



[www.chcapacita.cl](http://www.chcapacita.cl)

## Módulo 4:

# Técnicas de Resolución de Conflicto y Negociación Estratégica

*Tu espacio, tu comodidad, tu **Chile Capacita***

## Video introductorio al método Harvard

- En este video podrán acceder a una aproximación inicial del método de Harvard para la negociación.

<https://www.youtube.com/watch?v=z9GpFXDcbW8>

## Origen del Método

Desarrollado por Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, en la Universidad de Harvard, presentado por primera vez a finales de la década de los 70's en el libro "Si, de acuerdo". Es mundialmente conocido como el método que persigue la obtención de beneficios mutuos.

Formalmente, el método Harvard de negociación, procede a la discusión estructurada y estableciendo objetivos claros y precisos.

El Método Harvard es una negociación con estrategia integrativa que tiene como objetivo resolver **de manera conjunta el problema.**

¡El libro "¡Si, de acuerdo! Como negociar sin ceder" lo podrás encontrar como contenido descargable en la sección de lectura complementaria.

## Principios básicos

Según sus creadores, la estrategia que sigue el método consiste en centrarse en los intereses de las partes presentes en la negociación y focalizarse en el manejo del conflicto y su resolución siguiendo 4 reglas fundamentales.

### **1. Separar a la persona del problema:**

Lo que se negocia debe desligarse de la relación y tratarse de forma separada. Una negociación que deteriora la relación entre las partes, es una negociación fallida, por lo que debe cuidarse hasta el extremo este aspecto, tanto como el compromiso en sí mismo.

- Duro con el problema, suave con la persona
- Reconozca el problema ¿será posible cooperar?
- Escuche para entender y hable para ser escuchado
- Apártese de la razón y la culpa
- Cuide la imagen y la reputación de quien negocia
- Entienda el impacto emocional

### **2. Concentrarse en los intereses y no en las posiciones**

El objetivo de toda negociación reside en alcanzar compromisos que satisfagan las razones por las que nos sentamos a negociar, si solo nos fijamos en las posturas iniciales, sin entrar en los motivos subyacentes a las mismas, es probable que nos enredemos en una confrontación, cuando las posiciones están alejadas, lo que podría poner en riesgo la relación entre las partes.

- Diferencie entre posición e interés
- Del enfoque distributivo al enfoque integrativo
- Encuentre el interés común
- No todas las motivaciones son iguales
- Haga saber su interés y aprecie el interés ajeno
- Sea flexible y adopte una visión a largo plazo

### **3. Inventar opciones de mutuo beneficio**

Propone pensar en una gama, lo más amplia posible de soluciones impulsadas por los intereses compartidos entre las partes, animando al ejercicio de la creatividad para reconciliar intereses diferentes.

- Evite el juicio prematuro
- Tómese su tiempo antes de decidir
- Su problema Si es mi problema
- Ejercite el proceso creativo de búsqueda de soluciones

### **4. Insistir en la aplicación de criterios de objetivos**

Sugiere que los negociadores deberían utilizar como base en su argumentación, criterios independientes que proporcionen una visión objetiva y alejada de las opiniones partidistas.

- La necesidad de utilizar un criterio objetivo
- Averigüe que normas, estándares o procedimientos son aplicables.
- Sea flexible, los criterios son negociables
- Diferencie entre objetividad y veracidad

## **Obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas**

Según William Ury en su escrito “Supere el NO”, hay 5 obstáculos comunes para la solución conjunta de problemas: nuestra propia reacción, las emociones de los demás, su posición, su descontento y su poder, (para superar el “NO” debemos vencer cada uno de estos obstáculos”. Si quisieras profundizar más podrás sobre este tema, podrás encontrar el libro “Supere el NO” en la sección de contenido descargable.

Según Ury, para cada uno de los 5 obstáculos hay un correspondiente paso en la estrategia de negociación:

**Primer paso:** Como el primer obstáculo es nuestra propia reacción natural, el primer paso consiste en eliminarla.

**Segundo paso:** El segundo obstáculo que debemos salvar son las emociones negativas de la otra parte; su actitud de ponerse a la defensiva, su miedo, sus sospechas, y su hostilidad. Para ellos debemos hacer lo contrario de lo que la otra parte espera. En vez de actuar como adversario debemos tomar partido de ello, escuchándole, reconociendo sus puntos e vista y mostrándole respeto.

**Tercer paso:** Si la otra parte se atrinchera y hace imposible abordar el problema conjuntamente, debemos hacer lo contrario, adoptar lo que ella diga y replantearlo como un intento de hacer frente al problema. Debemos actuar como si la otra parte fuera nuestro socio.

**Cuarto paso:** Aunque hayamos acordado con nuestro interlocutor la solución conjunta de problemas, puede que no esté convencido de los beneficios del acuerdo. En ese caso debemos “tender un puente de oro” proporcionar una solución satisfactoria para ambas partes.

**Quinto paso:** Aunque hayamos hecho todos los esfuerzos posibles, la otra parte podría aún negarse a cooperar si cree que puede ganarnos con el juego de poder. Nosotros también tenemos que emplear el poder, pero no para presionar sino para educar. Aquí podemos sentirnos tentados de amenazar lo cual suele ser contraproducente. Debemos demostrarle a la otra persona que no puede ganar por sí sola, sino únicamente conjuntamente con nosotros.

## Elementos fundamentales de la Negociación

- **Alternativas.** Son las cosas que una parte y otra pueden realizar por cuenta propia sin necesidad de que la otra esté de acuerdo. Son las posibilidades de retirarse que cada parte dispone.

- **Intereses.** Es aquello que quiere alguien, detrás de las posiciones de las partes se encuentran sus necesidades, deseos, esperanza y temores.
- **Opciones.** La gama de posibilidades en que las partes pudieran llegar a un acuerdo. Un acuerdo es mejor si incorpora la mejor de muchas opciones y sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no lo podemos mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.
- **Legitimidad.** El acuerdo será justo para las partes en comparación con alguna referencia externa, algún criterio a principio que vaya más allá de la simple voluntad de cualquiera de las partes.
  
- **Compromiso.** Son planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará. Un acuerdo será mejor en la medida que las promesas sean prácticas, duraderas, de fácil comprensión y verificables.
- **Comunicación.** Un resultado será mejor si se logra con eficiencia, sin perder tiempo ni esfuerzo, la negociación eficiente requiere de una efectiva comunicación bilateral.
- **Relación.** Una negociación habrá producido un mejor resultado en la medida que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente. Un elemento crucial es la capacidad de resolver bien las diferencias.

## MAAN

- **MAAN** es un neotécnico de “Mejor alternativa al acuerdo negociado”.
- Antes de empezar toda negociación, hay que ser consciente que es casi imposible salir de ella con un acuerdo que represente el 100% de lo deseado. Cada parte querrá defender sus intereses y, por lo tanto, habrá que ceder en alguna cosa. Ahora bien, también hay que marcar un límite al respecto. De aquí nace el concepto de MAAN (Mejor Alternativa al Acuerdo Negociado).

## MAAN ¿cómo fijarlo?

- **No presentar un objetivo inasumible por la otra parte negociadora:** la finalidad de toda negociación es llegar a un acuerdo. Por lo tanto, tampoco es conveniente descolgarse con propuestas que es sabido que la otra parte no podrá asumir. En caso de presentar ofertas muy descabelladas, se corre el riesgo que el otro negociador se lo tome como una falta de respeto y rompa toda relación.
- **Establecer distintos niveles según cómo de desarrolle la negociación:** antes de una negociación, se estudian distintos escenarios de acuerdo a cómo se espera que transcurran los hechos. Ahora bien, puede que no hayamos tenido en cuenta factores o aspectos relevantes que pueden dar
- un vuelco en la forma de encarar la negociación. Cuando esto suceda, hay que replantear el MAAN y establecer unos nuevos parámetros.
- **Conocer el poder de negociación de cada parte:** no es lo mismo negociar en un contexto en el cual la oferta es muy amplia que si ésta es muy reducida. Cuantas más opciones se dispongan, más poder se tiene porque más probable es encontrar otra compañía que ofrezca lo mismo a unas condiciones más ventajosas.
- **Estipular un margen de beneficio objetivo factible:** los objetivos deben de ser, en todos los ámbitos, factibles y posibles. Por lo tanto, no es adecuado marcar unos valores más allá de lo que es razonable conseguir en el mercado. La consecuencia de hacerlo será una distorsión en la posición negociadora, además de frustración.

## Buenas Practicas

**A.- Alternativas:** Logrando Acuerdos de los que no se arrepentirá Premisa Utilizable.

- Determinar y desarrollar su mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN), le protege de malos resultados y le ayuda a lograr mejores acuerdos.

1. **Problema.** - La gente llega acuerdos que después lamenta. Usualmente puede sentirse presionado a aceptar una oferta demasiado rápido, o sienta que podría haber obtenido un mejor acuerdo si hubiera actuado con más determinación o cautela.
2. **Causa.** - Con frecuencia se debe aceptar un acuerdo según las posibilidades que hay “en la mesa”. Cuando la otra parte a) le hace una oferta b) amenaza marcharse de la negociación, o c) Le dice “tómalo” o “déjalo” tiene que responder. Para retirarse o quedarse se considera a veces sólo el resultado de la negociación o el regateo, no considerando la alternativa.
3. **Aproximación al Problema.** - Analice las alternativas de cada parte a un acuerdo negociado. Considere las consecuencias de marcharse de la negociación. ¿Que haré si no llegamos a un acuerdo? ¿Cuál es mi MAAN? Para protegerse a un acuerdo que nunca debiera de haber aceptado, compare la oferta sobre la mesa con su MAAN.

Considerar las siguientes pautas:

- a. **Dedicar recursos a mejorar su MAAN.** - Verifique que su MAAN sea realista, si lo puede mejorar aún costo razonable, hágalo. Dedicar recursos para hacer su MAAN más atractivo asegurará un mejor resultado.

- b. **Considerar maneras de desmejorar el MAAN de la otra parte.** - Para bajar las expectativas de la otra parte, podría ser útil contarles lo que conocemos de su MAAN. Se debe tener cuidado que la estrategia no aparezca ilegítima ni dañe su relación con la otra parte.
- c. **Calcular la posibilidad de Retirarse.** - Si los MAAN de ambas partes son atractivos para ellos, conviene reconsiderar si las negociaciones son apropiadas.

**B.- Intereses:** La llave para evitar negociaciones de Regateo.

- Premisa Utilizable. - Centrarse en los intereses en lugar de las posiciones aumenta nuestras posibilidades de alcanzar un buen resultado.
- 1. **Se tiende a centrarse en las Posiciones, no en los Intereses.** - Muchas partes suponen que negociar es presentar “su” solución al principio, defender su posición y atacar a la de la otra parte. Cada parte busca “ganar” logrando un acuerdo que refleje su posición inicial.
- 2. **Suponemos que todos nuestros Intereses son opuestos.** - Cuando se consideran las posiciones, las otras se oponen a las nuestras, por lo tanto, sus intereses también. Si nos defendemos entonces ellos nos atacan. Un examen detenido de los intereses fundamentales revelará la existencia de más intereses compartidos que opuestos.
- 3. **Centrarnos en los intereses facilita la solución creativa de problemas.** - Cuando buscamos los intereses motivadores tras las posiciones, a menudo podemos encontrar una posición alternativa que satisfecerá tanto nuestros intereses como los de ellos. Ej. Frontera y recursos minerales.
- Considerar las siguientes pautas:
  - a. **Al prepararse Concentrarse en los Intereses.** - Aclarar nuestros intereses y tratar de entender los de ellos. Esto hará que aumente nuestra comprensión del problema e idear soluciones creativas que satisfecerán a ambos.

- b. **Enfocar el análisis en los Intereses, no en las Posiciones.** - Es difícil descubrir soluciones creativas, si los intereses de cada uno no se analizan explícitamente.
- c. **Pensar en las Posiciones como si fueran claves.** - Si siguen hablando de ellas a pesar de sus esfuerzos que haga en contrario, pídeles ayuda para entender que los conduce a tomar esta posición. Pregúnteles “Por Qué”.
- d. **Utilizar el Liderazgo.** - Asuma el liderazgo, si no estamos dispuestos a hablar de nuestras propias necesidades, deseos y temores, ¿Por qué esperar que ellos estén dispuestos a hacerlo?

**C.- Opciones:** No deje “Migas” sobre la mesa.

- **Premisa Utilizable.** - A cada parte le beneficia idear opciones par provecho mutuo.
  - 1. **Los resultados no son tan buenos para las partes como deberían ser.-.** Con demasiada frecuencia actuamos como las hermanas que peleaban por una naranja, al final decidieron dividirla por la mitad, una se comió la pulpa y tiró la cáscara y la otra tiró la pulpa y usó la cáscara para una torta.
  - 2. **El juicio disyuntivo es tentador.** - Con frecuencia se acepta la primera solución sobre la cual se pueda acordar con la otra parte, sin buscar mejora la solución. Ej. Anterior.
  - 3. **La inventiva puede parecer peligrosa.** - Nuestras actividades creativas se ven limitadas por temores razonables; con nuestro bando podemos aparecer tontos y con el de ellos, al dar nuevas ideas podamos revelar información que obstaculice nuestra postura de negociación.
- 
- Considerar las siguientes pautas:
    - **a. Asumir que la torta se puede agrandar.** - Es prudente pensar que la torta no es de un tamaño fijo, a ambas partes les interesa una torta más grande; como hacerla crecer: “es un problema compartido”.

- **b. Usar nuestra comprensión de los Intereses para guiar la inventiva.** - Se debe enfocar nuestra inventiva hacia las formas que satisfagan los intereses, no las posiciones. Recordar que va en beneficio propio crear una opción que satisfaga los intereses de la otra parte, caso contrario no tendrán ninguna razón para apoyar dicha opción.
- **c. Separar el proceso de Inventiva del de Decisión.** - Arreglar sesiones de lluvias de ideas, donde no se permitan compromisos ni críticas. Aunque las ideas parezcan un poco locas, dedicar un poco de tiempo y después analizarlas, seleccionar algunas y desarrollarlas.

#### **D.- Criterios de Legitimidad:** Utilizando Criterios Objetivos como una Espada y un Escudo

- Premisa Utilizable. - Usar los criterios de legitimidad como el medio predilecto de persuasión
- 1. **¿Sobre qué base decidiremos los asuntos?** -. Puede decidirse en base al Poder (una parte fuerza a la otra) o con base a la Legitimidad (persuadir a la parte que el enfoque propuesto es justo y adecuado, con base a normas y criterios independientes a las partes).
- 2. **La razón fundamental detrás del uso de la legitimidad.** - Los seres humanos parecen estar programados para desear la equidad, ninguna de las partes quiere que se les trate injustamente.
- 3. **Cuando podría ser útil la legitimidad.** - La legislación, estudios técnicos, derecho internacional, la reciprocidad, etc. pueden ser útil para: Persuadir a otros sobre cuál es la respuesta apropiada y para Protegernos contra la coacción.
- Considerar las siguientes pautas:
  - a. En lugar de preguntar que está dispuesta a hacer la otra parte, pregunte cómo debe decidirse el asunto, que principios se usarán.
  - b. En la Preparación buscar las normas que pudieran aplicarse, en la Negociación empezar con el argumento más favorable, y si el otro enfoque es más apropiado no dudar en reconocerlo.

- c. No ceder a la presión, sólo antes un principio. Si cedemos a la presión ilegítima, alentaremos ese mal comportamiento. Mientras que al ceder ante un mejor enfoque estamos reconociendo que la legitimidad funciona y alentamos a usarla.

#### **E.- Compromiso: Logrando Acuerdos duraderos**

- **Premisa Utilizable.** - Abstenerse hacer compromisos sobre la sustancia hasta el fin del proceso, mejora la eficiencia de las negociaciones y calidad del resultado.
  
- 1. **Problema.** - La gente a menudo se encuentra encerradas en compromisos durante las negociaciones. Cada parte adopta al principio posiciones extrema y concede lentamente, por eso pasan la mayoría de su tiempo y esfuerzo determinando si un acuerdo es posible en vez de inventar el mejor acuerdo posible.
- 2. **Causa.** - Es la calidad de la promesa lo que más cuenta y es raro que se pueda juzgar prematuramente. Nuevos problemas aparecen requiriendo nuevos compromisos, frecuentemente las promesas prematuras llegan a ser promesas pobres.
- 3. **Aproximación al Problema.** - Posponga para el final los compromisos sobre temas sustanciales, el mejor momento de hacerlos es cuando todos los intereses hayan sido comprendidos y muchas opciones estén sobre la mesa y después de llegar a un acuerdo de la selección de criterios para decidir los términos justos.
  
- Considerar las siguientes pautas:
  - a. **Clarifique su pensamiento sobre compromiso.** - Informe claramente a la otra parte cuando usted está haciendo promesas obligatorias, cuando está pidiendo que ellos las hagan. Se es eficaz cuando se sabe que se debe producir.
  - b. **Realizar con anticipación preparación de posibles promesas.** - Ayuda tener uno a más borradores de acuerdo, son aceptados mejor como posibles opciones que todos pueden criticar.

- c. **Aplazamiento de las promesas sustantivas para el final.** - Proponga que nadie debería hacer compromisos hasta que las partes estén de acuerdo que la negociación ha alcanzado la etapa de promesa. Las declaraciones de intención hechas antes deberán ser consideradas tentativas.

#### **F.- Comunicación:** El valor de escuchar y comprender

- **Premisa Utilizable.** - Cada parte en una negociación gana, al crear y mantener una clara comunicación en dos sentidos.
  1. **Problema.** - Los malos entendidos son frecuentes en las negociaciones. La comunicación es muchas veces enviar humo con viento fuerte. Las comunicaciones son la sangre en la vida de las negociaciones. La mala comunicación bloquea el proceso y causa ruptura en las negociaciones y relaciones.
  2. **Causa.** - Uno se concentra en decir a otras personas lo que piensa, los otros pueden no oír su mensaje y uno no escuchar el de ellos. Cuando sus problemas no son entendidos por otras personas, la capacidad de solución es menor.
  3. **Aproximación al Problema.** - Intente la comunicación en dos sentidos, es decir ambas partes escuchan y hablan. Ningún mensaje es verdaderamente comunicado hasta que es escuchado y entendido.
- Considerar las siguientes pautas:
  - a. Comunique a pesar de existir desacuerdos.
  - b. Considere el consultar antes de decidir.
  - c. Hable con un propósito, sepa lo que quiere comunicar.
  - d. Escuche activamente y déjele saber que está escuchando.
  - e. Hable por usted mismo no por ellos.

**G.- La Relación de Trabajo:** Manejando las diferencias efectivamente.

- Premisa Utilizable.
  - Ser incondicionalmente constructivos en las relaciones.
  - Algunos pueden manejar sus diferencias en forma de agresión, mediante negociación dura y hostil, etc. La idea es a través de una buena relación manejar cualquier problema que surja entre las partes.
1. **Problema.** - Las relaciones se deterioran al surgir un problema serio Ej. Palestinos e Israelíes. Las Decisiones se toman en base a las emociones y no a la razón.
  2. **¿Por qué muchas relaciones funcionan deficientemente?** Se debe a la forma que tratamos a los otros: lógica o emocionalmente, clara o ambiguamente, honesta o engañosamente. Es posible catalogar en 6 categorías los problemas de relación: 1) Equilibrio entre la emoción y la razón 2) Nivel de comprensión elemental 3) Grado y naturaleza de la comunicación 4) Grado de confianza 5) Nivel de coacción como método de influencia 6) Grado de aceptación de legitimidad de la contraparte negociadora.

¿Cómo pueden mejorarse las relaciones de trabajo?

- A) Separar los problemas de relación de los problemas esenciales, sea duro con el problema y suave con las personas.
- B) Ser incondicionalmente constructivos sobre los problemas de relación.