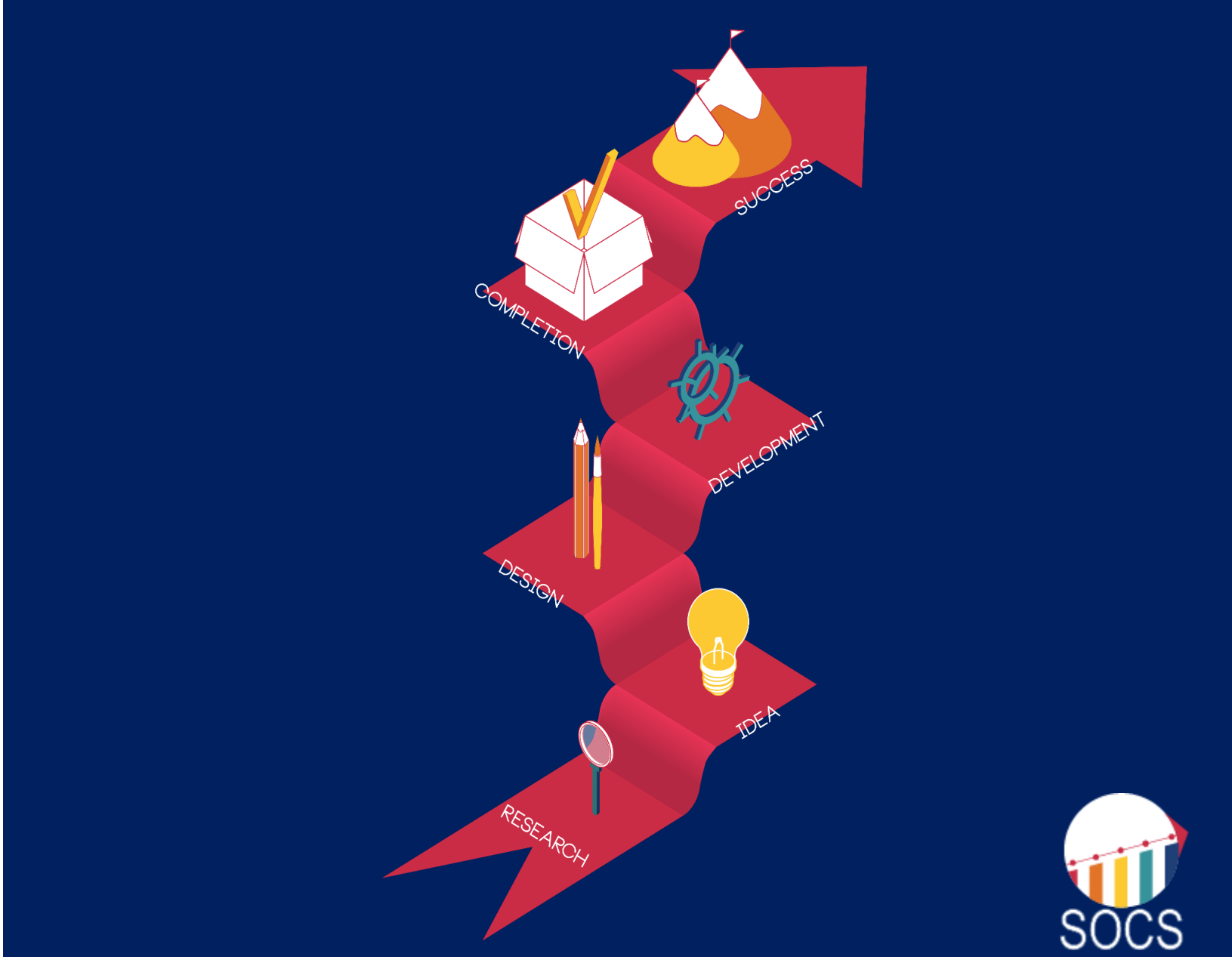

IO3 Set de herramientas para intervenciones en conflictos y comunicaciones eficientes

Herramienta 2: «Cerrar el trato»

Tutorial

Bimec

24 de noviembre de 2020

Cofinanciado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea

El apoyo de la Comisión Europea para la producción de esta publicación no constituye una aprobación del contenido, el cual refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.
[Proyecto n.º: 2019-1-ES01-KA202-064348]

Título:	*IO3 Set de herramientas para intervenciones en conflictos y comunicaciones eficientes* *Cerrar el trato*
Resultado del proyecto (Resultado intelectual - IO3)	*Esta herramienta está diseñada para apoyar a la persona usuaria en conflicto o con problemas de comunicación a través de un proceso de negociación basado en principios para encontrar una solución común a su problema/conflicto.*
Descripción	*Uso de símbolos y un proceso estructurado en cuatro pasos para encontrar una solución al conflicto.*
Organización socia	*BIMEC*
Personas responsables de la preparación de este documento	*Valia Dankova* *Liubov Kirilova*
Fecha de creación	*24/11/2020*
Idioma	*Español*
Creative Commons	

Contenidos

Datos principales 3
Pasos de la metodología de trabajo con símbolos 5
Materiales 5
Participantes 5
Proceso de implementación 6
Paso 1 – Situación 6
Paso 2 – Evaluación 6
Paso 3 – Alternativas 7
Paso 4 – Negociación 8

Datos principales

Nombre de la herramienta: **Cerrar el trato**

Aplicación

Gestión de conflictos y mejora de la comunicación

Objetivo principal

El objetivo de esta herramienta es apoyar a 2 personas usuarias en conflicto o con problemas de comunicación a través de un proceso de negociación basado en principios para encontrar una solución común a su problema/conflicto.

Ámbitos de aplicación

Gestión de conflictos en el entorno empresarial. Aumento de la eficacia de la comunicación.

Marco de la herramienta

Es importante señalar que los intereses de ambas partes se tratarán de forma justa, y la persona asesora no etiquetará ninguna de las situaciones, declaraciones e intereses de las personas usuarias como «correctos» o «incorrectos».

La persona asesora debe conocer el enfoque de las negociaciones basadas en principios, que ayuda a conseguir una solución en la que todos salgan ganando. Se trata de un enfoque de la negociación basado en los intereses, centrado principalmente en la gestión y resolución de conflictos. El enfoque se describe en el libro *Getting to Yes*, de Fisher, Ury y Patton[1]. Los cuatro principios fundamentales del enfoque son:

- Separar a las personas de los problemas

Las personas y los problemas deben tratarse por separado. Esto significa que si queremos afrontar con éxito un conflicto debemos centrarnos en el problema y la situación, y no en quién tiene la culpa, de quién es la culpa y quién es o no es «bueno, malo, etc.» Debemos abstenernos de utilizar adjetivos/calificaciones para las personas implicadas. Al negociar, no se deben confundir las relaciones y el contenido. Las cuestiones relativas a las relaciones deben discutirse como tales y tratarse por separado (la herramienta 1, «Aldea de las Virtudes», sería adecuada para ello). Para el proceso de negociación en esta herramienta, la persona asesora debe guiar a las personas usuarias para que se centren en el tema. Separar el contenido de las

[1] Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Penguin, 2nd edition, 1991), Roger Fisher, William Ury, and Bruce Patton

emociones presupone la existencia de una disposición a comprender la situación de la otra persona y buscar una solución de forma constructiva.

- Negociar sobre los intereses, no sobre la postura

La postura es lo que se ha declarado que se desea conseguir en la negociación. Defender firmemente la propia postura puede perjudicar a veces los propios intereses. Puede impedir ver las oportunidades de solución que mejor se adaptan a los intereses. Las posturas declaradas con dureza oscurecen los intereses. Un ejemplo: Una persona empleada defiende ante su jefe/-a su postura de que merece un aumento de sueldo. Quiere un aumento de sueldo porque quiere un puesto más alto en la empresa o porque quiere comprarse un coche nuevo. Detrás de una postura pueden estar muchos intereses diferentes. Los intereses pueden negociarse más fácilmente porque dejan un margen más amplio. Además, incluso detrás de posturas hostiles pueden encontrarse intereses similares. Por lo tanto, los/-as negociadores/-as ven más allá de las duras posturas para tratar de identificar los intereses subyacentes: las necesidades básicas, los deseos y las motivaciones.

- Inventar opciones de solución (ser creativo/-a)

Desarrollar opciones, oportunidades de soluciones que beneficien a ambas partes. Negociar no significa convencer a los demás, sino buscar soluciones que puedan convenir a ambas partes. Por lo tanto, las oportunidades de solución (opciones) deben derivarse de los intereses divergentes. Las personas negociadoras deben intentar ser creativas en esta fase. En lugar de pensar en cómo repartir el pastel entre ellos, primero deben pensar en cómo hacer el pastel más grande y luego dividirlo para que ambas partes puedan obtener más. Una forma de hacerlo es encontrar intereses complementarios. Cuanto mayor sea el número de opciones, mayor será el beneficio global, así que hay que tener cuidado de no limitar las posibilidades prematuramente «buscando la solución adecuada».

- Acordar un conjunto de normas que debe cumplir la solución

Utilizar criterios de evaluación neutrales. Los criterios de evaluación neutrales son preferibles a las decisiones arbitrarias. Quien compra un coche deportivo porque le gusta, debe saber que los viajes de vacaciones con mucho equipaje son cosa del pasado. La evaluación imparcial es la base de las decisiones razonables. Un precio negociado basado en el valor de mercado, las variaciones de precio en el sector correspondiente o las ofertas de la competencia harán a una persona dormir tranquila. Los criterios objetivos son los números, las fechas, los hechos, la experiencia, etc. Además, la información y el asesoramiento correctos de un tercero pueden ser la base de una valoración imparcial.

Pasos de la metodología de trabajo con símbolos

Los siguientes tres pasos de la metodología de trabajo con símbolos deben ser llevados a cabo explícitamente por la persona asesora durante el proceso en las etapas específicas, para las que se prevén estos pasos (véase Proceso de implementación):

1. Preguntas factuales

Estas preguntas son simplemente factuales. No hay lugar para interpretaciones o preguntas (como, por ejemplo, «por qué», o «¿puede hablar más sobre…?», etc.) Solo se permiten preguntas sobre lo que se ha dicho exactamente («no lo he oído», «no lo he entendido», «¿puedes repetir?», etc.). Las preguntas se hacen directamente a la persona usuaria que ha hablado y solamente ella puede responder.

2. Percepción

En esta etapa, la persona asesora expresa con palabras, dirigiéndose directamente a las personas usuarias, lo que ha percibido durante la presentación. Las percepciones consideran exclusivamente lo que se ha oído y observado (aspectos verbales y no verbales). Solo importan los hechos. Por ejemplo: «He visto...», «He oído que...», «Me he dado cuenta de que...»)

3. Interpretación

En la fase de interpretación, la persona asesora verbaliza lo que ha interpretado de lo que ha visto y oído. La interpretación puede incluir perspectivas sobre las razones, los hechos, las consecuencias y los impactos, las soluciones, las emociones, las dificultades, etc.

Materiales

- Conjunto de símbolos (véase la lista de símbolos sugerida en el ANEXO)
- Hojas de papel A4 en blanco o los campos prediseñados (véase la sección Descargas)

Participantes

- 2 personas en conflicto o con problemas de comunicación.

Proceso de implementación

- Garantizar un espacio cómodo en el que las personas usuarias encajen cómodamente.
- La intervención consta de 4 pasos: - Situación - Evaluación - Alternativas – **Negociación**

Paso 1 – Situación

1. La persona asesora hace una breve introducción a esta intervención, indicando que las personas usuarias se han reunido para encontrar una solución, ya sea a un problema de comunicación o a un conflicto.
2. Las personas usuarias confirman que quieren trabajar juntas y con el/la asesor/-a para llegar a una solución.
3. La persona asesora coloca un campo, «Situación», en el suelo (o mesa) frente a cada usuario/-a.
4. A continuación, pide a las 2 personas que elijan algunos símbolos que representen la situación que están tratando de resolver.
5. Se da un tiempo a cada participante para que haga la tarea y luego exponga su punto de vista.
6. Preguntas objetivas por parte la persona asesora.

Ejemplos de preguntas y comentarios para la persona asesora antes de la presentación de las personas usuarias:

- Por favor, defina un problema de comunicación / situación de conflicto que esté tratando de mejorar.
- Por favor, presente la situación de forma objetiva.
  - ¿Quién?
  - ¿Qué?
  - ¿Dónde?
- Al hacerlo, trate de separar a las personas de los problemas.

Paso 2 – Evaluación

1. La persona asesora introduce esta fase indicando que, ahora que se ha aclarado el punto de vista de las personas usuarias sobre la situación, si ambos participantes están de acuerdo en que quieren encontrar una solución común, deben definir sus intereses en el conflicto y negociar sobre esa base.
2. La persona asesora pone un campo, «Evaluación», en el suelo (o mesa) frente a cada participante.

3. Se da un tiempo a cada participante para que defina su interés y luego lo presente a los demás.
4. Preguntas objetivas por parte de la persona asesora.
5. Percepción e interpretación por parte de la persona asesora.
6. Retroalimentación de los/-as participantes.
7. Como último paso para estimular la empatía, se pide a ambas personas participantes que, tras escucharse mutuamente, elijan y añadan un símbolo más al suyo que represente los intereses de la otra persona.

Ejemplos de preguntas y comentarios para la persona asesora:

- Posibles preguntas para la persona asesora:
  - ¿Qué le parece completamente necesario conseguir en estas negociaciones?
  - ¿Hay algo no tan importante a lo que pueda renunciar?
  - ¿Cuáles son sus intereses en la situación?
  - ¿Por qué le conviene encontrar una solución?
  - ¿Cuáles serían los beneficios de la solución para usted?
  - ¿Y su compañero/-a? ¿Cuál es su interés?

Paso 3 – Alternativas

1. La persona asesora presenta esta etapa como el «momento de ser creativo». Insta a las personas usuarias a centrarse en encontrar el mayor número posible de oportunidades para una solución en lugar de pensar en cómo repartir el pastel entre ellos. Una forma de hacerlo es encontrando intereses complementarios, que se espera que hayan surgido en el paso anterior.
2. La persona asesora pone un campo, «Alternativas», en el suelo (piso, mesa) frente a cada participante y les pide que elijan algunos símbolos que presenten opciones para resolver el problema y los criterios que debe cumplir la solución.
3. Se da tiempo a ambas personas para que piensen, elijan los símbolos y presenten su entrega.
4. Preguntas objetivas por parte de la persona asesora.
5. Percepción e interpretación del/de la asesor/a.
6. Retroalimentación de las personas participantes.

Ejemplos de preguntas y comentarios para la persona asesora:

- Establezca sus límites, es decir, sus criterios para la solución. Quiere cooperar y encontrar una solución adecuada para ambas partes, pero debe saber cuáles son los criterios mínimos que debe cumplir la solución.
- Posibles preguntas de la persona asesora:
  - ¿Puede buscar opciones creativas para resolver el conflicto?
  - ¿Puede pensar en todas las posibilidades de solución?
  - En lugar de aspirar a obtener una parte mayor del «pastel», ¿puede pensar en una forma de hacer que el «pastel» sea mayor para ambas partes?

- Ahora que ha escuchado la presentación de su compañero/-a, ¿hay algo que quiera añadir a sus símbolos y por qué?

Paso 4 – Negociación

1. La persona asesora pone entre las dos personas usuarias un campo, «Negociación», y les pide que discutan entre ellas una acción/actividad que pueda facilitar los próximos pasos para satisfacer los intereses de ambos. El resultado de esta discusión debe ser elegir juntos de 1 a 3 símbolos que presenten su acuerdo común para las próximas actividades o la solución del problema.
2. Los participantes presentan juntos su resultado final.
3. Los participantes escriben su acuerdo para confirmar su solución común en la plantilla «Cerrar el trato» y también la firman.

Anexo – Lista de símbolos

Ejemplos de símbolos (aprox. 300)

(Fuente: Wilfried Schneider: Working instructions 2008)

Botellas de alcohol, púlpitos, sinker de pesca, ancla, relojes de muñeca, ojo, símbolo de exclamación (imán), símbolo arroba (imán).

Oso, árboles, muñecos bebé (gateando, sentados, etc.) con diferentes colores de piel, plátanos, pila, cubiertos, bidón de gasolina, hacha, vaso de cerveza, tapón de corcho, fuelles, caja de lata, lápiz, rayo, flor, cubo de madera, letra (imán), buzón, hierro, libro, libro pequeño, castillo, chapa con el texto «qué feo eres».

Che Guevara (chapa).

«¡A favor!» y «¡En contra!» (chapas), Delfín, Billetes alemanes, doble nivel de burbuja, corazón doble, ducha.

Alianzas de boda, ángeles, compra (imán), carrito de la compra, sierra de hierro, patos, burro, billetes de euro, símbolo € (imán).

Billete(s), llanta, pelaje, extintor, camión de bomberos, camión de bomberos con escalera, dedo corazón, pez, botella, caja para botellas, bolas de lana, murciélago, avión, ? (imán) rana, rana con corona, balón de fútbol.

Tenedor, moneda (extranjera), fantasma (pequeño y grande), regadera, rejilla, recipiente de vidrio, bola del mundo, campana, lingote de oro, bombilla, oro.

Pollo, mano (2x), esposas, teléfono móvil, pinza del pelo, arlequín, casas, casa con torre, corazones, bruja, bruja sobre escoba, madera, adornos de madera, hombre de madera, anillo de madera (rojo, amarillo), herradura, helicóptero, perro.

Cadena con pelota, cono, telas metálicas (dos), carro de bebé, piano, botón, brújula, hueso, cacerola, condón, peonza, cruz, corona, jarra, vaca, gallina y huevo.

Faro, pintalabios, tablón de anuncios, cuchara.

Hombre (de Playmobil), ratón, ratonera, cuchillo, chica, motocicleta, harmónica, conchas.

Máquina de coser, nido con pollo y huevo, «No digas nada, no veas nada, no oigas nada», remaches, monja, llave, rodillo.

Cesta de frutas, autobús.

Paquete, coches, botellas de perfume, sartén, ordenador/teclado, pipa, caballo, seta, pistola, bolas de pistola, símbolo +, trofeo.

Goma de borrar, radio, ábaco, salvavidas, anillos, caballero, robot, mochila.

Sierra, reloj de arena, ataúd, sirena, gafas de sol, tabla de skate, esqueleto, cara sonriente, sol, sol con cara, espejo, máquina tragaperras, figuras de juegos (naturaleza), jeringas, máquina de algodón de azúcar. Caja redonda con tapadera, oveja, columpio, mecedora, pinza, tijeras, barcos, serpiente, trineo, llave, pequeña llave, mariposa, tornillo con tuerca, llave inglesa, chupete, zapato, bolso, oveja negra, cerdo. Piedras, piedra con agujero, estrellas, timón, botas, dedo con gesto de peineta, tapón, caja de cerillas, código de barras.

Fuego, linterna, paloma, demonio, termo, tigre, tostadora, inodoro, embudo, trompeta.

Reloj.

Pájaro.

Libra, botella de agua caliente (metal), pinza para la ropa (pequeña y grande), lavabo con espejo, hervidor de agua, recipiente para agua, despertador, Papá Noel, copa de vino, caja de herramientas, botellas de vino, avispa, Importante (imán), cubo.

Ruedas dentadas, dedo índice, Pendiente (imán)