

# LIDEANDO CON CONFLICTO

PREVENCION Y RESOLUCION DE  
CONFLICTO

# ESQUEMA

- INTERESTES BASADOS EN NEGOCIACION
  - INTERESTES VS. POSICIONES
  - SEPARAR A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA
    - PERCEPCION Y EMOSION
  - OPCIONES PARA GANANCIA MUTUA Y CRITERIOS
- COMUNICACION
  - ESCUCHAR ACTIVAMENTE
  - PREGUNTAS EFECTIVAS
  - REPLANTEAMIENTO/REFORMULACION
- LIDAR CON PERSONAS DIFICILES
  - CATEGORIAS DE PERSONAS DIFICILES
  - PROCESOS/HERRAMIENTAS PARA REUNIONES

# INTRODUCCION A LA NEGOCIACION

La Vida Es Una Negociación

Negociación es usualmente el origen del  
conflicto

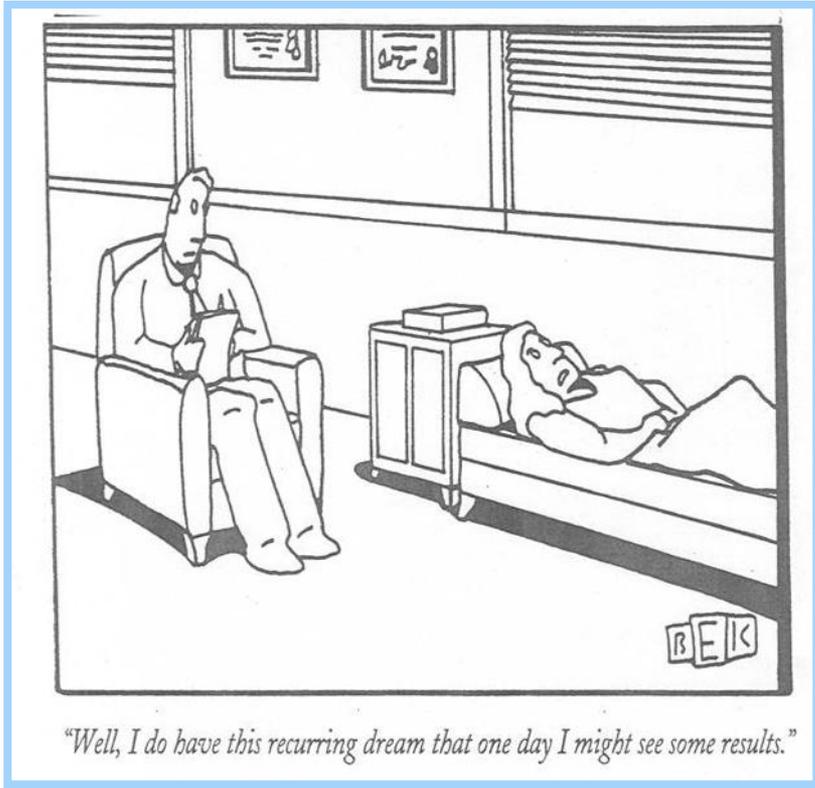
# Negociación

“Trabajar con otros para llegar a un acuerdo”

- Trabajar con las personas para mover un proyecto hacia adelante
- El dar y recibir entre personas para tomar una decisión
- Resolver un problema
- No sólo sobre consentimiento o decretos



# ¿Cuál es el **OBJETIVO** de la negociación?



El **OBJETIVO** de cualquier negociación es que cada uno de ustedes voluntariamente haga en el futuro lo que han acordado hoy.

*Un resultado duradero!*

# Negociar o no negociar

## Esa es la pregunta!

¿Cómo saber si la negociación es la mejor estrategia?

- Saber que hacer si no hay una resolución
- La mejor alternativa a un acuerdo negociado (MAAN)
- Pensar creativamente sobre las opciones
- Saber cuál es el MAAN de la otra persona—antes de que usted entre a la oficina

# ¿Cuáles son los Estilos de Negociación?

## Negociación Suave

También conocida como:

- Acomodar
- Evitar conflicto

Es una: manera de evitar conflicto

En la cual:

- La relación se preserva pero el estatus quo del poder continua

## Negociación Tradicional

También conocida como:

- Negociación posicional
- Negociación fuerte

Es una: competencia de voluntades

En la cual:

- Persistencia y resistencia ganan
- Poder gana
- Términos tal vez no son considerados justos y la implementación completa no sucede.

## Negociación Basada En Intereses

También conocida como:

- Negociación de principios
- Ganancia Mutua

Es una: oportunidad de obtener lo deseado.

En la cual:

- Los intereses de todos pueden ser satisfechos.
- Implementación satisface las necesidades de todos.

# Negociación Tradicional

## ¿QUE es Negociación Posicional?

- Demandas, afirmaciones, deseos, aspiraciones = POSICIONES
- Declaración de lo que queremos - **la solución**
- Posiciones de aperturas son usualmente exageradas
- Posiciones y distracciones para alejarse de la posición de apertura

# Negociación Posicional

## ¿PORQUE la negociación posicional es problemática?

- Negociadores pueden quedarse estancados en una posición.
- El enfoque es en los negociadores y no en el problema
- Limita la habilidad de ser creativo, deja problemas sin resolver
- Hace que los acuerdos sean por compromiso o capitulación
- La Negociación puede fallar
- Insatisfacción con el acuerdo puede limitar el cumplimiento del mismo

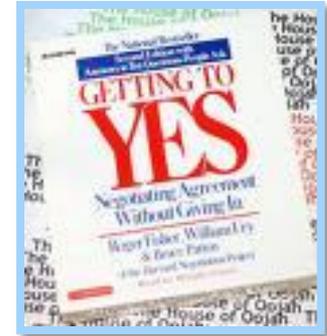
# Vamos Almorzar !



# Negociación Basada en Intereses

# Negociación Basada en Intereses

## Una Herramienta para situaciones conflictivas



1. **Enfocarse en *Intereses*, no en *Posiciones***
2. Separar las personas del problema
3. Identificar las posibilidades para resolver el problema—“Opciones para una Ganancia Mutua”
4. Usar Criterio Objetivo para seleccionar entre las opciones

*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*  
by Roger Fisher and William Ury Penguin Books 1991©

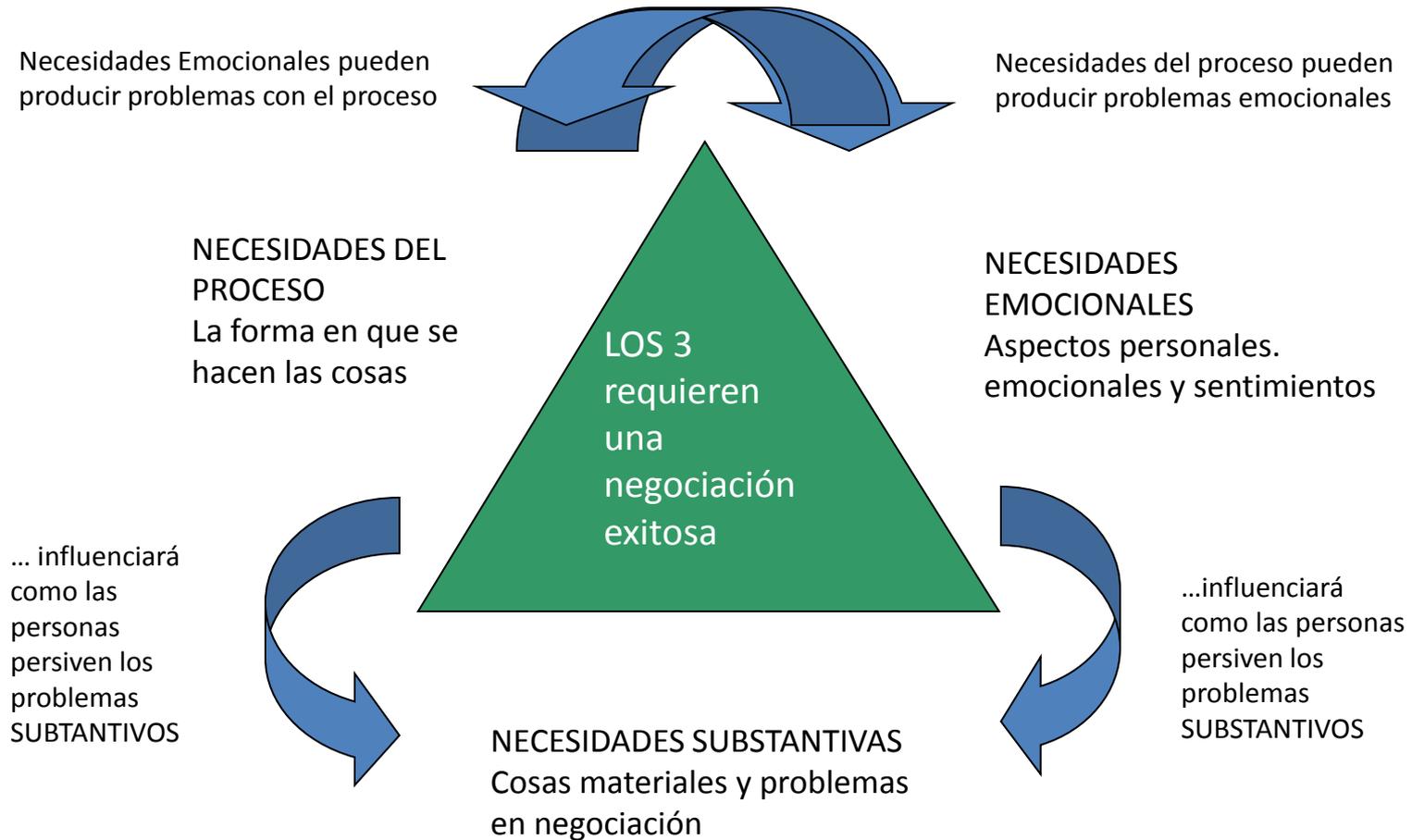
# Enfocarse en intereses y no en Posiciones

¿QUE es un interes?

Intereses son las necesidades que subrayan las posiciones

- > **Porqué** un partido/persona tiene esa posición
- > **Propósito** de la posición
- > **Razón** por la cual la posición es importante
- > **Preocupaciones** que subrayan la posición

# Satisfacer Intereses



# Enfoque en los Intereses

¿**PORQUE** enfocarse en entender los intereses?

- Cada lado puede reconocer la legitimidad de los intereses de cada uno sin llegar a un acuerdo con la posición/solución propuesta.
- Intereses pueden ser satisfechos en diferentes maneras.
- Si los intereses son identificados y de mutuo acuerdo, las posibilidades de un acuerdo duradero aumentan
  - Relaciones y confianza mejorada=mayor la posibilidad de resolver problemas
  - No razón para buscar compensación

# Enfoque en Intereses

Ganancia de entender los intereses

- Entender los intereses de otros facilita su habilidad de satisfacer los mismos al **menor costo posible para usted.**
- Plantear los objetivos en terminos de intereses permite que haya **flexibilidad estratégica** y un proceso con mayor **probabilidad para un acuerdo**
- Compartir información sobre sus intereses con la contraparte aumenta el **número de posibles soluciones aceptables.**

# Oportunidad para Practicar

## Intereses vs. Posiciones

- Formen grupos pequeños
- Usen las hojas de trabajo, hagan un listado de las posiciones y de los posibles intereses de los tres partidos
- ¿Cómo el tener esta información le ayuda a trabajar con los otros partidos?



# Enfoque en los Intereses

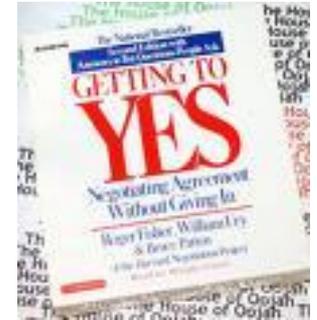
## ¿COMO incorporar INTERESES en la estrategia de negociación?

1. Hacer una lista, tabla o gráfica
  - Listar sus propia posiciones, investigue sus propios intereses  
"PORQUE"
  - Imaginar las posiciones e intereses del otro partido/persona
  - Priorizar los intereses
2. Envolver a todo su equipo.
3. Promover el compartir los intereses con el otro partido/persona
4. Usar esta lista durante la negociación
  - Anotar información nueva, posiciones e intereses
  - Manter un monitoreo de las prioridades
  - Mantener una mente abierta—preguntar Porqué, Cómo.



# Negociación Basada en Intereses

## Una Herramienta para situaciones conflictivas



1. Enfocarce en intereses, no en Posiciones
2. **Separar las *Personas* del *Problema***
  1. **Percepción**
  2. **Emoción**
3. Identificar las posibilidades para resolver el problema—  
"Opciones para una Ganancia Mutua"
4. Usar Criterio Objetivo para seleccionar entre las opciones

*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*  
by Roger Fisher and William Ury Penguin Books 1991©

# Separe las Personas del Problema

¿Qué clase de “problemas de personas” ha experimentado en su trabajo?

# ¿Qué causa los problemas de personas?

- **Diferentes Percepciones** – importante porque definen el problema y la solución
- **Emociones Negativas** – emociones difíciles (miedo, coraje, desconfianza) cuentan en la mayoría de las negociaciones
- **Comunicación Pobre** – no dialogar, grandilocuencia, no escuchar, mal interpretar, pueden paralizar los mejores esfuerzos en una negociación

# ¿Por qué separar las personas de los problemas?

Hay poder en una buena relación de trabajo.

- Usted depende de su relación con otros para alcanzar los objetivos
- Mejor su relaciones, mayor es el nivel de confianza, **más poder tiene para influenciar al otro partido/persona**
- Mejor las relaciones, **mayor la razón para confiar** que su contraparte esta negociando en forma justa.
- Mejor sus relaciones, mayor la posibilidad de que usted **comparta libremente información importante.**

# ¿Que significa separar las personas de los problemas?

- **Separa la substancia del problema de los “problemas de personas”** – le permite lidiar con cada uno independientemente
- **Previene que los problemas de las personas sean mezclados con los problemas substantivos** – una vez se mezclan es difícil de separar
- **Ayuda a preservar relaciones** – importante por que trabajará con las mismas personas por la duracion del proyecto...o más tiempo

# ¿Qué son problemas de percepción?



- Lo que vemos depende de donde estamos parados (literal y figurativamente).

# Lidear con problemas de percepción

- SI: Reconocer y recordar que existen varias maneras legítimas de ver un problema
- SI: Ver el problema de la perspectiva de su contraparte y discutir las percepciones de cada uno
- SI: Reconocer que las percepciones de otros pueden ser legítimas (Puede reconocer las percepciones sin comprometerse a nada)
- NO: Trate de deducir las intenciones de su contraparte basado en sus propias percepciones
- NO: Culpe su contraparte basado en sus propias percepciones

# ¿Cuáles son los problemas con las emociones?

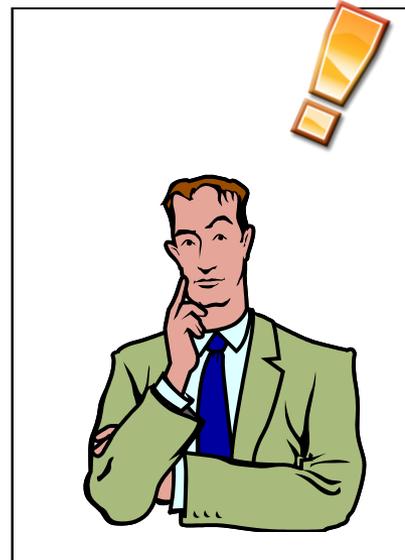
- Algunas veces negociaciones impactan las vidas de las personas. Es por eso que el miedo, la ansiedad y el coraje son maneras de responder legítimas.
- Negociaciones a veces están ligadas a la identidad profesional o personal y pueden producir miedo de perder esa identidad.
- Miedo a que la contraparte juegue un truco puede concluir en el rechazo a la propuesta presentada—aun cuando la misma cubre los intereses deseados.

# ¿Cómo las emociones impactan las negociaciones?

Emociones fuertes pueden desviar o reprimir una conversación productiva

Eres un mentiroso. No puedo creer que estes haciendo esto. El gobierno no hace nada para proteger nuestro ambiente! Nos va a dejar morir a todos!

!



# ¿Cómo las emociones de otros impactan la negociación?

- Navegar emociones como **coraje, miedo y desconfianza** puede prevenir que la contraparte llegue a posiciones extremas
- Ignorar o darle poca importancia a esas emociones puede tener repercusiones negativas.

Recuerde: Buenas Personas pueden tener malos sentimientos.

# Lidear con el problema de la emoción

- SI: Haga las emociones explicita y reconozcalas como legítimas (puede reconocer emociones sin comprometerse a hacer nada)
- SI: Permita que su contraparte se desahogue
- SI: Tome un receso si es necesario
- NO: Reaccione a emociones explosivas
- NO: Asuma que emoción es equivalente a irracionalidad

# ¿Cómo superar sus emociones?

Cambie la dinámica

Ayude a la otra persona/grupo a minimizar/eliminar las emociones negativas y recupere la estabilidad siendo un socio y no un adversario.

Lo puede lograr por medio de:

1. Escuchar activamente (a discutirse más adelante)
2. Reconocer los puntos de vista de la otra persona
3. Estar de acuerdo cuando pueda
4. Validar a la persona
5. Expresar sus puntos de vista

# ¿Cómo superar las emociones de otro?

## 2. Reconozca los puntos de vista

De la misma forma en que se puede reconocer emociones sin involucrarse, es posible reconocer puntos de vista sin llegar a un acuerdo para la solución

“Primero me dejó mi esposo, luego perdí mi trabajo, y ahorita estoy atrazada en el pago de la casa. Lo único que quiero es vender y comenzar de nuevo. Su limpieza esta arruinando la única oportunidad que tengo.”



“Veo su punto. Si todo eso me hubiera pasado a mi, podría ver la situación de la misma manera”.



# ¿Cómo superar las emociones de otros?

## 3. Este de acuerdo cuando sea posible

SI:

- Identificar con lo que esta de acuerdo
- Crear oportunidades para un acuerdo sin concesiones

Evite:

- La insinceridad



# ¿Cómo superar las emociones de otros?

## 4. Valide a la persona

SI:

- Reconozca autoridad o competencia
- Base reconocimientos en lo específico
- Reconozca que todos tenemos intereses complejos e historias personales que influyen nuestras decisiones

Evitar:

- Ir más allá de su conocimiento
- Decir cosas que no son ciertas para aparentar que todo está bien

# ¿Cómo superar las emociones de otros?

## 5. Exprese su punto de vista sin provocar

### Si:

- Controle su lenguaje:
  - Use “Yo” en sus declaraciones
  - “Si, y...”
- Sea seguro de sí mismo
- Sea optimista

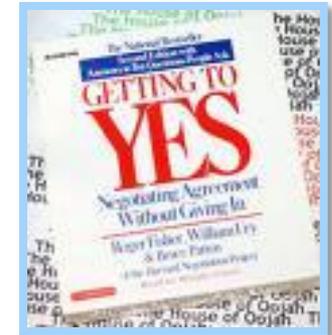
### Evite:

- Assumir, juzgar, caracterizar, etc., basado en emociones.
- Negociar jugando con los sentimientos
- Contestar emociones con data no filtrada
- Negarse a hablar hasta que ellos lo “tengan todo listo”

# Resumen: ¿Cómo separar las personas del problema?

- Trabaje con problemas substantivos y las personas independientemente.
- Trate de entender las percepciones de otros.
- Reconozca que las percepciones y emociones de otros pueden ser legítimas dependiendo de la situación en que se encuentren.
- Tome un receso antes de que sus propia perspectiva se convierta en un problema.

# Negociacion Basada en Intereses



1. Enfoquece en intereses, no en posiciones
2. Separe las personas de los problemas
3. **Identifique varias posibilidades para resolver el problema - “Opciones para Ganancia Mutua”**
4. Use Criterio Objetivo Para Seleccionar Entre Las Opciones

*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*  
by Roger Fisher and William Ury Penguin Books 1991©

# Generar Múltiples Opciones

*¿Qué son opciones?*

Opciones son:

- Maneras de lidiar con los intereses de otras personas
- Posibles soluciones o componentes de posibles soluciones

# Generar Múltiples Opciones

*¿Por qué preocuparse por múltiples opciones?*

Tener buenas opciones:

- Crea más posibles soluciones
- Demuestra buena fé/intención
- Provee oportunidades para trabajar juntos y encontrar una solución

# Generar Múltiples Opciones

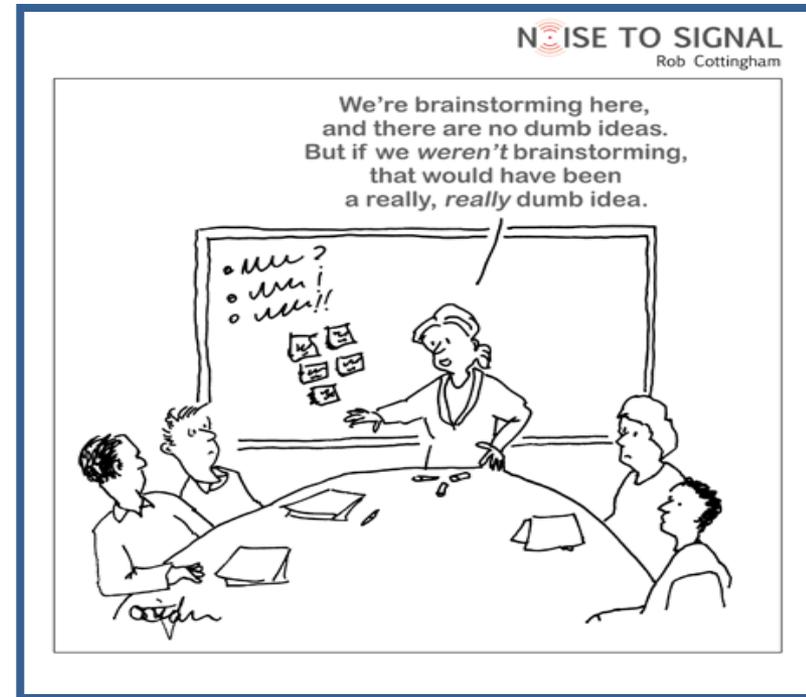
¿Cómo generar múltiples opciones?

***Antes de reunirse con la contraparte:***

- Piense en posibles opciones
- Genere ideas con su grupo

***Durante su reunión cara a cara:***

- Genere ideas en persona
- Cambie su punto de vista



# Oportunidad para Practicar-

## Generando multiples opciones

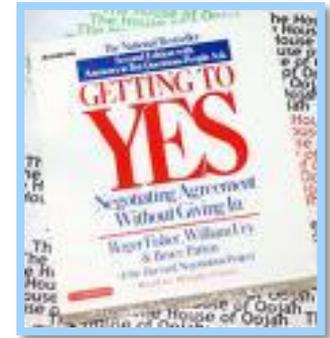
Considere los tres grupos en el caso de la represa del rio...



“blah, blah, blah, blah....  
Oh, realmente me esta preguntando  
mi opinión en qué hacer?”

Trabaje con los otros dos grupos y proponga opciones. NO  
EVALUE!!!

# Negociaciones Basadas en Intereses



1. Enfoquece en Intereses, no en Problemas
2. Separe las Personas de los Problemas
3. **Identifique varias posibilidades para resolver el problema - “Opciones para Ganancia Mutua”**
4. Use Criterio Objetivo Para Seleccionar Entre Las Opciones

*Getting to YES: Negotiating Agreement Without Giving In*  
by Roger Fisher and William Ury Penguin Books 1991©

# Criterio Objetivo

¿Qué son Criterios Objetivos?

- “Justo” normas a través las cuales opciones y posibles soluciones pueden ser juzgadas.
- Legítimo y práctico
- Aceptado por todos los partidos
- Puede incluir: evidencia científica, normas profesionales, o precedente legal

# Criterio Objetivo

¿Por qué preocuparse por un criterio objetivo?

## Evaluación de un Criterio Objetivo:

- Niega la percepción de parcialidad en soluciones seleccionadas
- Desarma “duelos/argumentos científicos”
- Reduce desbalance entre los partidos



# Criterio Objetivo

¿Cómo usar el criterio objetivo en la negociación?

- Encontrar normas de justicia comunmente aceptadas, méritos científicos, o precedente
- Invitar o estar abierto a aceptar data nueva de todos los lados
- Plantear cada problema como una buzqueda conjunta para un criterio objetivo
- Utilizar expertos técnicos aprovados por todos

# MAAN

## Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado

### Evalue las opciones

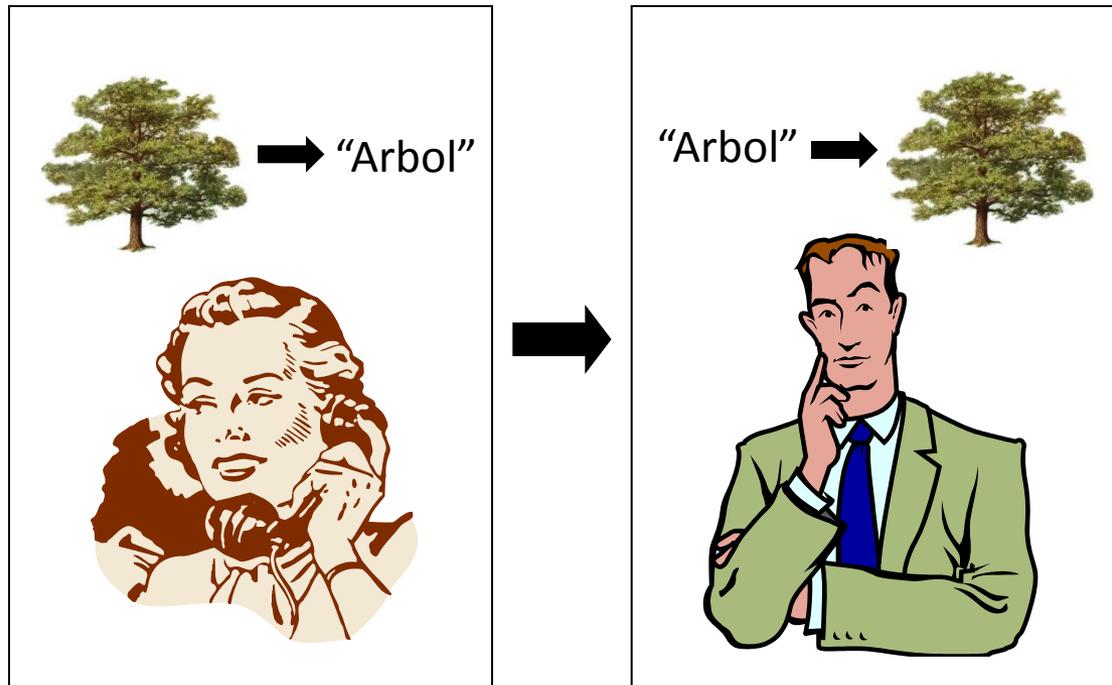
- **Pregunte:**
  - ¿Qué es lo mejor que puede hacer si no lo puede resolver?
  - ¿Qué es lo peor que puede hacer?
- **Considere:**
  - ¿Qué es lo mejor o peor que el otro lado puede hacer?

# Habilidades de Comunicación

# Papel de la Comunicación en la Negociación

¿Qué es comunicación?

1. Remitente tiene una idea
2. Remitente codifica la idea en un mensaje
3. Remitente transmite el mensaje
4. Receptor decodifica el mensaje



# Papel de la Comunicación en la Negociación

¿Qué es un mensaje?

- Mensajes pueden incluir:
  - Palabras
  - Lenguaje corporal
  - Tono de voz
  - Gestos

Casi todo lo que hacemos  
envia un mensaje

Not all messages are intentional.



# Habilidades para la Comunicación

1. Escuchar activamente
2. Hacer preguntas efectivas
3. Plantear y Replantear

# Escuchar activamente

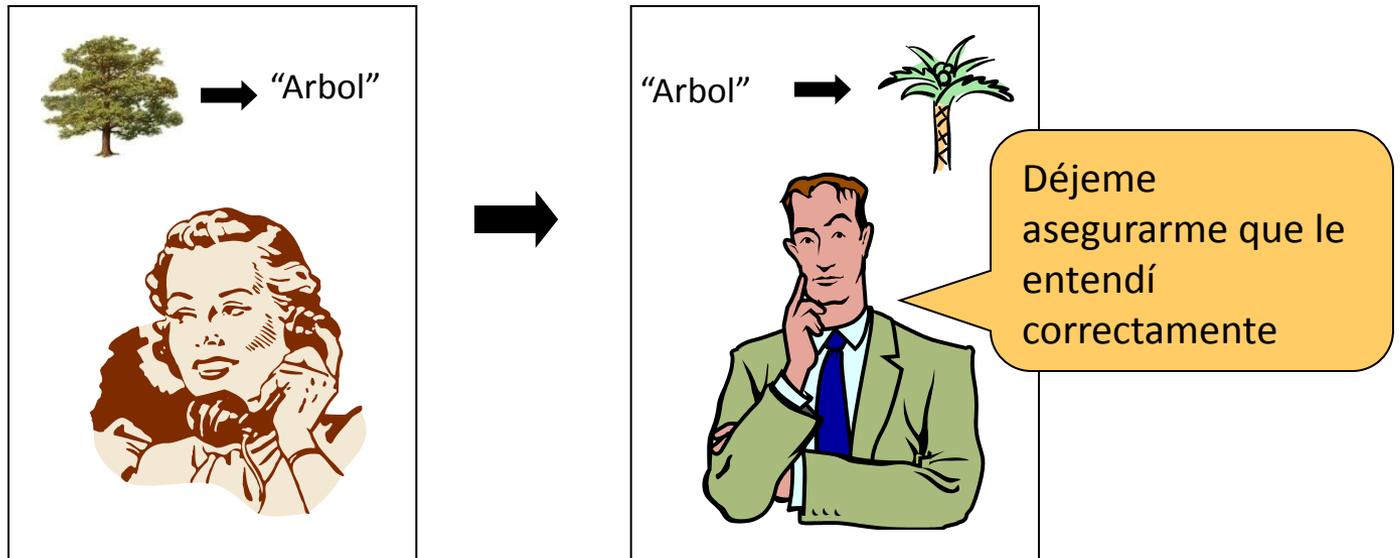
“En vez de hablar con la esperanza que las personas escuchen, trate de escuchar con la esperanza de que las personas hablen”

Dr. Mardy Grothe

# Escuchar Activamente

¿Qué es escuchar activamente?

- “Escuchar activamente es el proceso de verificar que la comunicaciones se escuchan como es debido”
- **Propósito:** Asegurar que entiende lo escuchado y procurar la mejor información posible



# Escuchar Activamente

¿Por qué preocuparse de escuchar activamente?

Fomenta a que los participantes provean información útil

- Participantes sienten que han sido escuchados
- Participantes que se sienten escuchados están dispuestos a compartir información
- Participantes que son escuchados se sienten respetados
- Participantes que se sienten escuchados están más dispuestos a escuchar a otros.

Más información provee más opciones y ayuda a indentificar los intereses detrás de las posiciones



# Escuchar Activamente

¿Cómo escuchar activamente?

- Enfoque:
  - **Escuche** para aprender, obtener información sobre intereses y necesidades
  - Provea un espacio para que las personas hablen, **sea paciente**
  - Mantenga a un lado sus propia opiniones, **no juzgue**
  - **No brinde soluciones**, el objetivo es entender no resolver
  - **Enfoque** su atención a la persona que esta hablando. No distracciones

# Escuchar Activamente

¿Cómo escuchar activamente?

- Herramientas Verbales:
  - **Reconocer emociones:** empaticice, no participe
  - Hacer **comentarios cortos** como si o muy bien
  - **Repetir:** decir las mismas palabras
  - **Reafirmar:** reformular o parafrasear la misma idea en palabras un poco diferentes
  - **Resumir:** brevemente identificar las ideas principales

# Escuchar Activamente

¿Cómo escuchar activamente?

- Herramientas no verbales:
  - **Observación:** Velar el lenguaje corporal, escuchar al tono de voz, etc.
  - **Lenguaje Corporal:** Hacer contacto visual, cabecear afirmativamente, usar postura apropiada & expresiones faciales
  - **Silencio:** No interrumpa. No se apresure con preguntas o respuestas
  - **Tome nota** (pida permiso primero)



# Habilidades de la Comunicación

1. Escuchar activamente

2. Hacer preguntas efectivas

3. Plantear y Replantear

# Preguntas Efectivas

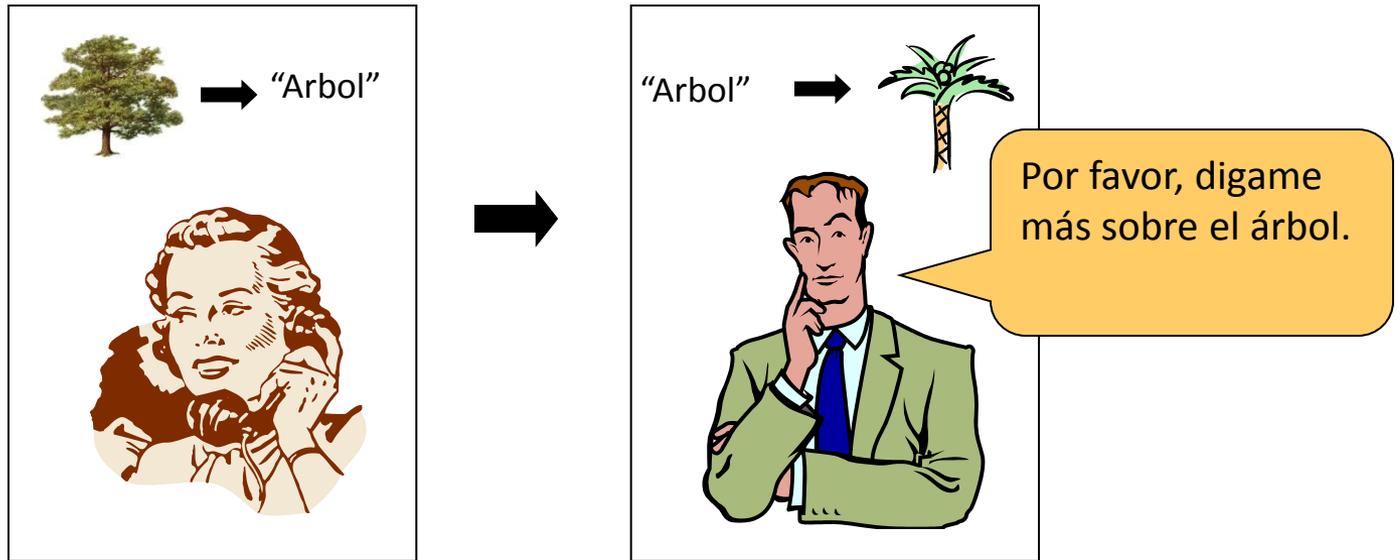
“Puede decir si una persona es inteligente por sus respuestas, puede decir si una persona es sabio por sus preguntas”

Naquib Manfouz,  
Nobel Prize for Literature

# Preguntas Efectivas

Qué son preguntas efectivas?

**Meta:** Que el oyente voluntariamente ofresca la mayor cantidad de información útil.



# Preguntas Efectivas

Por qué considerar preguntas efectivas?

- Mientras más información tenga, mejor decisiones podrá tomar
- Como hace una pregunta puede tener tanto impacto como las palabras que dice
- Hacer lo más fácil posible para que las personas compartan la información
- Algunos tipos de preguntas obtienen más detalles que otras

# Preguntas Efectivas

Cómo hacer preguntas efectivas?

Preguntas efectivas son de composición abierta:

- Pregunte sobre historias, antecedentes, intereses
- Haga preguntas con “Porqué”
- Pregunte por especulaciones

# Preguntas Efectivas

Cómo preguntar preguntas efectivas?

**Preguntas efectivas es un intento honesto de encontrar información**

Evite el siguiente tipo de preguntas:

- De examinación
- Controversial
- Trampa
- Que no tienen respuesta
- Retóricas
- Que implique desaprobacion/parcialidad

# Preguntas Efectivas

Cómo preguntar preguntas efectivas?

**Preguntas efectiva tienen a la audiencia en mente.**

- Haga la pregunta desde la perspectiva del **oyente**
- Este al tanto que hacer la misma pregunta a diferente grupos de personas puede que no sea efectivo

# Oportunidad para Practicar

## — Preguntar Preguntas Efectivas

- En su grupo, regrese a la declaración en el caso de estudio sobre la presa del río
- Cada partido diga su declaración a uno de los otros partidos y el otro partido hace las “preguntas efectivas”
- Siga el círculo para que todos hagan “preguntas efectivas”
- Resumiremos como grupo nuevamente



# Habilidades de la Comunicación

1. Escuchar activamente
2. Hacer preguntas efectivas
3. Plantear y Replantamiento

# Plantear y Replantear

“El mayor reto para cualquier pensador es declarar un problema de tal manera que permita que haya una solución”

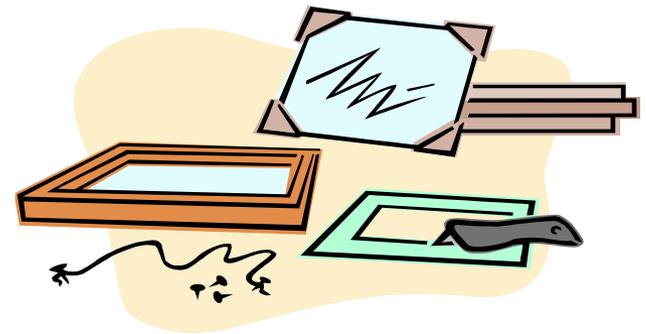
Bertrand Russell

# Replantear

## ¿QUE es replantear?

Una técnica de re-etiquetado o redefinir un concepto o realidad particular con el fin de darle una perspectiva un poco diferente y más constructiva.

*Dictionary of Conflict Resolution, Douglas Yarn, Ed. Jossey-Bass c. 1999*



# Replantear

Regulaciones Federales y estatales solo nos permiten remover y reemplazar 24 pulgadas de suelo contaminado.



¿Qué?!? Eso no es aceptable! Mis hijos estarán expuesto a Mercurio.



Romoveremos dos pies del suelo contaminado con Mercurio y lo replaceremos con suelo limpio para proteger sus hijos.



¿Existe la posibilidad de que mis hijos aun este expuestos? Por favor digame más...



vs.

Como la información es presentada tiene un impacto en las reacciones y decisiones de otros.

# Replantear

¿**Por qué** es replanteamiento útil en las negociaciones?

- Mantiene conversaciones de negociación enfocada en los intereses de los partidos de reuniones
- Desafíos del partido para considerar su declaración en términos de intereses subyacentes y objetivos comunes
- Minimiza o elimina las dimensiones negativas o improductivos de la declaración original
- No es una respuesta o una reacción - Por el contrario, es una forma de mantener negociaciones enfocadas hacia el éxito

# Replantear

## ¿Cómo replantear?

- Escuche la declaración
  - Trate de no reaccionar emocionalmente
  - Trate de encontrar o comprender los intereses subyacentes
- **Re-formular** la declaración
  - Use un lenguaje neutral
  - Incluir elementos clave del original
  - Incluya una forma de avanzar
  - Incluya intereses de los partidos [y usted mismo]
  - Reconocer las emociones de los partidos, si es aplicable

# Ejemplos de Replanteamientos

## *Cuando Escuche:*

- Eso nunca funcionará o eso es ridículo!
- No estamos llegando a ningún sitio!
- Sí, pero si usted no...fracasaremos.

## *Responda con:*

- Parece que usted no mantiene muchas esperanzas de que el enfoque X funcionarán. Cualquier sugerencia acerca de una mejor manera de cumplir con todos nuestros intereses?
  - Parece como si ... se está en el camino de nuestro éxito. ¿Qué crees que es la solución?
  - Sí, y si podemos encontrar la manera .....
- tendremos éxito

# Opportunity to Practice -

Replantamiento

- LLAMADA Y EJERCICIO DE RESPUESTA



# ENTENDER LAS CAUSAS DEL CONFLICTO Y COMO LIDEAR CON ELLAS

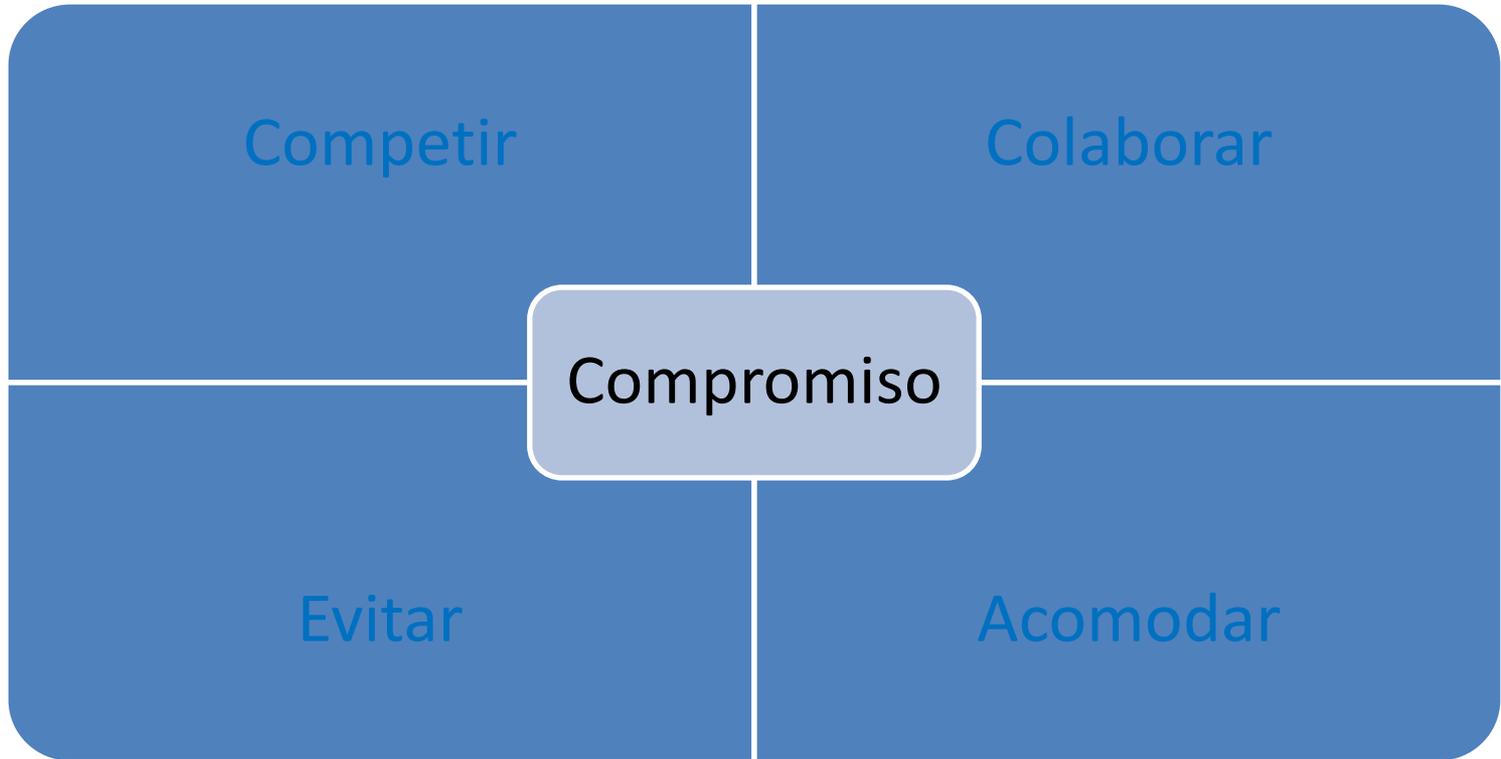
1.TIPOS DE NEGOCIADORES

2.TIPOS DE CONFLICTOS

3.CATEGORIAS DE PERSONAS DIFICILES

4.TIPOS DE ESTRUCTURAS/PROCESOS

# Manejo de las Diferencias



# EJERCICIO

- Vaya al grupo de “estilo preferido”
- Juntos, contesten las siguientes preguntas:
  - ¿De qué manera este estilo ayuda a tratar con personas difíciles?
  - ¿Cuáles son las debilidades de estos estilos al tratar con personas difíciles?
  - ¿Cómo podría este estilo chocar con los otros tres estilos?

# Neutralizar - Fisiología

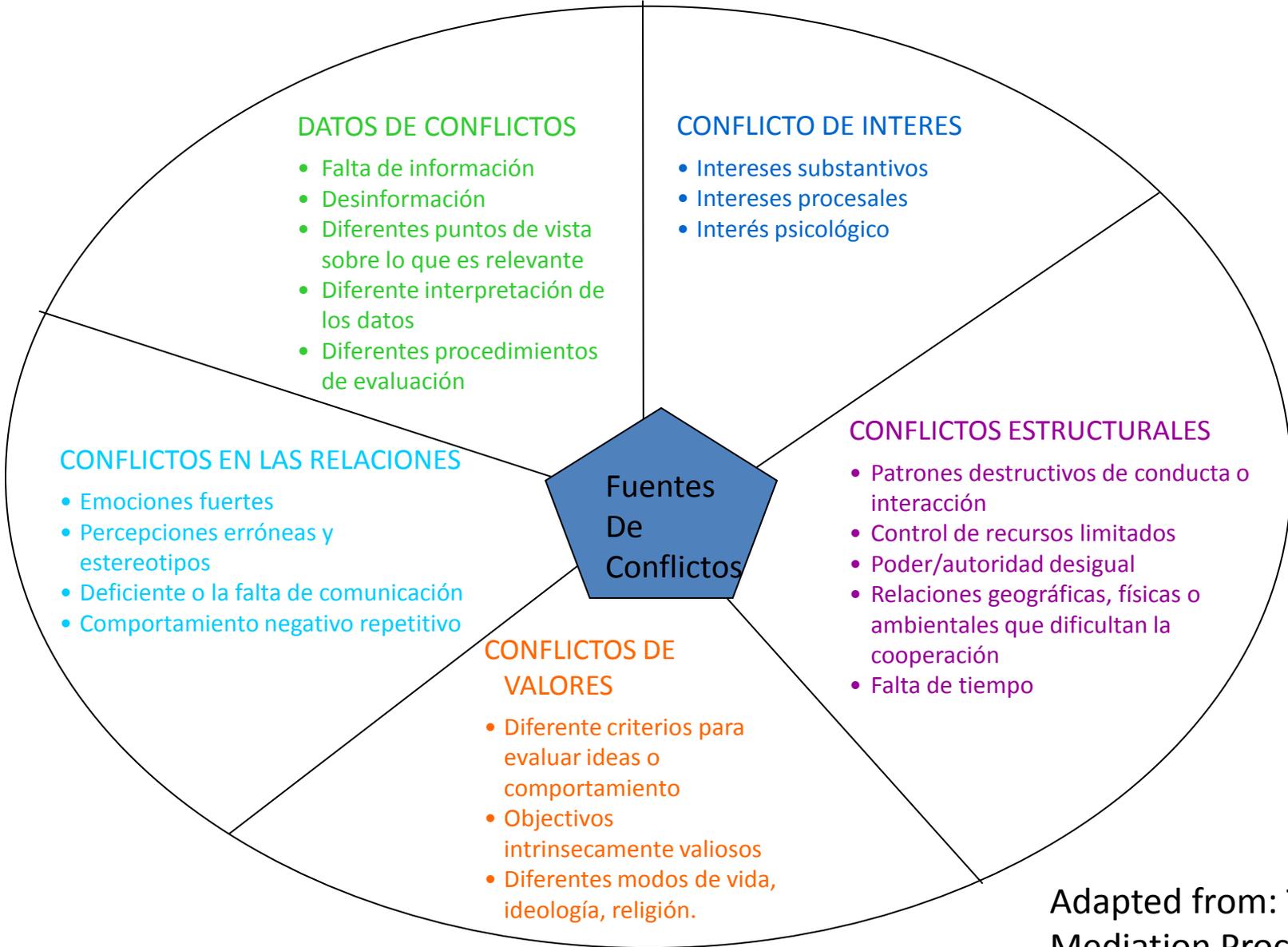
- ¿Qué ocurre fisiológicamente cuando alguien le grita?
  - Toma un paso hacia atrás
  - Respira más rápido
  - Suda
  - Hombros tensos, encovarse, apretar los puños
  - Presión arterial se eleva cuando se habla, baja cuando uno es entendido

# Neutralizar - Fisiología

- Cambie su reacción
  - Respire—Respire profundo
  - Cambie el lugar
  - Tome agua
  - Pida tiempo para considerar
  - Recuerde palabras/frase
  - Pensamientos placenteros
  - Dedo en los labios (en pensamiento)
  - Disminuya el ritmo

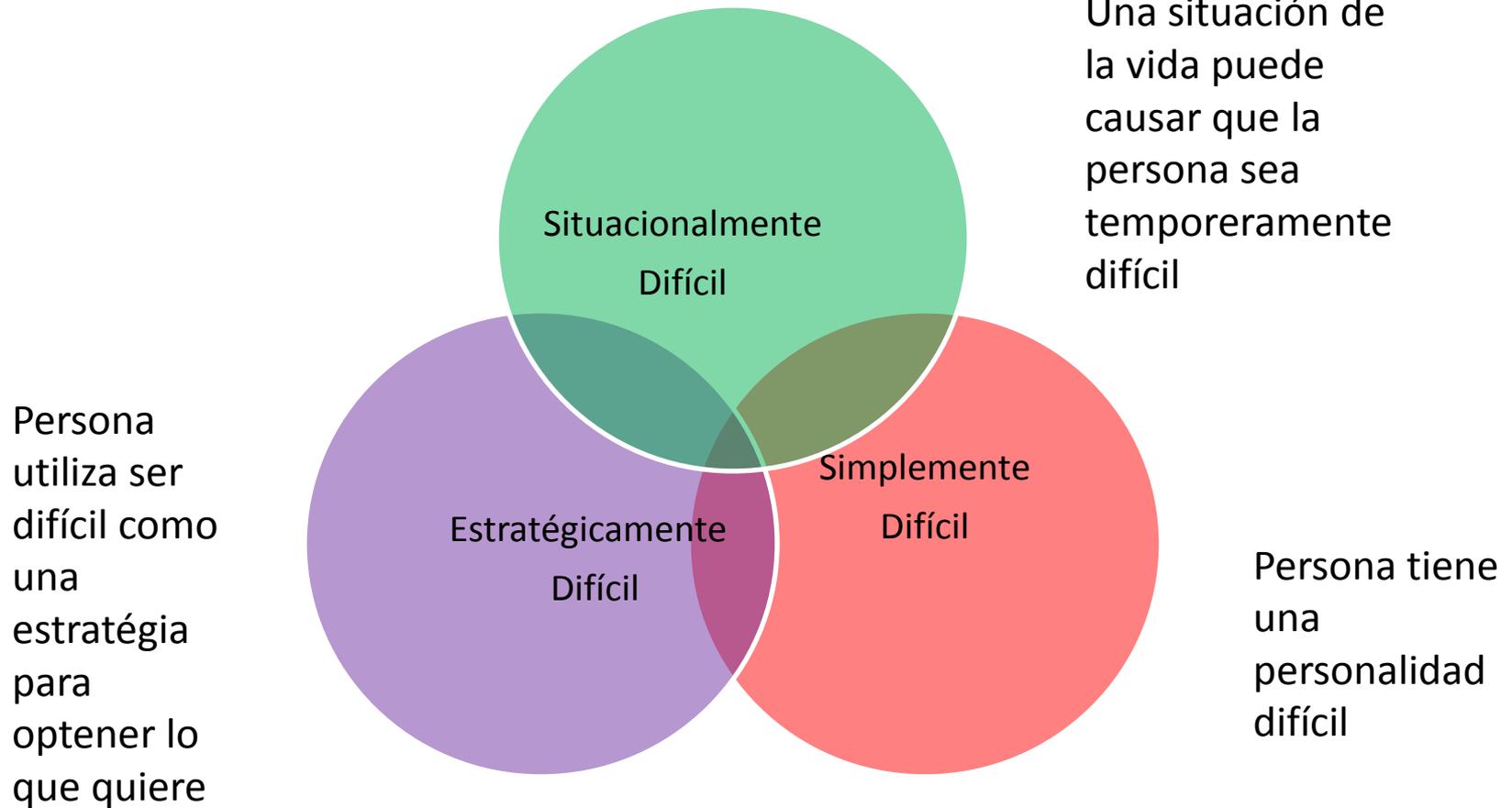


# IDENTIFIQUE las CAUSAS DEL CONFLICTO



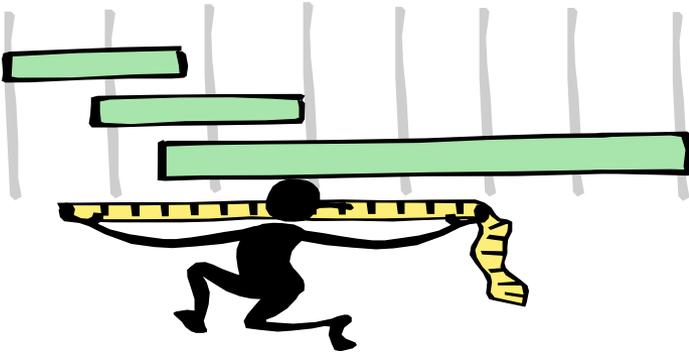
Adapted from: The Mediation Process by Christopher Moore, 2003

# Tipos de Personas Difíciles

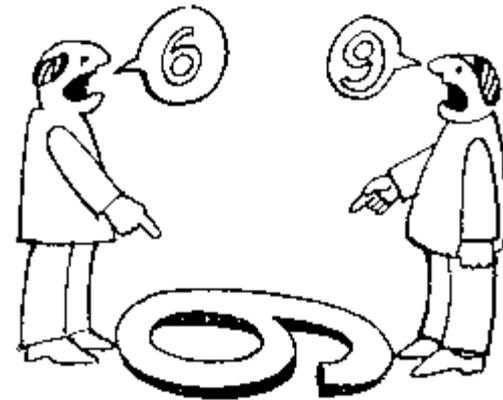


# Dificultad puede ser cuestión de:

Grado :



Percepciones:



# Situacionalmente Difícil: Características

- Experimentando una situación estresante en la vida—temporal, recurrente o constante.
  - Resulta en demandas airadas o irracionales
  - Reacciones desproporcionadas – acelerar desde primera a quinta rápido
  - Negarse a ser satisfecho



# Situacionalmente Difícil:

## Características

- Utilizan “ser difícil” como táctica para obtener lo que quieren de usted
- Sabe que esto esta ocurriendo porque:
  - Siente como que están “haciendo algo”
  - Tratan de convencerlo a que juegue por sus reglas
  - Modifican el comportamiento dentro de los límites
  - Usted ha descartado la condición de situacionalmente difícil



# Situacionalmente Difícil: Tácticas

1. Autoridad superior
2. Policía bueno/malo
3. Tómelo o déjelo
4. Plazos falsos
5. Pasivo-agresivo
6. La mueca de dolor
7. Silencio
8. La cortina de humo
9. Comportamiento indignante
10. Indagar
11. Entorno físico
12. Conjurando
13. Información inesperada
14. Confía en mi
15. Frontes/apariencias
16. Negación
17. Habladurias
18. Controlar el contrato
19. Retirada
20. Concesiones monetarias

# Simplemente Difícil:

## Características

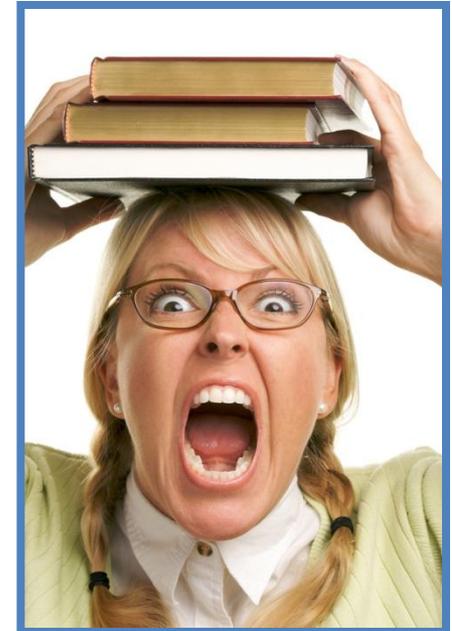
- Altamente defensiva, preocupado por culpar a los demás, y desesperado por recibir la validación por sí mismos
- Son difíciles llueva o truene
- Son conocidos como difíciles
- Son vistos como personas con “problemas de personalidad”
- No hay cura conocida
- A menudo son muy inteligentes



# Simplemente Difícil:

## Características

- Algunas de las características que no desaparecen o pueden ser contraproducente, sin advertencia:
  - Gritos
  - Rencor
  - Ausencia de simpatía
  - Egoísmo
  - Falta de enfoque
  - Amenazas
  - Abuso
  - Duplicidad
  - Amnesia a conveniencia



# Simplemente Difícil:

## Características

- Diferencia entre actuar difícil y ser difícil
  - No responde al medio ambiente, circunstancias, presiones, fuerzas externas, estrés
- No sigue una estrategia proactiva
  - Esto es lo que son (tratan de no tomarlo como algo personal)
- Ejerce poder bruto sin tener en cuenta los resultados
  - Falta de empatía para nadie excepto ellos mismos

# Controle El Encuentro

- Controle la interacción con ellos
  - Reconozca lo que puede controlar
    - Considere tiempo, lugar y la forma de la interacción
  - Acción de grupo:
    - ¿Qué se puede controlar?

# Controle El Encuentro

Reduzca las emociones:

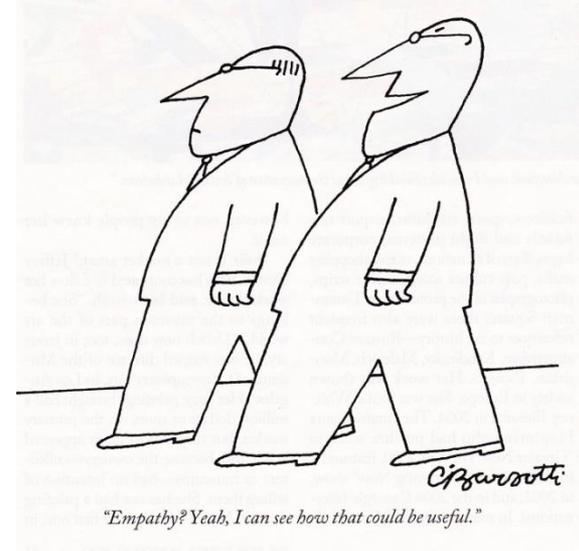
- Use la escucha activa y la reformulación
- Identifíquese con la situación
- Haga preguntas no amenazantes para aprender y reconocer emociones/frustraciones
- Respete y asegure que la situación se puede remediar

# Control de la interacción: I.A.R.

## Identifíquese

Identificarse sin estar de acuerdo – entiendo vs. estoy de acuerdo

- Reconozca que la otra persona esta molesta
  - Puedo ver por qué se sentiría...
  - Estoy seguro de que es difícil...
  - Yo podría sentir los mismo si...
  - Sé que es difícil cuando se trata de...
  - Yo me molestaría mucho si...
  - Puedo entender lo difícil que es...



# Control de la interacción: I.A.R.

## Asegurar

- Asegurar sin resolver el problema.
  - Creo que podemos hacer esto
  - Espero que podamos trabajar juntos en este
  - Estoy dispuesto(a) a hacer lo necesario para seguir adelante
  - Estoy seguro(a) de que esto se puede resolver
  - Creo que podemos lograr nuestro objetivo
  - Vamos a tratar de encontrar una manera de resolver esto

# Control de la interacción: I.A.R.

## R-e-s-p-e-t-o

No importa lo difícil que sea la situación, trate a la persona con respeto

- Escuche lo que dicen con sus palabras y el lenguaje corporal
  - Ellos pueden tener información importante que necesite
- Digales que es una persona importante para ayudar a resolver cualquier problema
  - Todo el mundo tiene cierta influencia en la situación—respete eso

# Controle la Interacción:

## Tácticas de Personas Estratégicamente Difíciles

- Sus tácticas funcionan **sólo** si usted no está conciente que una táctica se está utilizando
- Reconocer que se está utilizando una táctica, elija una de las siguientes respuestas:
  - Ignorar
  - Use una táctica para desarmar al que usa la táctica
  - Detener la negociación substantiva y comience a negociar el proceso

# Controle la Interacción: Manejar Eficazmente las Tácticas

- Responda- Hagale ver que reconoce la táctica
  - Exprese sus sentimientos (me siento incómodo con...)
  - Cite experiencias previas (he estado en otras situaciones en las que...)
  - Reconozca la táctica (mmm, se siente como policía bueno/malo...)
- Redireccionar—centrarse en el proceso y el tema en cuestión
  - Nos pusimos de acuerdo en las 3 cosas que queremos lograr, vamos a volver a la lista y discutir cómo vamos a lograr esos objetivos juntos...
  - Vamos a hablar de cómo vamos a interactuar entre sí para alcanzar el éxito...

# Controlar la Interacción: Persona Simplemente Difícil

Cree su propio poder –

- **C**onocer sus fuentes de poder
- **E**quilibrar el poder—propio o sus aliados
- **C**omunicar las consecuencias de continuar

# Controlar la Interacción

## C: Conocer su Poder

- Determinar las fuentes de poder de los “Simplemente Difícil”
  - Poder Autoritario
    - Otorgado por quién?
  - Poder de castigo
    - Puede hacer la vida miserable... cómo?
  - Poder de los recursos
    - Puede abrumar a sus recursos...cómo?

# Controlar la Interacción

## E: Equilibrar el Poder

Autoritativo— dicen que el poder ha sido otorgado

- Su respuesta:
  - ¿Por qué dices eso?—Pregunte el alcance del poder
  - Solicite información –
    - ¿Qué datos hay que apoyan eso?
    - ¿Qué dicen otros expertos?
  - Plantear alternativas –
    - ¿Qué otros puntos de vista ha considerado?

# Controlar la Interacción

## E – Equilibrio de Poder

Castigador - Amenaza con quitar algo;  
generalmente pleneo su daño por adelantado

- Su respuesta:
  - Cree una alternativa fuerte a la amenaza:
    - Cuestionar sus mejores alternativas crea dudas
    - Conseguir una opinión objetiva
    - Escapar, irse

# Controlar la Interacción

## E – Equilibrar el Poder

### Recursos de Poder:

Si tienen (o dicen tener) más dinero, la información, la gente, el prestigio, el tiempo, la influencia ....

- Su respuesta
  - Reúna aliados o apoyo para usted- otros en situación similar
  - Enfoque sus recursos en temas importantes
  - Centrarse en las pequeñas victorias



# Controlar las Interacción:

## C – Comunicar las consecuencias

- Baje las expectativas de conseguir todo lo que quieren
- Enfrente poder con poder—planear su estrategia de salida
- Utilice lo desconocido—pruebe la realidad
  - Estoy seguro(a) de que ninguno de nosotros querríamos...
  - Espero que nunca llegue a ese punto...
  - Si usted juega de esa manera no se dirige hacia la dirección correcta para ninguno de nosotros
  - Lo que me gustaría evitar es....
  - ¿Cómo crees que esto se va a dar...?

# Explore Opciones

**Explore opciones:** (suponiendo que haya identificado el tipo de persona difícil y controlado el encuentro):

- La persona **situacionalmente** difícil puede ser lo suficientemente racional para considerar opciones
- La persona **estratégicamente** difícil puede estar dispuesto a retroceder de la estrategia
- La persona **simplemente** difícil puede reconocer el equilibrio de poder

# Explore Opciones

- **Explorando opciones**
  - Señales de cooperativismo
  - Abre el otro lado a sus ideas
  - Da a la otra parte la sensación de participación activa

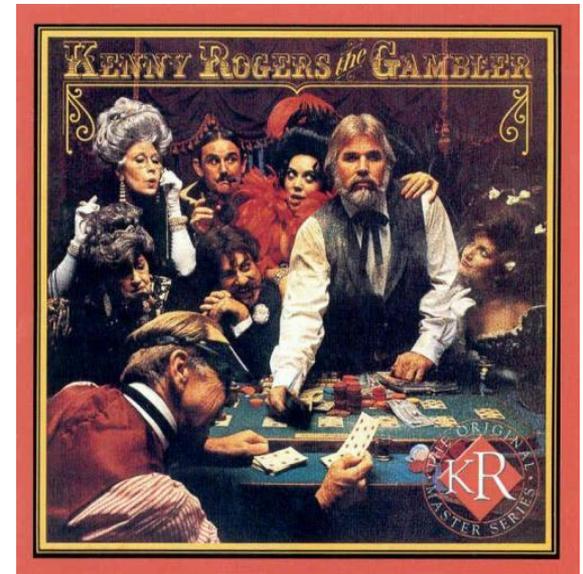
# Crear Opciones Conjuntamente

- Otras necesidades a considerar– no sólo resolver el problema
  - ¿Qué haría usted si estuviera en mi situación?
  - ¿Qué pasa si ..... no es un problema?
  - ¿Qué hay de malo en hacerlo de esta manera?
- Deje que el otro lado salve su estado
  - No se obsesione con ser el "creador" de una determinada idea o propuesta de solución
- Caminar en sus zapatos
  - ¿Cómo sería un comunicado de prensa-desde su perspectiva? ¿Cuáles son sus puntos principales?

# Cuando Nada Trabaja

## Encontrar una salida que no dañe conexiones– “Saber cuando retirarse”

- Envuelva un tercer partido objetivo para que evalúe
  - Busque un experto
  - Encuentre un mediador/facilitador
  - Trabaje con su equipo de apoyo
- Evalúe los poderes de la otra persona
  - Pause y friamente evalúe el poder
  - Haga un inventario de su propio poder
- Imagine el peor de los casos
  - Liste los problemas críticos
  - Liste las acciones para enfrentar problemas críticos
  - Prepare un calendario de acciones realista





STRATEGY FOR DEALING WITH DIFFICULT PEOPLE #38:  
HAND THEM A DUCK. WALK AWAY DURING THEIR  
STUNNED, SILENT CONFUSION.

# REDUCIR EL CONFLICTO CON ESTRUCTURAS/PROCESO: En General

- Comparta el control (cuando sea posible)
  - Reconozca sus límites
- Genere Confianza
  - Comunicarse regularmente
  - Sea lo más transparente posible
  - Esté abierto a otras ideas
- Maneje el desequilibrio del poder
- Educar a los interesados
  - En substancia
  - En proceso/herramientas – ej: Negociaciones basadas en intereses

# REDUCIR EL CONFLICTO CON ESTRUCTURAS/PROCESO: Herramientas

## ALTERNATIVAS A UNA REUNION PUBLICA:

- Grupos de Trabajo
- Fish Bowl
- Medidor de consenso
- Charlas informales
- World Café
- Talleres
- IAP2 Spectrum

**GRACIAS!**

*Preguntas?*

**Contact:**

*Preguntas?*

[Siegel.joseph@epa.gov](mailto:Siegel.joseph@epa.gov)

212-637-3208

*Preguntas?*

# Recursos

- Shapiro, Ronald M. and Mark A. Jankowski. *Bullies, Tyrants, and Impossible People: How to Beat Them Without Joining Them*. NY: Three Rivers Press, 2005.
- Sutton, Robert I. *The No Asshole Rule*. NY: Business Plus, 2007.
- Eddy, Bill. “Dealing with Defensiveness in HCPs.” High Conflict Institute, 2010.
- Pelusi, Nando. “Dealing with Difficult People.” *Psychology Today*, Sept. 1, 2006.