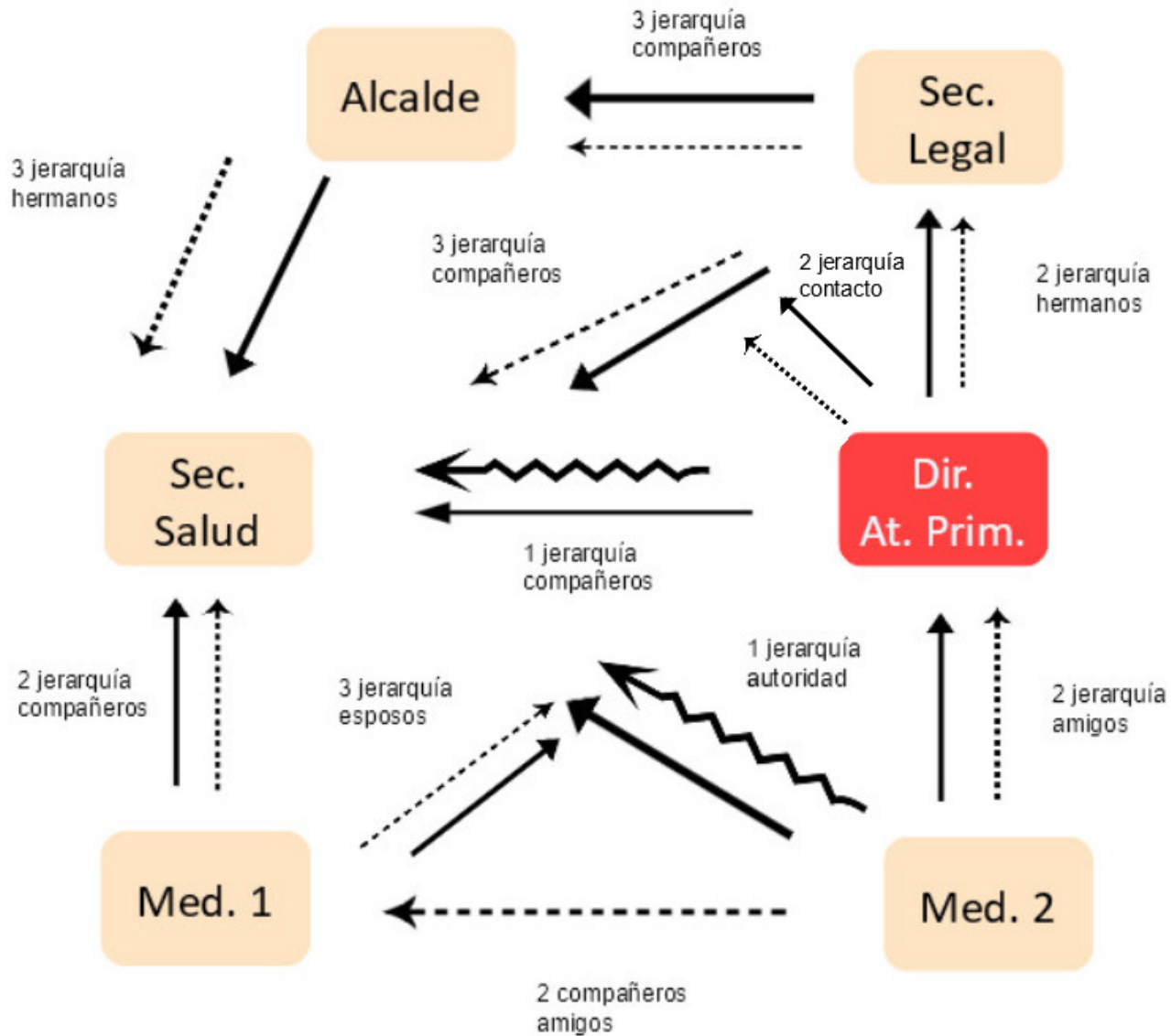
A  B B tiene autoridad/ejerce presión sobre A

### Influencia

A  B A tiene respeto / colabora con B

### Antagonismo

A  B A no sigue (antagoniza / se opone) a B



# Orquestar la secuencia

¿Separar o unir grupos / coaliciones?

¿Qué secuencia usar con actores separados?

¿Cuánta información revelar en cada etapa a los otros actores?

## ¿Separar o unir grupos / coaliciones?

Separar: avanzar con uno para abordar a otro (lógica de “peldaños”, ejemplo: fácil a difícil)

Unir: requiere “timing” y elección cuidadosa para evitar potenciar oposición.

Negociar paquetes de acuerdos que luego impactan en otros actores. Transparencia y búsqueda de consenso. Preparación separada previa.

## ¿Qué secuencia usar con actores separados?

Interdependencia baja, secuencia irrelevante

Progreso con A depende de progreso con B  
(patrones de deferencia e influencia)

Evitar sumar actores antagónicos primero que bloquean “subir al barco” a otros.

Paralelo: evitar cerrar opciones con un actor

# ¿Cuánta información revelar en cada etapa a los otros actores?

Informar u omitir son “extensiones” de las secuencias.

Informar “éxitos” puede “hacer subir al barco”.

Informar “fracasos” puede dañar la reputación frente a otros.

Informar puede movilizar oponentes a bloquear.

Informar en el momento preciso genera sentido de “inevitabilidad”

## Construcción progresiva

Estrategia que secuencia desde los actores “fáciles” a los “difíciles”.

Basada en patrones de deferencia e influencia.

Objetivo: alinear partes interesadas para fortalecer una coalición propia y

- que los difíciles no tengan alternativa,
- que los difíciles se sientan más cómodos



## Mapeo inverso

Estrategia que requiere mapear las interdependencias desde el decisor hasta usted

¿Quién tiene autoridad / influencia sobre el decisor?,  
¿cómo llego hasta ese actor?

Objetivo: alinear partes interesadas para fortalecer una coalición propia y

- que los difíciles no tengan alternativa,
- que los difíciles se sientan más cómodos

## Construcción piramidal

Estrategia que requiere empezar con los actores más “difíciles”.

Sumarse a una posición que permite obtener ventajas.

Impulsa alianzas con actores con menor influencia.  
Reduce la oposición.

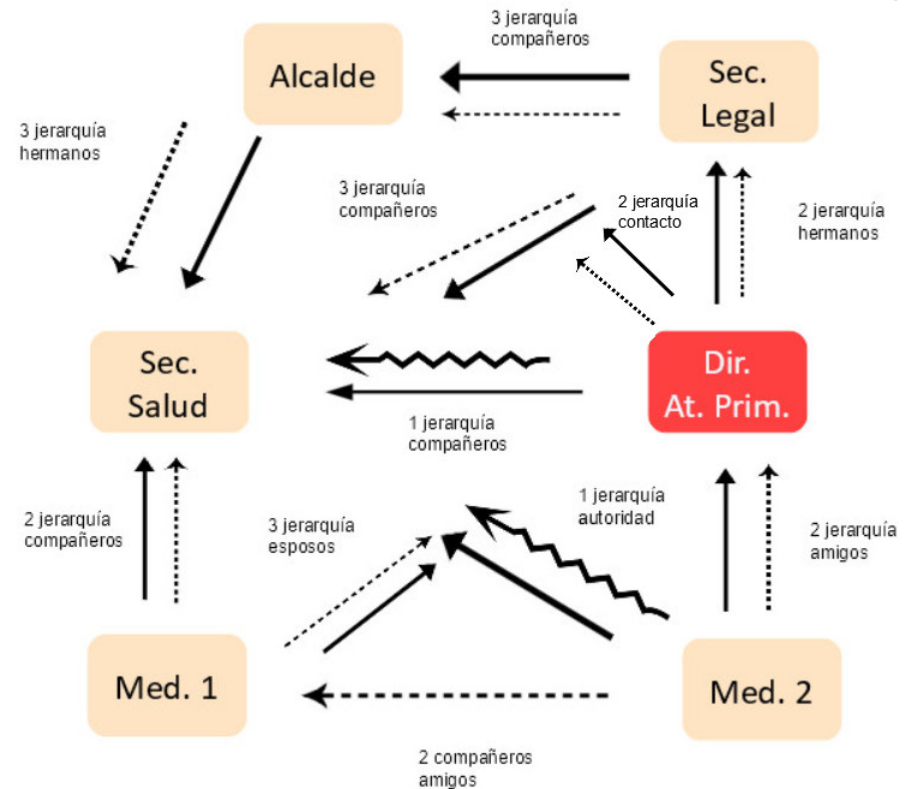
Alto riesgo que compensa la reducción de tiempo y esfuerzo posterior.

# Ejemplo

Construcción progresiva:  
comenzar con Med. 1

Mapeo inverso:  
comenzar con Alcalde.

Construcción piramidal:  
comenzar con Dir. At. Prim.



# Resumen

Acuerdo “simple” (uno a uno) versus interdependencias

Mapa social: patrones de deferencia, influencia y antagonismo

Desafío estratégico: unir/separar, secuencia/paralelo, informar/omitir

Estrategias: construcción progresiva, mapeo inverso, construcción piramidal.

¿Preguntas, dudas?



**¡MUCHAS GRACIAS!**



