

# **Métodos alternativos de gestión y resolución de conflictos**

**(materia opcional de Derecho)**



□ Le guste o no, usted es un negociador. La negociación es un hecho de la vida.

□ Fisher, Ury, Patton

# NEGOCIACIÓN

- Def. : La negociación es un proceso a través del cual las partes involucradas procuran satisfacer determinados intereses intercambiando recursos aptos para tal fin.

# Tres aspectos a tener en cuenta.

- El objeto de la negociación.
- El tiempo.
- El tipo de negociador.

# Estilos de negociador

# Negociador Duro vs. Blando.

Casi todas las personas solo ven dos maneras de negociar: la blanda o la dura.

**El negociador blando** quiere evitar el conflicto personal, y por ende, está dispuesto a hacer concesiones con tal de llegar a un acuerdo.

**El negociador duro** ve cualquier situación como un conflicto de voluntades en el cual la parte que adopte las posiciones más extremas y resista por más tiempo es a la que le va mejor. Este negociador quiere ganar.



# Negociador blando





# Negociador duro







zorruyello / 9GAG

# BAMIBO

 Like 9GAG on Facebook!

[desmotivaciones.es](http://desmotivaciones.es)

# Clasifíquese como negociador.

- ¿Conocerse a sí mismo? Si me conociera a mi mismo escaparía corriendo!!!!!! Johann Wolfgang Von Goethe.
- Hay tres cosas que son extremadamente duras: el acero, el diamante y conocerse a si mismo. Benjamín Franklin.
- Einstein pensaba que si vemos el universo como básicamente hostil, lo normal es que tratemos a los demás como enemigos.
- Newton: Con toda acción ocurre una reacción igual y contraria.



# Negociador por método Harvard



# Ni duro ni blando: negociador en base a los principios del método de Harvard

1. Para él, los participantes son personas que resuelven problemas.
2. Su objetivo es alcanzar una solución inteligente en forma eficiente.
3. Separa las personas del problema.
4. Es suave con las personas y duro con el problema.
5. Actúa de manera independiente de la confianza.
6. Se centra en los intereses y necesidades, no en las “posiciones”.
7. Explora los intereses.
8. Evita tener un mínimo aceptable.
9. Inventa opciones de mutuo beneficio.
10. Desarrolla múltiples opciones entre las que elegir y decide después.
11. Trata de lograr un resultado basado en criterios objetivos, ajenos pero legítimos para los participantes.
12. Razona y está abierto a razones. Ni presiona ni cede a la presión.
13. Ganar-ganar

# 7 PILARES, MÉTODO DE HARVARD

- RELACIÓN
- COMUNICACIÓN
- INTERESES
- OPCIONES
- LEGITIMIDAD
- ALTERNATIVAS
- COMPROMISOS

# Estrategias de negociación

- Una estrategia de negociación es un conjunto de decisiones coherentes sobre los fines, los medios y los riesgos.
- Método Harvard: sentido común organizado.
- Necesariamente implica una visión anticipada de la negociación

# Dos grandes tipos de estrategias

## □ Distributivas

Objetivo: ganar a toda costa.

Lo que gano yo, lo pierde él.

Lo que él pierde, lo gano yo.

“Suma cero”

## □ Colaborativas

Objetivo: ganar lo máximo posible que el otro esté dispuesto a aceptar.

Ganemos los dos

Crear valor

# Harvard Vs. Kremlin

## □ Colaborativa.

Se trata de obtener ventajas mutuas siempre que sea posible y de insistir, cuando hay conflicto de intereses, en que el resultado se base en algún criterio justo, independiente de la voluntad de las partes. El método de la negociación basada en principios es duro con los argumentos, pero blando con las personas. Y muestra cómo obtener lo que corresponde y a la vez ser decente.

## □ Distributiva.

Basta de ceder a las peticiones del otro y de intentar que ambas partes queden contentas en una negociación. Ya sea en el trabajo o con tu pareja, el único objetivo es salir ganador.



# Algunas tácticas de estrategia distributiva

*(pintorescas y no recomendadas)*

- Autoridad limitada
- Ataques, insultos personales, menosprecio
- Dilatar
- Desaparecido en acción
- La oferta fantasma
- El silencio
- El bueno y el malo
- Plazo límite
- El hecho consumado
- Una “fuga de información” adrede
- La letra chica
- Es lo justo y razonable
- “La competencia me lo hace más barato”

# Negociación colaborativa.

- Genere buenas relaciones. (Sea confiable)
- Genere valor.
- Procure una escucha activa.
- Póngase en los zapatos del otro.
- Salga al balcón si es necesario.
- Indague, pregunte. No presuponga.
- Genere opciones creativas. (ganar-ganar)
- Genere acuerdos satisfactorios. (sin desperdicios)

# El método en muy pocas palabras

## 4 guías o principios:

- Separe las personas del problema
- Céntrese en los intereses, no en las posiciones
- Invente opciones de mutuo beneficio
- Insista en criterios objetivos.

+ MAAN

• y PAAN

# Método de Harvard



- ❑ *Program On Negotiation*
- ❑ Universidad de Harvard y otras
- ❑ Libros (principalmente “Obtenga el Sí” y “Supere el No”), formación, consultoría, elaboración de casos didácticos, etc.
- ❑ No es el único método, pero es ineludible

# 7 PILARES, MÉTODO DE HARVARD

- RELACIÓN
- COMUNICACIÓN
- INTERESES
- OPCIONES
- LEGITIMIDAD
- ALTERNATIVAS
- COMPROMISOS



□ 1er. principio:

# Son trabajos distintos: el problema y las dificultades entre las personas

Los diferentes problemas de las personas pueden clasificarse en **tres**, según si se **originan** en:

- las percepciones,
- las emociones, o
- la comunicación.

# ¿A qué nos referimos con la percepción?

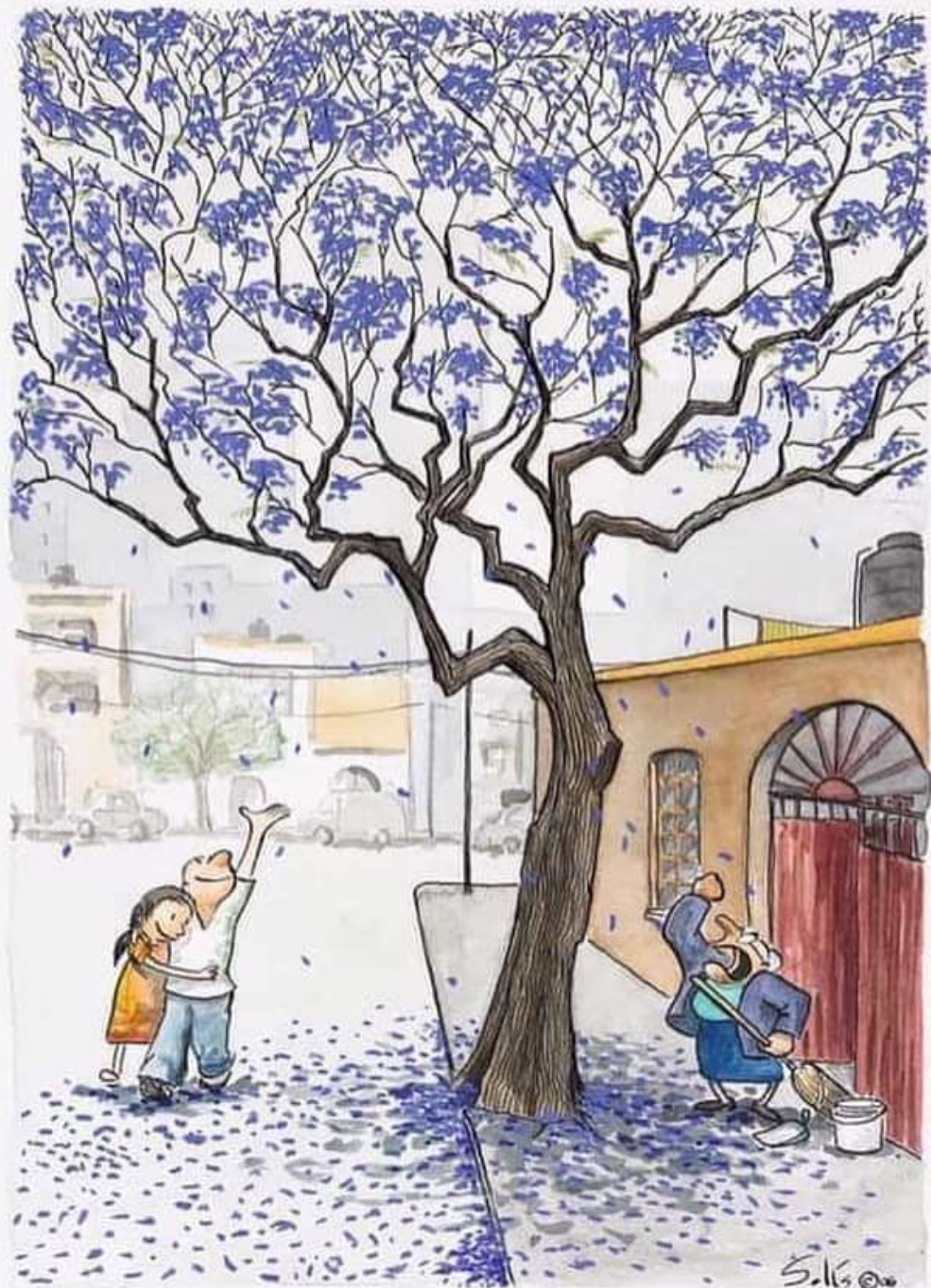
“Por útil que pueda ser el análisis de la realidad objetiva, finalmente es la realidad, **como la percibe cada una de las partes**, lo que constituye el problema en una negociación y lo que abre el camino hacia una solución”

Fisher, Ury, Patton.

Si, de acuerdo.







S. K. © 2000

# Para superar las dificultades originadas en las percepciones.

- Póngase en el lugar del otro.
- No deduzca sus intenciones con bases a sus temores.
- No lo culpe por su problema.
- Comente las mutuas percepciones.
- Busque oportunidades para ser inconsistente con sus percepciones.
- Haga que les interese el resultado dándoles participación en el proceso. En cierto modo, el proceso es el producto.

# Para superar problemas originados en las emociones

- ❑ Reconozca y comprenda las emociones de ellos y las suyas.
- ❑ Haga explícitas las emociones y reconózcalas como legítimas.
- ❑ Permita que la otra parte se desahogue.
- ❑ No reaccione ante estallidos emocionales.
- ❑ Utilice pequeños gestos simbólicos.
- ❑ Conecte con el otro.

# Para superar problemas de comunicación

## **1. Sepa escuchar.**

Escuche activamente.

Verifique si está comprendiendo bien.

## **2. Hable para ser comprendido.**

Hable de Ud., no de ellos.

Hable sólo con algún propósito.



□ 2do. principio:

**Céntrese en los intereses, no  
en las posiciones**

# ¿Qué son los intereses?

- Los intereses son los deseos, necesidades, motivaciones, ansiedades, preocupaciones y objetivos que están “detrás” o “debajo” de las posiciones de las partes y que originan la negociación. **Son lo que en realidad *quieren* las partes.**
- Indudablemente, pueden coincidir o no con lo que las partes *dicen*.
- Los intereses definen el problema.







# Explorar los intereses

- Cómo preguntar. ¿Para qué ...? ¿Por qué ...?
- Qué preguntar.
- Cuándo preguntar.

# Busque y aclare intereses

- **En vez de reaccionar a las posiciones de ellos, busque los intereses.**
  - Encuentre una forma no agresiva de preguntar por qué sostienen esa posición o por qué no aceptan tal propuesta.
  - Para descubrir los intereses del otro, pregúntese...

*¿qué querría yo si estuviera en sus zapatos?*

*¿habrá alguna otra persona a la que el resultado de esta negociación pueda afectar?*

- Explique sus propios intereses y reconozca los del otro como parte del problema.
- Aproveche los intereses compartidos e intente conciliar intereses diferentes.
- **Sea duro con el problema y suave con las personas.**

# Acuerdos “sin desperdicios”

- **Vilfredo Pareto**: “Definió la medida de un resultado óptimo como la situación en la que a nadie podría irle mejor sin que a alguien le vaya peor.”

□ CMI INTERSER



□ 3er. principio:

## **Invente opciones de mutuo beneficio**

Sea creativo, invente muchas opciones.

# ¿Qué son las opciones?

- Son diferentes maneras posibles de satisfacer los intereses de las dos partes, es decir, son posibles contenidos de eventuales acuerdos.
- Recuerde que para que una *opción* se haga realidad, usted necesita que el otro le dé su consentimiento.

# Obstáculos.

- Juicio prematuro. No hay nada más dañino para inventar que el sentido crítico que espera abalanzarse sobre las desventajas de una idea nueva. \*
- La búsqueda de una sola respuesta. “Ya tenemos suficiente dificultad en ponernos de acuerdo. Lo último que necesitamos es un montón de ideas nuevas.”
- El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo. Cada parte siente que la situación es esencialmente todo o nada.
- La creencia de que “la solución del problema de ellos es de ellos”. Cada uno se preocupa de sus intereses.

# Sea creativo

- ✂ Siempre que tenga cierta coherencia con la negociación formule todas las opciones posibles, incluso aquellas que usted crea que no tendrán éxito.
- ✂ En lugar de buscar una respuesta única, “amplíe la torta”.
- ✂ *brainstorming o tormenta de ideas*
- ✂ Busque beneficios mutuos





□ 4to. principio:

# Caracteres de los criterios objetivos

- **Son independientes de la voluntad de cada parte**
- Deben ser vistos como **legítimos** por las partes
- Deben ser **prácticos**
- Deben poder aplicarse **a ambas partes**
- Ayudan, porque **a nadie** le gusta ser tratado de manera injusta.

# Use criterios de legitimidad para convencer

- En vez de forzar a la otra parte, se trata de **persuadirla de que la propuesta es justa, según criterios independientes** de la voluntad de las partes.
- Cuando las partes tienen un enfoque completamente diferente, la solución es negociar sobre una base independiente de la voluntad de las partes, es decir, sobre **criterios objetivos**.

**MAAN  
Y  
PAAN**

# ¿Qué son las MAAN y PAAN?

- **MAAN:** Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado.
- **PAAN:** Peor Alternativa a un Acuerdo Negociado.
- ❖ Son herramientas para protegerlo a usted contra un acuerdo que debe rechazar.
- ❖ **Importante:** Identifique su MAAN y trate de identificar la del otro, eso le dará mucho poder en una negociación.

# Sentido común organizado.

- No habrá resultado satisfactorio (sin desperdicios) si no sabemos los intereses de cada uno.
- Fomentar buenas relaciones, basada en una fórmula ganar-ganar, facilita la satisfacción de intereses.
- Generar opciones basadas en criterios de legitimidad garantiza la satisfacción del acuerdo.
- Tenga bien claro cual es su MAAN

# SUPERE EL NO

## Obstáculos

- **Mi reacción** (control de mis emociones). Acción-Reacción.
- **Emociones negativas de los otros**. Ira, hostilidad. Sus posiciones pueden ocultar miedo, falta de confianza.
- **La posición de los otros**. Se atrinchera un una posición y trata de hacerlo ceder a usted.
- **El descontento de los otros**. Aunque se satisfagan los intereses de los otros quizás teman perder prestigio si se echan para atrás.
- **El poder de los otros**. El juego de poder. Lo que es mío es mío y lo tuyo es negociable. Si pueden obtener lo que quieren mediante el uso del poder ¿Por qué van a negociar con nosotros?

# SUPERE EL NO

## Estrategia de penetración

- 1) Controlar mis emociones. Salga al balcón.
- 2) Las emociones negativas del otro. Desactivarlas. No caer en diputas. Parafraseo.
- 3) Replanteo de la posición del otro. Hay que desatrincherar al otro. Indagar intereses
- 4) Tender un puente de oro. Que el acuerdo sea satisfactorio para ambos.
- 5) Emplear el poder para educar. Cuando el otro no quiere acordar hay que usar el poder, no para presionar sino ara educar. Hay que demostrar que no se puede ganar por si solo.



1) Controlar mis emociones. Salga al balcón

*“Hable con ira y pronunciará el mejor de los discursos que siempre lamentará”*

AMBROSE BIERCE

# TRES REACCIONES NATURALES

- 1) Contraatacar.
  - 2) Ceder.
  - 3) Romper relaciones.
- 
- **Recomendación:** No reaccione ante un ataque, analice la situación, planifique una estrategia y luego proceda a replantear el tema.

## 2) Las emociones negativas del otro. (Desactivarlas.)

- Escuche activamente.
- Parafraseo.
- Reconozca el punto de vista de su oponente.
- Reconozca las emociones de su oponente.
- Presente una disculpa. (Si es necesario)
- Acceda hasta donde pueda.
- Acumule síes. (Suprima el pero)
- Dele reconocimiento a la persona.

### 3) Replanteo de la posición del otro

Replantar significa desviar la atención que la otra persona tiene puesta en las posiciones, y dirigirla hacia el propósito de identificar intereses, inventar opciones de creativas y discutir normas justas para escoger una opción.

## 4) Tender un puente de oro.

- ❑ Incluya a su oponente en el proceso. En cierto modo, el proceso es el producto.
- ❑ Pídale ideas a su oponente y aprovéchelas.
- ❑ Pida crítica constructiva.
- ❑ Ofrézcale una opción a su oponente.
- ❑ Satisfaga los intereses de su oponente.
- ❑ No olvide las necesidades básicas del ser humano.
- ❑ Ayúdelo a ceder salvando las apariencias.
- ❑ Ayude a su oponente a redactar el discurso de la victoria.

## 5) Use el poder para educar.

- Ejerza su poder como parte integral de la negociación encaminada a solucionar problemas.
- En lugar de buscar una victoria aplastante, ponga la mira en una solución satisfactoria para ambos.
- En lugar de usar el poder para obligar al otro a caer de rodillas, utilícelo para ayudarlo a entrar en razón.

# Una recomendación.

□ Prepárese, prepárese, prepárese.

□ GRACIAS!!!!!!!!!!!!!!!