



NEGOCIACIÓN COLABORATIVA O INTEGRADORA (HARVARD)

Amparo Quintana
- abogada y mediadora -

La negociación como un MASC

- Conjunto de sistemas que tienen como objetivo resolver o gestionar los conflictos sin el concurso de los tribunales de justicia



Medios Adecuados de Solución de Controversias (MASC).

Inserción de los MASC en el ordenamiento jurídico: **servicio público de Justicia sostenible.**

- Antecedentes: Informe de la Comisión de 26 de agosto de 2016 y Resolución del Parlamento Europeo de 12 de septiembre de 2017.

Paradigma de la **adecuación**: El servicio público de Justicia debe ser capaz de ofrecer a la ciudadanía la vía más adecuada para gestionar su problema. En unos casos será la vía exclusivamente judicial, pero en muchos otros será la vía consensual la que ofrezca la mejor opción.

Participación ciudadanía en el sistema de justicia: calidad y satisfacción.

Ámbito: ASUNTOS CIVILES Y MERCANTILES, incluidos los **conflictos transfronterizos**

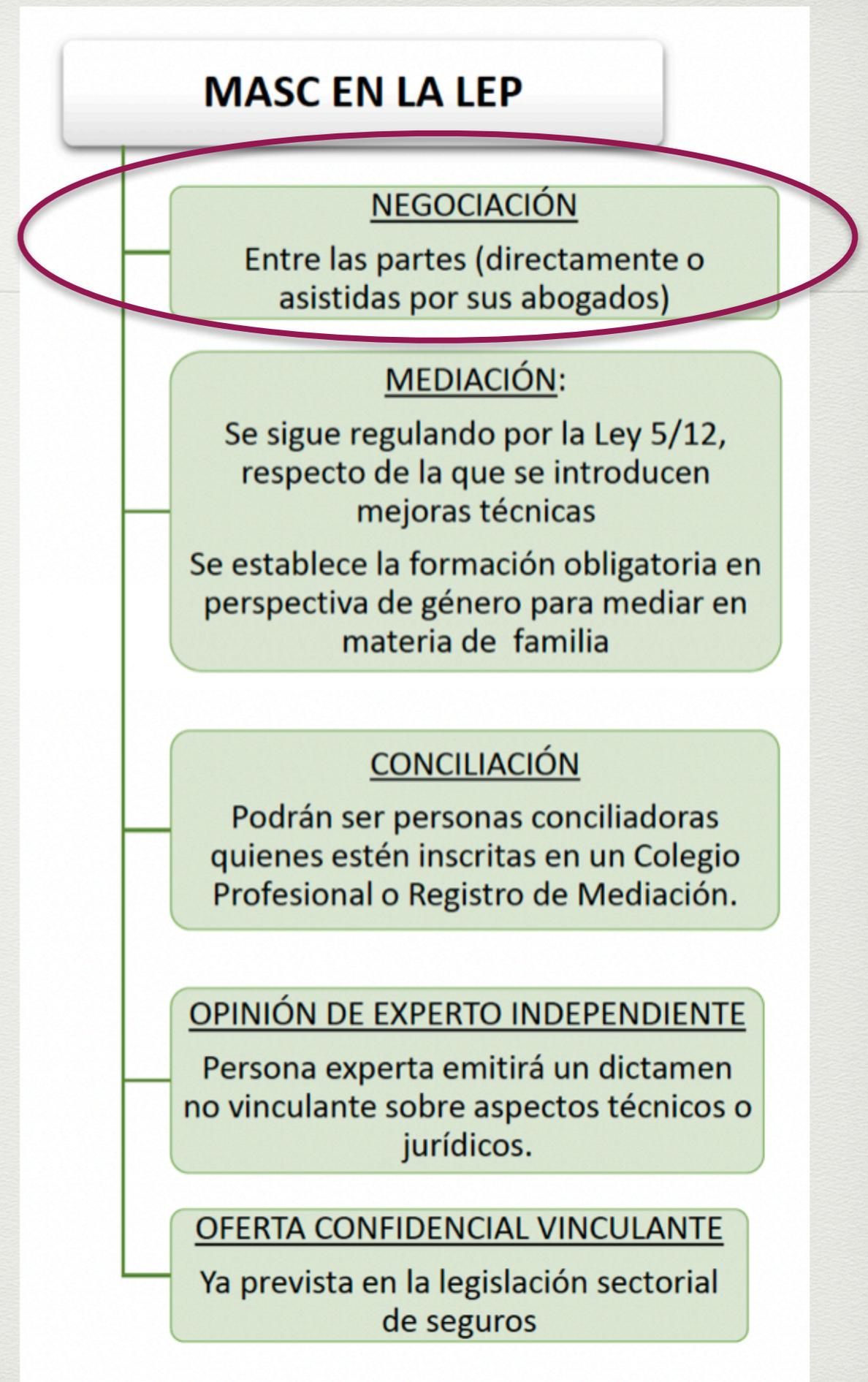
- **Disponibles** para las partes

Definición: cualquier tipo de actividad negociadora, tipificada en esta u otras leyes, a la que las partes de un conflicto acuden de buena fe con el objeto de encontrar una solución extrajudicial al mismo, ya sea por sí mismas o con la intervención de un tercero neutral.

Desarrollo preferentemente por medios telemáticos en reclamaciones de cantidad inferiores a 600 euros.



- Negociación: proceso de comunicación por el que dos o más partes interdependientes y con intereses diferentes sobre uno o varios temas, tratan de alcanzar un acuerdo, aproximándose por medio de concesiones mutuas.



Contextos en que puede darse la negociación

- Directamente las partes.
- A través de un tercero.
- Con ayuda de un tercero: negociación asistida.
- En mediación, al generar opciones de solución.



Existe un modelo de mediación que utiliza técnicas de negociación colaborativa: el llamado tradicional/lineal/Harvard

ALGUNOS ESTILOS Y TIPOS DE NEGOCIACIÓN

- **Negociación inmediata:** se intenta lograr un acuerdo dejando de lado las relaciones personales.
- **Negociación progresiva:** poco a poco se va generando una aproximación en la relación personal, creándose un ambiente de confianza antes de pasar al fondo del asunto.
- **Negociación situacional:** se adapta a las circunstancias; se conocen los detalles de la situación, las habilidades y las debilidades.

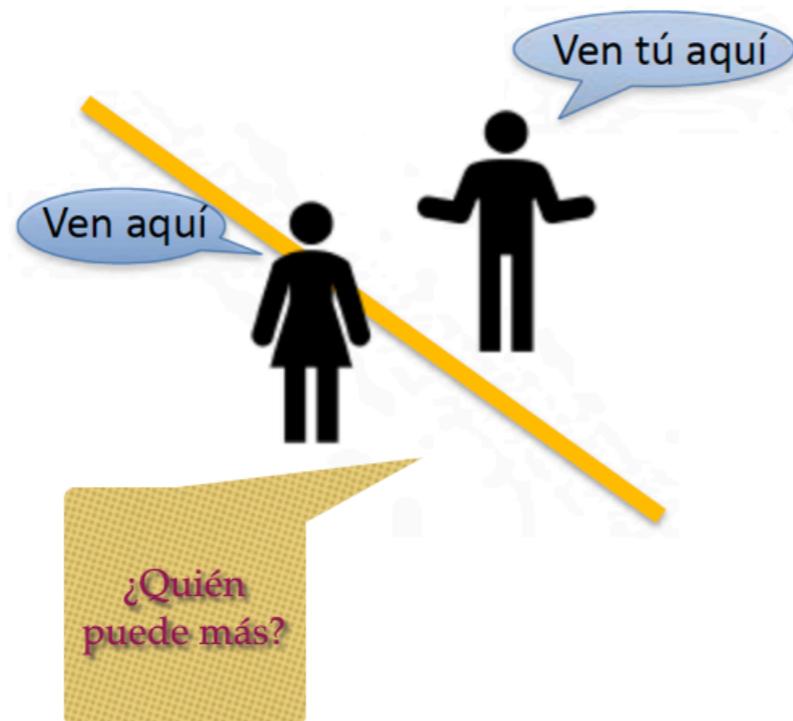
- **Acomodativa:** cuando una parte adopta una conducta más sumisa y conciliadora respecto a la otra. Suelen usarla cuando se da importancia a la relación o cuando es necesario ganarse la confianza de la otra parte con vistas al futuro.
- **Por compromiso:** Se busca llegar a un acuerdo superficial, pero suficiente para que con lo acordado se logren objetivos. Las dos partes de la negociación reconocen que puede haber una alguna pérdida, pero que es mejor llegar al acuerdo antes que perderlo todo por completo.

- **Distributiva:** Por posiciones, adversarial. Lo que puede traducirse en:
 - Ser hábil para ganar un poco más
 - Sacar información
 - No descubrir los verdaderos intereses
 - Regatear
 - Obtener el máximo beneficio posible
- **Colaborativa:** Por intereses y/o necesidades.

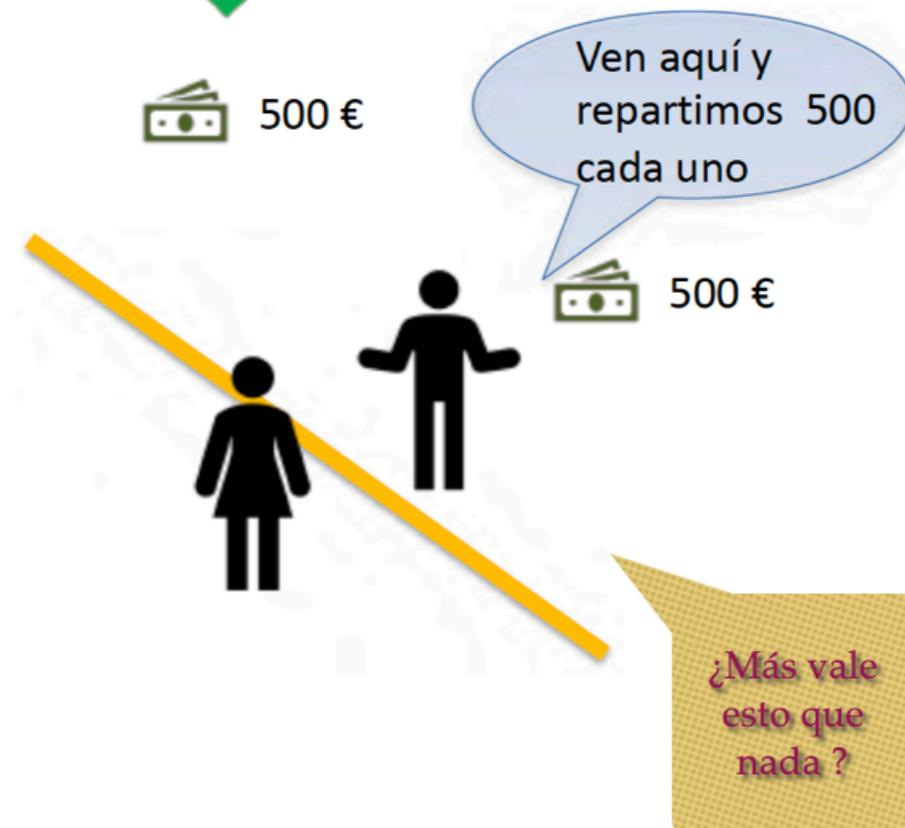


Recompensa de 1000€ para quien consiga que su compañero/a pase al otro lado de la línea

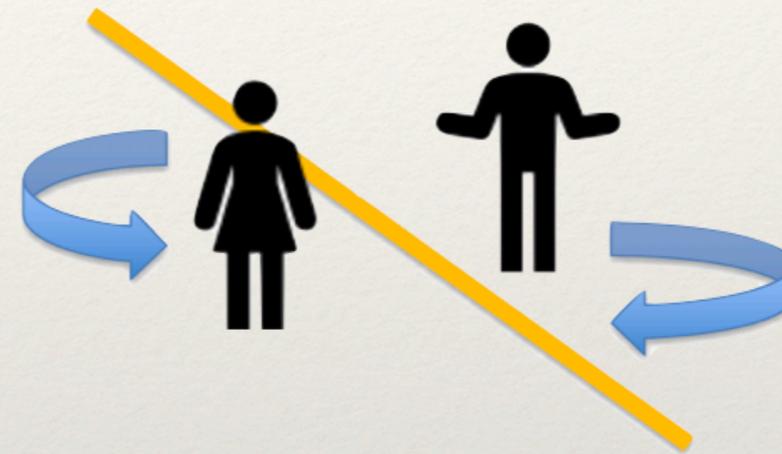
X NO hay acuerdo



✓ Acuerdo



- ❖ **Puede haber un acuerdo de más valor, en el que cada uno gane 1000 €.**



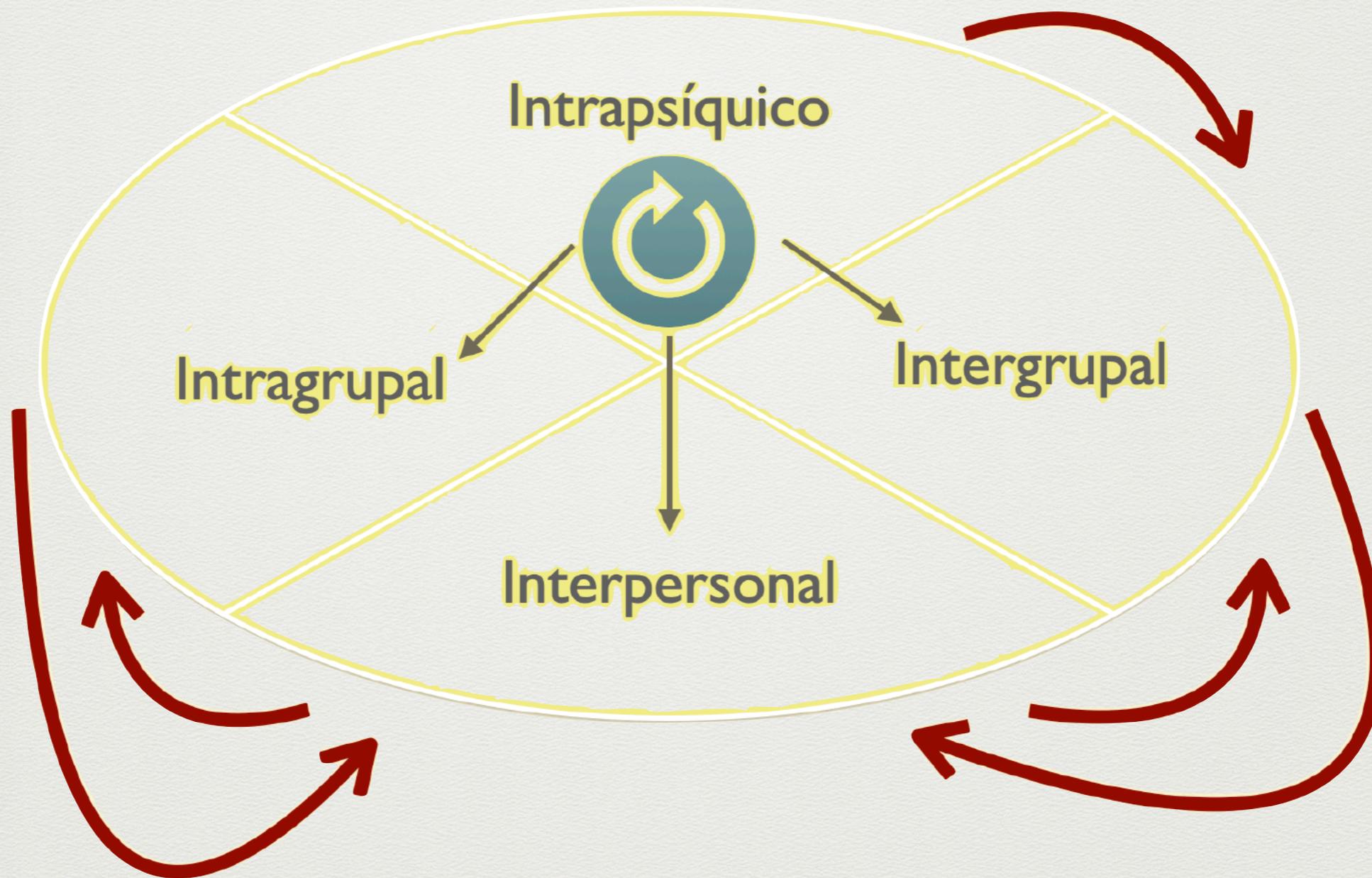
- ❖ Se basa en la colaboración, en la negociación integradora o por intereses.

POSICIONES, INTERESES Y NECESIDADES

Qué quieren

Para qué lo quieren

Por qué lo quieren



CAUSAS DE LOS CONFLICTOS

- ❖ Información falsa, errónea o distinta interpretación.
- ❖ Problemas de relación.
- ❖ Intereses contrapuestos.
- ❖ Problemas ajenos a las partes (estructurales).
- ❖ Diferentes valores.



Según su naturaleza

VERÍDICO

CONTINGENTE /
LATENTE

DESPLAZADO

MAL ATRIBUIDO

FALSO

A large iceberg floats in a calm, blue sea under a clear sky. The visible tip of the iceberg is on the right, while a much larger, submerged part extends to the left. The water is still, creating a clear reflection of the iceberg. The text is overlaid on the image in white, bold, sans-serif font.

**MANIFESTACIÓN
DEL CONFLICTO**

**EMOCIONES
SENTIMIENTOS
MITOS
TABÚES
NECESIDADES...**

Interés por los objetivos propios

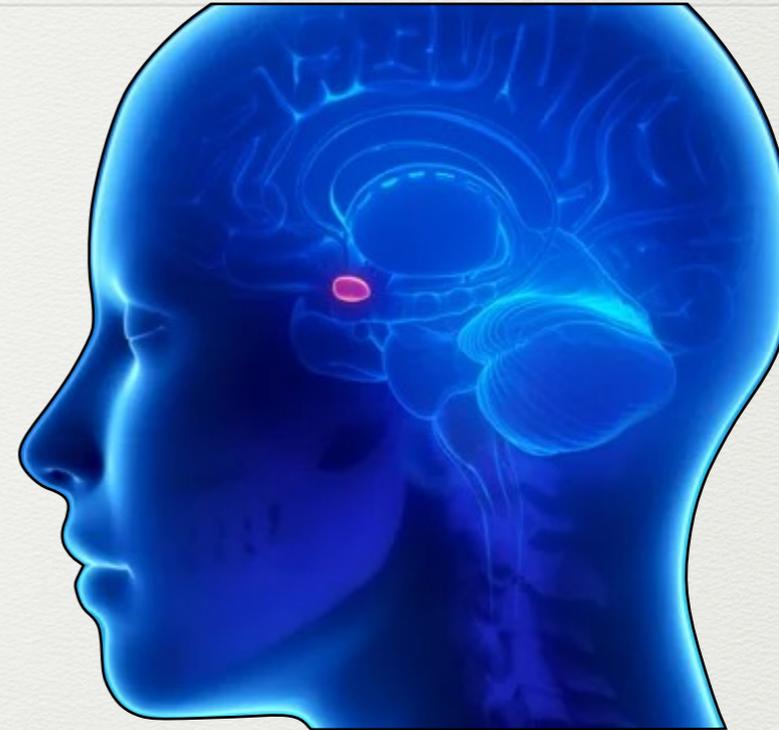


Interés por los objetivos de los demás o la relación

LA FAMOSA AMÍGDALA

CEREBRO CONSCIENTE

- Lento
- Utiliza palabras y conceptos
- Toma decisiones
- Consume mucha energía
- Control, psicomotriz
- Control de emociones



CEREBRO EMOCIONAL

- Muy rápido
- Utiliza marcadores somáticos (sudor, enrojecimiento, etc.)
- Eficiencia en el consumo de energía
- Su finalidad es mantener con vida
- Más fuerte que el cerebro consciente

Pasos para negociar



PUNTO DE PARTIDA

- ❖ Todas las personas quieren quedar bien consigo mismas y con los intereses de representan.
- ❖ Todas las personas tienen sentimientos, emociones, mitos y tabúes.
- ❖ Nadie es perfecto.
 - ❖ Despersonalizar las quejas o comentarios.
 - ❖ Ayudar a que no sacar conclusiones sesgadas.
 - ❖ Evitar la “culpa de...”
 - ❖ Referirse al problema más que a la persona.

INTERESES

- ❖ Separar los intereses de las posiciones o estrategias.
- ❖ Identificar la prioridad en los objetivos de las partes.
- ❖ Preparar preguntas:
 - ❖ ¿Qué quieren obtener de esta reunión?
 - ❖ ¿Por qué esto es tan importante?
 - ❖ ¿Bajo qué circunstancias podría cada una hacer lo que piden?
 - ❖ ¿Podrían explicar sus razones?
 - ❖ ¿Si tuvieran que modificar sus propuestas, por dónde les gustaría empezar?

Término que utilizamos para aquello que quiere alguien.

Bajo las posiciones de las partes, se encuentran sus necesidades, inquietudes, deseos, esperanzas, temores...

ALTERNATIVAS

Son las posibilidades para retirarse de que dispone cada parte si no se llega a un acuerdo. Son las cosas que cada cual puede realizar por su propia sin necesidad de que la otra parte esté de acuerdo. En general ninguna de las partes deberá convenir en algo que sea peor para esa parte que su MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).

- ❖ Identificar sus MAAN (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado).
- ❖ Ayudar a que calculen los costes de no llegar a acuerdo.
- ❖ Ayudar a calcular el coste del proceso de negociación.

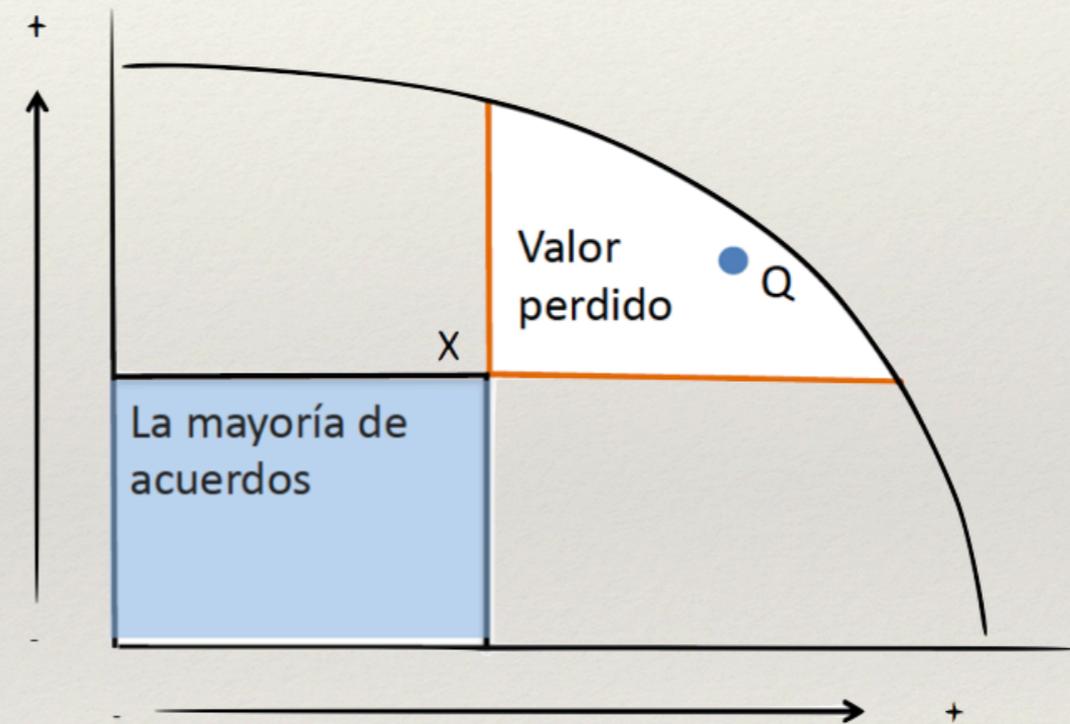
OPCIONES

- ❖ Son toda la gama de posibilidades sobre la que las partes pudieran llegar a un acuerdo.
- ❖ Son las opciones que están ya "sobre la mesa" o que pudieran ponerse sobre ella.
- ❖ En general, un acuerdo es mejor si incorpora lo mejor de muchas opciones.
- ❖ Normalmente sabemos que tenemos el mejor acuerdo cuando no se puede mejorar sin perjudicar a alguna de las partes.

PROPUESTAS

❖ Opciones realistas

Satisfacción persona A



Satisfacción persona B

ZOPA (zona de posible acuerdo)

Jimena acude a una entrevista de trabajo para un puesto de Project Manager. Su objetivo es conseguir un salario entre 50.000 y 60.000 € anuales.

La empresa está dispuesta a pagar entre 40.000 y 55.000 € anuales.

Existe una ZOPA entre los 50.000 y los 55.000

Deberían poder llegar a un acuerdo si los demás términos y condiciones les encajan.

Pero supongamos que la empresa no acepta pagar más de 45.000 € anuales. En este caso, la ZOPA no existiría y ambas partes pensarán en perseguir su MAAN.

CRITERIOS DE LEGITIMIDAD

- ❖ Necesidad de sentir que son tratados justamente.
- ❖ Las personas tienen diferentes percepciones de lo que es justo o legítimo.
- ❖ Buscar criterios de legitimidad compartidos:
 - ❖ Opinión de un tercero experto
 - ❖ Precedente
 - ❖ Echarlo a suertes
 - ❖ Etc.

COMUNICACIÓN

- ❖ **INDAGAR:**

- ❖ Para conocer lo que no sabemos.
- ❖ No se trata de convencer.
- ❖ Uso de preguntas abiertas y circulares.

- ❖ **DEVOLVER Y REFLEJAR:**

- ❖ Que sepan que les has entendido.
- ❖ No se trata de estar de acuerdo ni en desacuerdo.
- ❖ Escuchar empíricamente (observando).

RELACIÓN

- ❖ Habrá producido un mejor resultado en la medida en que las partes hayan mejorado su capacidad para trabajar colaborativamente.
- ❖ Las negociaciones y mediaciones más importantes se hacen con personas o instituciones con las cuales existe una relación llamada a seguir en el tiempo.



ENFOCAR AL FUTURO
DEFINIR LA RELACIÓN

DIFICULTAN EL RESULTADO

- ❖ Comunicación ineficaz.
- ❖ Información y datos imprecisos.
- ❖ Propia personalidad y sentimientos.
- ❖ Presiones externas.
- ❖ Orgullo.
- ❖ Diferencias éticas.
- ❖ Desconfianza.

PREPARAR LA NEGOCIACIÓN

- ❖ Evaluación calmada de la situación
- ❖ Reunir la información adecuada.
- ❖ Valorar puntos en los que se puede / quiere ceder y cuáles no.
- ❖ Evaluar el comportamiento que va a seguirse y decidir la estrategia.
- ❖ Prepararse para gestionar la situación emocional.

1.- Anotar los hechos básicos del conflicto, tanto externos como subyacentes y ver su tipología

2.- Indagar el conflicto desde los intereses y necesidades de las partes

3.- Examinar las estrategias o pasos dados por las partes hasta el momento

4.- Calcular el impacto económico de la solución del conflicto en los tribunales

5.- Análisis DAFO de las partes (dificultades, amenazas, fortalezas y oportunidades)

-
-
- ❖ Escuchar a la otra parte.
 - ❖ Tratar de entender sus puntos de vista.
 - ❖ Evaluar los valores que subyacen.
 - ❖ Controlar el vocabulario.
 - ❖ Atender a la comunicación no verbal.
 - ❖ ACTITUD:
 - ❖ Evitar los estereotipos y prejuicios.
 - ❖ Tratar de mantener la objetividad.
 - ❖ Mantenerse lo más abierto y flexible posible.

Y SI ES UN TERCERO QUIEN NEGOCIA...

- ❖ Tratar de general confianza.
- ❖ Tratar de ver qué hay detrás de las palabras.
- ❖ Manejar adecuadamente la situación emocional.
- ❖ Tratar de captar el objetivo de las partes.
- ❖ Evaluar el tipo de conflicto que tenemos delante.
- ❖ Asegurarse de que se ha expresado todo el problema.
- ❖ Contextualizar el problema.
- ❖ Actuar en función del significado que tiene el conflicto para cada parte.
- ❖ Acordar un procedimiento para la resolución del conflicto.
- ❖ Tratar de reforzar los consensos.
- ❖ Permitir las sugerencias de las partes.
- ❖ Resumir, aclarar decisiones y asegurar la aplicación de las decisiones.

UN
SUPUESTO



- Roberto contrató hace cuatro años una póliza de seguro individual con la compañía SALUD-SALUD, que le cubre todas las prestaciones comunes de asistencia médico-sanitaria, excepto los gastos de farmacia, algunas actuaciones odontológicas, la homeopatía y la acupuntura.
- Hace ocho meses, Roberto contrató un suplemento específico para asistencia dental, que incluye empastes y endodoncias, así como una rebaja en todos los tratamientos realizados en algunas clínicas concertadas con SALUD-SALUD.
- Acudió a una de esas clínicas, donde le realizaron un tratamiento consistente en cuatro implantes: dos incisivos superiores, un premolar inferior y otro superior. Pagó 6.500 euros en total.
- Pasado un tiempo, Roberto tuvo rechazo de los implantes, teniendo que quitárselos urgentemente, pues también presentaba una infección en las encías.
- En la actualidad, Roberto no tiene esas cuatro piezas, lo que le supone un malestar enorme, ya no solo por la dificultad de comer, sino porque su trabajo es cara al público y verse así lo acompleja.
- Los médicos le han dicho que existe la posibilidad de ponerle postizos esos dientes, lo que asciende a 1.389 euros.
- Roberto ha reclamado extrajudicialmente contra el odontólogo, la clínica dental y la compañía SALUD-SALUD, para que le devuelvan el dinero que pagó por los implantes, le paguen el nuevo tratamiento de los dientes postizos y le indemnicen por daños morales en 10.000 euros.
- La compañía aseguradora propone negociar y a la reunión acuden Roberto y SALUD-SALUD, pues el dentista ya no trabaja en la clínica y desconocen su paradero. Por su parte, el abogado de la clínica ha comunicado que su cliente “no tiene por qué ir a ningún sitio que no sea un juzgado”.

PERSPECTIVA DE ROBERTO:

Piensa que no lo han tratado con profesionalidad, que deberían haberle advertido de que podía haber rechazo y las consecuencias de ello.

Siente que tanto el médico como la clínica están poniendo obstáculos para que él se canse. A veces piensa que le toman el pelo.

Lleva meses sin comer con normalidad y, como le da vergüenza que la gente lo mire, ya no sonríe. Solo sus allegados y amigos más íntimos conocen, lo que le ha pasado. Trabaja en un banco, atendiendo al público.

Piensa que la aseguradora debería informarse mejor de las clínicas con las que establece un convenio de colaboración, máxime cuando SALUD-SALUD protagoniza campañas publicitarias en prensa, radio y televisión que la han hecho muy popular.

Quiere el dinero, no el tratamiento en una clínica concertada de la compañía aseguradora. Ya no se fía.

PERSPECTIVA DEL REPRESENTANTE LEGAL DE SALUD-SALUD:

Está autorizado para pagar el nuevo tratamiento, pero le han dicho que no lo ponga fácil.

Respecto al coste de los implantes, la compañía podría devolverle a Roberto el dinero y luego repetir contra la clínica, pero no le interesa ahora, pues quiere que el grupo al que pertenece esa clínica firme en exclusiva para SALU-SALUD.

Se pone en el lugar de Roberto y puede imaginarse lo que siente, pero él representa a la compañía, no es una hermana de la caridad.

Lo mejor sería que todo se hiciera en otra clínica con las que trabaja la compañía; sería más barato para la misma.

Si Roberto renunciara a los daños morales, tal vez le podrían pagar los dos tratamientos.

Lo peor sería que el tema trascendiera y perjudicara a la compañía.

POSICIONES	
ROBERTO	SALUD-SALUD
INTERESES Y NECESIDADES	
ROBERTO	SALUD-SALUD
MAAN: lo que pueden obtener sin la colaboración de la otra parte	
ROBERTO	SALUD-SALUD
OPCIONES DE ACUERDO: que satisfagan a ambas partes	
ROBERTO	SALUD-SALUD



“El ser humano será realmente sabio cuando resuelva toda clase de conflictos con las armas de la mente y no con las físicas”

(Werner Braun)



a.quintana@amparoquintana.com