



**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS

Las autoridades de la Facultad de Ingeniería, por conducto del jefe de la División de Educación Continua, otorgan una constancia de asistencia a quienes cumplan con los requisitos establecidos para cada curso.

El control de asistencia se llevará a cabo a través de la persona que le entregó las notas. Las inasistencias serán computadas por las autoridades de la División, con el fin de entregarle constancia solamente a los alumnos que tengan un mínimo de 80% de asistencias.

Pedimos a los asistentes recoger su constancia el día de la clausura. Estas se retendrán por el periodo de un año, pasado este tiempo la DECFI no se hará responsable de este documento.

Se recomienda a los asistentes participar activamente con sus ideas y experiencias, pues los cursos que ofrece la División están planeados para que los profesores expongan una tesis, pero sobre todo para que coordinen las opiniones de todos los interesados, constituyendo verdaderos seminarios.

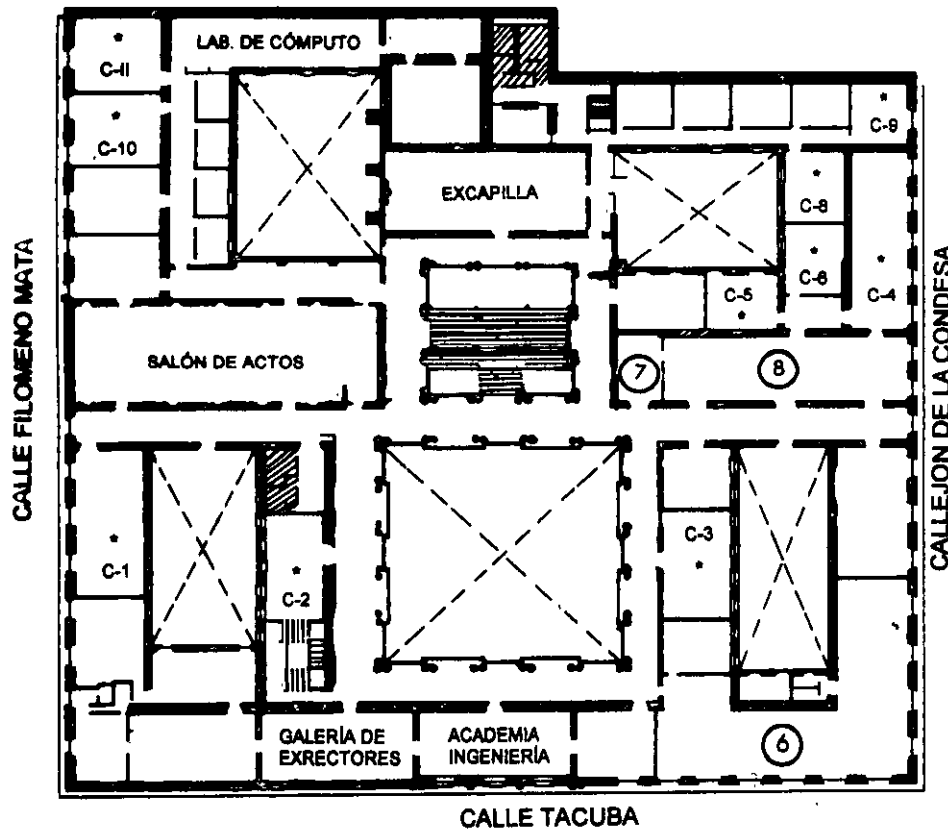
Es muy importante que todos los asistentes llenen y entreguen su hoja de inscripción al inicio del curso, información que servirá para integrar un directorio de asistentes, que se entregará oportunamente.

Con el objeto de mejorar los servicios que la División de Educación Continua ofrece, al final del curso deberán entregar la evaluación a través de un cuestionario diseñado para emitir juicios anónimos.

Se recomienda llenar dicha evaluación conforme los profesores impartan sus clases, a efecto de no llenar en la última sesión las evaluaciones y con esto sean más fehacientes sus apreciaciones.

**Atentamente
División de Educación Continua.**

PALACIO DE MINERÍA



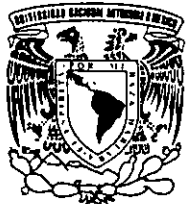
1er. PISO

GUÍA DE LOCALIZACIÓN

1. ACCESO
2. BIBLIOTECA HISTÓRICA
3. LIBRERÍA UNAM
4. CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN "ING. BRUNO MASCANZONI"
5. PROGRAMA DE APOYO A LA TITULACIÓN
6. OFICINAS GENERALES
7. ENTREGA DE MATERIAL Y CONTROL DE ASISTENCIA
8. SALA DE DESCANSO

SANITARIOS

* AULAS



DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA
FACULTAD DE INGENIERÍA U.N.A.M.
CURSOS ABIERTOS

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



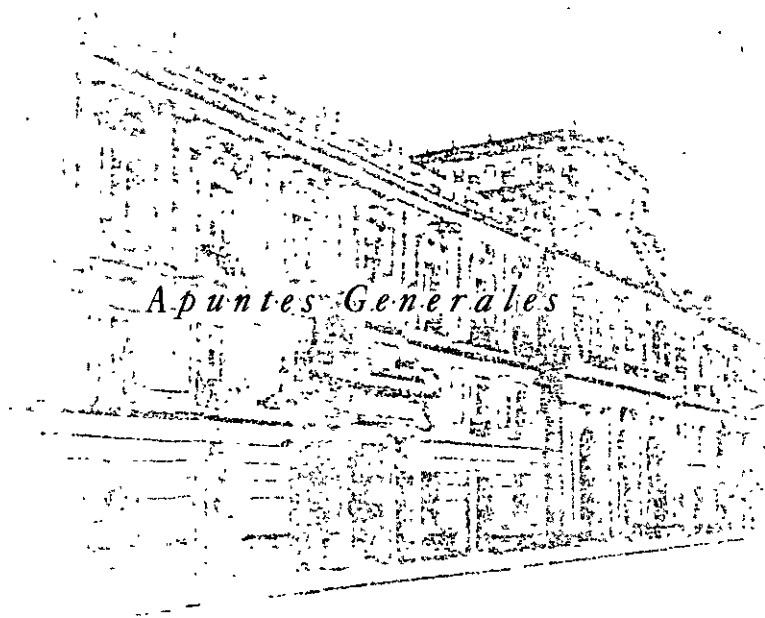


**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DESARROLLO DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO IX "MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN"**

Coordinador General : Ing. Rafael Aburto Valdés

Del 9 al 11 de julio.



Lic. Víctor Manuel Silva Martínez
Palacio de Minería
1998.

CURSO

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN

TEMARIO.

1. El manejo de conflictos como rol directivo.
2. Tipología y génesis de los conflictos.
3. Consecuencias de los conflictos.
Frustración, ansiedad, depresión, agresión, efectos en el clima social.
4. Manejos inadecuados.
Eliminación, imposición, represión, negación.
5. Manejos adecuados.
Escucha, diálogo, arbitraje, esclarecimiento de roles, intercambio de expectativas, “yo estoy bien, tú estas bien”
6. Negociación; rol gerencial vital.
 - 6.1. El líder es un negociador.
 - 6.2. El negociador y el carisma.
7. Siempre estamos negociando.
 - 7.1. Negociación en la familia.
 - 7.2. Negociación con clientes.
 - 7.3. Negociación dentro de la organización.

8. Comunicación, ocio y negocio.
 - 8.1. Negociación es comunicación.
 - 8.2. Negociación es concertación.

9. Asertividad y colaboración.
 - 9.1. Las dos dimensiones de la negociación.

10. Estilos básicos de negociación.
 - 10.1. Dominar.
 - 10.2. Complacer.
 - 10.3. Evadir.
 - 10.4. Conciliar.
 - 10.5. Negociar.

11. El paradigma ganar-ganar.
 - 11.1. Negociación de suma cero.
 - 11.2. El pastel no es de un solo tamaño.
 - 11.3. El modelo ganar-ganar.

12. Técnicas suaves y duras.
 - 12.1. Perfil del negociador duro.
 - 12.2. Perfil del negociador suave.
 - 12.3. Una tercera alternativa.

13. Técnicas sucias.
 - 13.1. Guerra psicológica.
 - 13.2. Presión de tiempo.

14. Técnica jiu-jitsu.
 - 14.1. Aclare principios.
 - 14.2. Utilice la fuerza del adversario.

15. Trabajo en equipo.
 - 15.1. Los negociadores son un equipo.
 - 15.2. Compromiso e integración.

16. Creatividad y alternativas.
 - 16.1. Descongelamiento de la creatividad.
 - 16.2. "brainstorming"

17. Autodiagnostico de fortalezas y debilidades.
 - 17.1. Test de KILMANN.

18. Optimización del estilo personal.

19. Beneficios de la negociación.
 - 19.1. Hacia la organización.
 - 19.2. Hacia el cliente.
 - 19.3. Hacia el equipo de trabajo.
 - 19.4. Hacia el líder.

APOYOS DOCUMENTALES DEL CURSO:

MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACION

CONTENIDO.

EL CONFLICTO, REALIDAD INTRINSECA DE LA VIDA.	1
NATURALEZA DEL CONFLICTO.	2
AREAS FRECUENTES DE CONFLICTO.	3
TIPOS DE CONFLICTOS.	4
LOS PROBLEMAS COMO CONFLICTOS.	6
EL CONFLICTO, CLAVE DE LA FILOSOFIA Y LA HISTORIA.	8
GENESIS DEL CONFLICTO.	10
LA AGRESIVIDAD, EXPRESION TIPICA DEL CONFLICTO.	11
EFFECTOS Y REPERCUSIONES DEL CONFLICTO.	12
MANEJOS INADECUADOS DEL CONFLICTO.	13.
MANEJOS ADECUADOS DEL CONFLICTO.	15
MADUREZ PERSONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS.	17
NEGOCIAR ES JUEGO DE GRANDES	18
TENER QUE NEGOCIAR INCOMODA.	21
DEBEMOS APRENDER A NEGOCIAR.	22
PODEMOS MEJORAR.	24
SOPLAN VIENTOS NUEVOS.	25
¿QUÉ ES NEGOCIAR?	27
SERIA MAS FACIL SI FUERAN MAQUINAS.	41
MODELOS DE NEGOCIACION.	50
LA PERSPECTIVA ESTRATEGICA.	53
LA PRACTICA DE LA NEGOCIACION EFECTIVA.	64
CINCO ESTILOS DE MANEJO...	77
CINCO ESTRATEGIAS...	94
DINAMICA DE LA NEGOCIACION ESTRATEGICA.	105
"OBTENGA EL SI; EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER"	
ROGER FISHER Y WILLIAM URY...	106

1. EL CONFLICTO, REALIDAD INTRINSECA DE LA VIDA.

Se sabe que hay conflictos entre padres e hijos, hermanos, parientes políticos (clásicos son los de las suegras y las nueras), jefes y subalternos, compañeros de trabajo, socios industriales, sectas religiosas y clases sociales.

¿Quién de nosotros no ha sabido por experiencia, una y cien veces, lo que es el conflicto?

No sólo, sino que se habla de que hay personas conflictivas, situaciones conflictivas y conflictos institucionalizados.

La verdad es que **el conflicto es la esencia misma de la vida**. Ya desde el nivel de la vida orgánica, el animal tiene que mantener un grado de temperatura diferente de la del medio, y está expuesto a sufrir calor y frío, debe mantener un grado de humedad que dará origen a la sensación de sed; un equilibrio entre hambre y saciedad que a las pocas horas de haber comido empieza a romperse, y así por el estilo.

La vida siempre se halla ante la amenaza de opuestos, por eso lucha y se agota y termina invariablemente en la muerte.

En cuanto a la vida humana, el hecho mismo de nacer tiene muchos visos de conflicto. La convivencia social es conflicto de caracteres e intereses, la cultura es conflicto entre lo natural o lo artificial, y para cada individuo lo es entre la identidad y la afiliación, entre lo que uno quiere y las exigencias del grupo y de la comunidad.

Enseña el libro de Job que “milicia es la vida del hombre sobre la tierra”. Podemos reformularlo: “Conflicto es la vida del hombre sobre la tierra”. Sólo donde no hay vida no hay conflicto, pueden quedar libres de él los seres inanimados, como un muro de piedra, un cementerio, etc.

El conflicto se hace anormal solamente cuando se convierte en norma, o sea cuando caracteriza el conjunto del comportamiento.

Si el conflicto ocupa tan grande parte de nuestra existencia, entonces la habilidad de manejarlo es una de las más valiosas que puede —y necesita— poseer.

2. NATURALEZA DEL CONFLICTO.

La palabra latina *conflictus* es un compuesto del verbo *fligere, flictum*, de donde derivan *affigere, affictum e infligere, inflictum*, afligir, infligir. Significa chocar.

Así pues, el conflicto es, de acuerdo con su origen, un choque.

Los diccionarios modernos lo definen como: "Lo más recio de un combate". "Punto en que aparece incierto el resultado de la pelea" (Real Academia); "choque, combate", "lucha, antagonismo" (Larousse).

Los diccionarios de psicología restringen el significado: "Estado emotivo doloroso producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios".

A nosotros nos interesan los conflictos entre humanos: es decir, los interpersonales (de individuos con individuos) y los sociales (entre grupos y/o clases). En ambos casos se implica una interacción, o una madeja de interacciones, y una tensión.

Una de las formas comunes de experimentar el conflicto es el **stress**. La palabra inglesa **stress** combina dos elementos:

- a. presión (comprimir, apretar, estrechar con fuerza)
- b. tensión (estirar, jalar).

Estos vocablos fueron pensados para definir realidades del orden físico, y sólo por una metáfora se habla ahora de presiones, tensiones y conflictos de la psique.

3. AREAS FRECUENTES DE CONFLICTOS.

En la naturaleza y en la cultura ningún aspecto se substraе al conflicto. La vida, las relaciones humanas, los negocios, la educación, la política y el desarrollo profesional tienen mucho de conflicto.

Si se consideran los campos potenciales del conflicto, éstos nos ayudarán a concientizar la importancia del fenómeno y ubicarlo para poder manejarlo en el momento oportuno.

Los conflictos se encuentran:

- **En el orden físico:** Por ejemplo, un árbol está sembrado junto a un muro que bloquea su crecimiento, hasta que las raíces rompen el estorbo; alguien intenta meter 20 cojines en un baúl y no caben; dos toneladas de arena son demasiado peso para una camioneta y revientan las llantas. . .
- **En el orden biológico:** El cansancio, las enfermedades y el envejecimiento son conflictos. Legionas de virus luchan contra la salud del organismo, y son rechazados o prevalecen causando enfermedades.
- **En el orden psicológico intrapersonal:** El psicoanálisis nos enseña que la neurosis es conflicto entre el ello, el yo y el superyo. Pero sin llegar hasta la neurosis, una persona puede sufrir conflicto entre sus deseos incompatibles, entre sus anhelos de desarrollo y sus sentimientos de culpa, entre sus tareas y sus habilidades, etc.
- **En el orden interpersonal:** Los conflictos de caracteres, gustos, necesidades y opiniones, son habituales.
- **En el orden social organizacional:** Conflictos familiares, laborales, legales, conflictos ideológicos en la ciencia, religión y política, conflictos de clases, sexos, generaciones, razas, jerarquías, y países, etc.

4. TIPOS DE CONFLICTOS

El tema se traslapa parcialmente con el tema anterior; pero da un paso adelante en el análisis psicológico y antropológico del conflicto.

1. Deben en primer lugar distinguirse:

- (a) los conflictos entre eventos deseables (conflictos de "atracción-atracción");
- (b) entre eventos desagradables (conflictos de "evitación-evitación"), y
- (c) entre un evento deseable y otro desagradable ("atracción-evitación").

Ejemplos: De (a): me encanta el bistec empanizado con papas y también los caracoles a la plancha. Estoy comiendo en un restaurante, verdaderamente se me antojan cada uno de estos platos, pero tengo que decidirme por uno solo.

De (b): para salir de graves deudas no veo más que estas alternativas: vender mi membresía familiar del club recreativo y social, o sacar a mi hijo del colegio bilingüe prestigiado. Ambas alternativas son desagradables.

De (c): me han recomendado una operación de cirugía plástica en la cara: Me atrae la perspectiva de quedar presentable y atractivo, pero me detienen las molestias de la intervención quirúrgica y los gastos.

2. Conflictos de intereses, opiniones, ideologías, valores, deseos y caracteres.

La experiencia diaria nos dice que cada uno de estos rubros es susceptible de divergencias y choques.

Un ejemplo casero: Dos hermanos llegan sudorosos a casa, al terminar un encuentro deportivo; cada uno desea beberse una cerveza, pero sólo hay una en el refrigerador. . .

3. Conflictos conscientes y conflictos inconscientes: según que el sujeto se dé o no cuenta de su existencia y funcionamiento.

Ejemplo de conflicto inconsciente: La madre que rechaza a su hijo y reacciona con actitudes de sobreprotección; o el hombre que sufre de un complejo de inferioridad y lo disfraza de machismo.

4. Conflictos institucionalizados y no institucionalizados. Se explican solos.

Ejemplos de los primeros: Las polémicas entre partidos políticos, religiones, sindicato y patronos de una empresa.

5. Conflictos psicológicos, sociales, legales y armados.

Ejemplos de los primeros, un remordimiento o cargo de conciencia; de los segundos, una hostilidad entre vecinos porque unos echan la basura en la calle y otros se molestan por ello, acusan y reclaman; o la hostilidad de una colonia pobre hacia los habitantes de una rica que queda enfrente; de los legales, una huelga reconocida por la Secretaría del Trabajo, un litigio de divorcio; de los armados una guerra o revolución.

6. Conflictos de ruptura básica y conflictos de medios: Los primeros son de fondo; los segundos de forma. En el primer caso existen desacuerdos en los fines y objetivos. En el segundo hay acuerdo en los fines y objetivos, pero divergencias en los caminos y estrategias para alcanzarlos.

7. Conflictos positivos y negativos. Los primeros llevan a experiencias de desarrollo y logro. Por ejemplo, el deporte organizado, los concursos de cualquier clase. Los segundos llevan a pérdidas materiales, situaciones de angustia, divisiones y enemistades.

8. Conflictos horizontales y oblicuos: Los primeros se dan entre personas del mismo nivel social. Los segundos entre personas de diferentes niveles jerárquicos.

Ejemplos de los primeros: Una rivalidad entre dos compañeros en una fábrica u oficina de gobierno; de los segundos, un pleito entre la dueña de la casa y la sirvienta o entre el director general y un empleado de intendencia.

9. Conflictos primarios y secundarios: Los primeros se resuelven cara a cara; los segundos, a través de otra persona.

Ejemplo de estos últimos: Un litigio en el que cada parte ha puesto el asunto en manos de un abogado.

10. Conflictos vividos directamente y conflictos inducidos. Los primeros se explican por sí mismos.

Ejemplo de los segundos sería una guerra decidida en los altos niveles jerárquicos, sin base democrática. Sucederá que muchos hombres se van a enfrentar con otros hombres etiquetados como "enemigos"; no saben quiénes son, sin embargo, tiene el compromiso de agredirlos y de destruirlos.

11. Conflictos reales y simbólicos. Los primeros representan cosas reales, cuyo valor se capta en forma directa; los segundos manejan símbolos.

Ejemplos de los segundos son las guerras de la cruz y la media luna entre los países cristianos de Europa y los musulmanes del Medio Oriente, en siglos pasados.

5. LOS PROBLEMAS COMO CONFLICTOS.

¿Qué relación hay entre conflicto y problema?

Muchas veces parecen sinónimos. Decir: “tengo conflictos con mi suegra” es como declarar: “tengo problemas con ella”. Decir: “Se me vino el problema de que mañana se vence una letra de cien mil pesos, y no pude conseguir ese dinero”, es admitir que está uno en aprietos y en un conflicto.

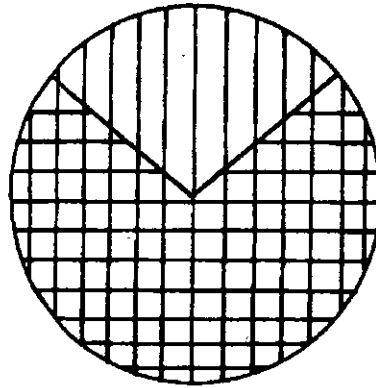
El tema del análisis y solución de problemas se ha hecho uno de los más actuales e interesantes en los últimos lustros, y mucho se ocupan de él las agencias de capacitación; porque con tantas situaciones nuevas que nos hace vivir la ciencia y la tecnología, de poco valen los caminos trillados.

El problema es una realidad que tiene más de subjetivo que de objetivo. Un problema no “está allí” con una realidad física, como una casa o un árbol. Es una desviación entre lo que “debería ser” según el sujeto, y lo que en realidad existe.

Los problemas existenciales, llevan implícita la idea de choque, y por tanto se les puede llamar conflictos.

Pero hay que reconocer que existen también problemas académicos sin dicha connotación. A un alumno de 5o. de primaria le ponen en la clase de matemáticas el “problema” de hallar el máximo común divisor de 60, 45 y 105, y no siempre llamaríamos conflicto a esta situación.

Podríamos decir que muchos problemas causan conflicto y que ellos son el trozo más grande de la pizza, cuando la pizza entera simboliza los problemas existentes en el mundo o en las diferentes personas.

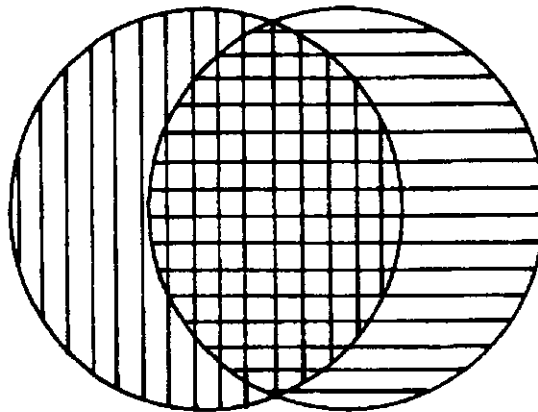


Problemas

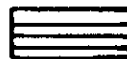


Conflictos

O quizás alguien imagine así la mutua relación entre problemas y conflictos: sosteniendo la tesis de que hay problemas que no son conflictos, y viceversa.



Problemas



Conflictos

6. EL CONFLICTO, CLAVE DE LA FILOSOFIA Y LA HISTORIA.

El tema del conflicto ha interesado desde siempre a los individuos y a la sociedad.

La Biblia abre la historia humana con un relato de conflicto: Dios pone al hombre en el paraíso terrenal dotado de mil dones. Pero formula una prohibición: no comer el fruto del árbol del conocimiento del bien y del mal. La serpiente tienta a Eva, Eva a Adán, ambos desobedecen, se avergüenzan y esconden. Ya van por lo menos tres grandes conflictos. Dios castiga a la pareja expulsándolos del paraíso a luchar por su subsistencia y a ganarse el pan "con el sudor de su frente".

Los primeros hijos de la pareja, Caín y Abel, riñen y el conflicto termina en fratricidio.

Luego sigue el relato bíblico de la historia universal, después la del pueblo hebreo como apretadas cadenas de rivalidades, guerras, cismas y apostasías y los profetas empiezan a soñar en un Mesías que será el "Príncipe de la Paz". El Nuevo Testamento ofrece una imagen muy respetable de este Mesías. Pero el conflicto sigue en su apogeo. Jesucristo declara: "No creáis que vine a traer la paz sino la espada".

Los tres primeros siglos de cristianismo son épocas de persecuciones sangrientas y crueles, símbolo del conflicto con el paganismo que se resiste a morir.

Si del mundo bíblico pasamos al mundo griego, nuestra reflexión nos conduce a los filósofos clásicos.

Heráclito se hizo famoso con su tesis: "todo es proceso, cambio y lucha de opuestos". El mundo es un campo de batalla: actividad y pasividad, audacia y temor, dependencia e independencia, optimismo y pesimismo, ambición y resignación, vida y muerte, y mil contrarios más.

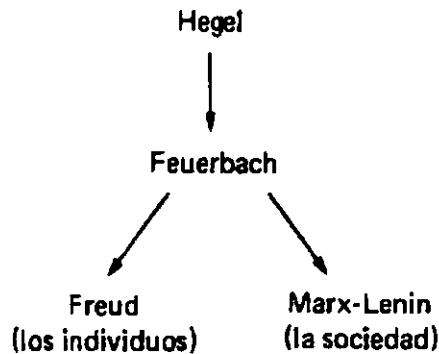
Reflejo de esta concepción y de toda la experiencia humana, es el teatro griego. En efecto, ¿qué es el drama?, ¿qué es la tragedia, sino conflictos enmarañados? Por esencia, el drama y la tragedia viven de la trama, que es conflictiva. Al actor principal le llamaban "protagonista", palabra que significa "combatiente primero". (Ver los términos afines agonía, agonizar, antagonico).

En Grecia se inició la tradición literaria que perduraría hasta la época moderna: la de los grandes dramaturgos, Shakespeare, Molière, Racine, Calderón de la Barca, Lope de Vega; y también los grandes novelistas como James Joyce y García Márquez, maestros en la descripción del conflicto.

Existieron filosofías centradas en el conflicto. Con herencia griega y oriental tenemos al gnosticismo y al maniqueísmo, que intentaron explicar los procesos cósmicos e históricos como lucha entre el bien y el mal, el espíritu y la materia, la luz y las tinieblas. Y así transcurrió la historia de los pueblos entre guerras, intrigas cortesanas, luchas políticas y de clases, sublevaciones, represiones y credos religiosos antitéticos.

Pero tanto el hombre común como los intelectuales se limitaban en esto a la mera comprobación de los hechos, sin profundizar en las causas. Estaba reservado a la edad moderna el estudio científico del conflicto. Lo inicia Hegel al interpretar el devenir, no como una mera yuxtaposición y almacenamiento de sucesos, sino como rejuego de fuerzas. Su enfoque fue la dialéctica del espíritu y de las ideas y su tesis básica: La historia es esencialmente dialéctica. Años más tarde, Ludwig Feuerbach reorientó las observaciones de Hegel hacia el campo de lo sensible: la misma dialéctica, pero en su sentido materialista y no idealista.

Más tarde Marx y Lenin la ratificaron ubicándola en la sociedad y la lucha de clases; y Freud en la vida psíquica: Según ellos, la lucha de clases es el motor de la historia. Por su parte, Freud la aplicó a la vida psíquica de los individuos; somos campo de fuerzas entre lo consciente y lo inconsciente. Así, la ciencia moderna nació bajo el signo del conflicto.



Hoy, a fines del siglo XX, el conflicto lejos de desvanecerse se ha agravado: los inventos tecnológicos, las confrontaciones entre culturas en las ciudades cosmopolitas, la rapidez de los medios de información, el clima competitivo en los negocios y en la vida profesional, son otros tantos ejemplos factores de conflicto y, a la vez, su mejor caldo de cultivo.

7. GENESIS DEL CONFLICTO.

El conflicto es una planta que se da en todos los terrenos y nace de múltiples raíces, por ejemplo:

1. **La subjetividad de la percepción:** Las personas captan de diferentes maneras el mismo objeto o situación. La percepción pretende ser objetiva, y en buena parte lo es; si nos ponen enfrente 10 caballos, no percibimos 10 ratones, 10 perros, ni 50 caballos. Pero sí es frecuente que distorsionemos un poco.
2. **La información incompleta:** ¿Por qué sobre una misma persona o suceso (Hernán Cortés, la Revolución Francesa, José Stalin. . .) oímos formular juicios contradictorios? Un motivo es que los opinantes sólo han tenido acceso a una parte de los hechos, y no se dan cuenta de los otros.
3. **Las fallas naturales de la comunicación interpersonal:** todo acto de comunicación utiliza un código e impone al receptor la tarea de descifrar el mensaje. Y casi nadie escapa de las ambigüedades semánticas.

Los lenguajes son sólo reflejos vagos, no copias exactas de la realidad. Pero siempre se tiende a olvidar esto.

4. **La desproporción entre las necesidades de las personas y los satisfactores disponibles:** sucede que muchos bienes materiales son escasos, y se crea una demanda mayor que la oferta, por ejemplo, en una familia hay dos automóviles y cuatro personas que saben manejar y a diario necesitan usar uno, entonces surgirá el conflicto.
5. **Las diferencias de caracteres:** una persona es lenta y la otra rápida; una idealista y la otra pragmática, una ordenada y la otra desordenada, una tolerante y la otra intransigente.
6. **Las presiones que causan frustración:** por ejemplo, para un niño es la falta de aceptación por parte de sus padres; para un adulto, las actitudes dictatoriales de los jefes; para todos el bombardeo de la propaganda comercial que crea necesidades excesivas, la inseguridad que produce miedo y las alternativas forzadas de valores incompatibles entre sí.
7. **La pretensión de igualar a los demás a uno mismo:** ¿cuántas personas no han aprendido a aceptar a los otros sin juzgarlos, a "dejarlos ser" simplemente, y se crean problemas ellas mismas con este rechazo de la realidad, además de crearlos en aquellos a quienes se empeñan en cambiar!
8. **Los separatismos y divisiones:** se da el caso de que dentro de una misma sociedad unos evitan sistemáticamente el contacto con otros. Casos típicos y célebres: el racismo y antisemitismo.
9. **La mucha intimidad e interdependencia:** aun sin llegar a la simbiosis patológica, hay personas que dependen tanto de otras, o las hacen depender de ellas, que llegan a estorbarse. De aquí la situación paradójica de que se encuentren graves conflictos entre una madre y su hija o una mujer y su marido.

8. LA AGRESIVIDAD, EXPRESION TIPICA DEL CONFLICTO.

Queremos destacar aquí el proceso psíquico que comúnmente experimentamos en caso de conflicto: el conflicto es tensión; la tensión es el inicio de un proceso al que le sigue la frustración y desemboca en agresividad.



La agresividad es la hija mayor de la frustración, tan bien conocida que cualquiera aportaría una docena de ejemplos del repertorio personal. El estudio de la agresividad se reviste de importancia en nuestra cultura. Porque la civilización moderna hierve en tensiones, por la prisa y el exceso de "compromisos", la tiranía del reloj, los hacinamientos, los embotellamientos, las presiones económicas y las necesidades creadas artificialmente por la propaganda comercial.

El semáforo en rojo, el teléfono que marca ocupado, las llamadas por teléfono a la hora de comer, las visitas inesperadas, el avión que se retrasa, no son más que piezas del inmenso y complejo edificio de la frustración.

Otro principio psicológico es: "agresión genera agresión"; entonces se desencadena un proceso análogo al de la bola de nieve.

El asunto se complica porque una gran cantidad de agresividad queda reprimida de modo que se cambia el conflicto interpersonal en intrapersonal, y sigue sin solución el primero.

La agresividad es uno de los grandes problemas de la sociedad moderna; problema actual, universal, trascendental e inquietante. Su manejo adecuado o inadecuado significa armonía, progreso y felicidad, o bien, destrucción y caos.

La agresión se ha convertido en tópico de las investigaciones de etólogos, psicólogos, sociólogos y antropólogos que analizan sus formas elementales, como aparecen en los animales y bebés, y la van siguiendo por mil vericuetos hasta llegar a sus manifestaciones en el adulto sofisticado de la sociedad moderna.

Sin profundizar en un examen científico, respondemos a la pregunta: ¿qué es la agresión? y averiguamos en primer lugar el significado etimológico: la palabra latina *agressio*, de *ad gredi* marchar hacia un punto determinado pertenece a la misma familia que progreso, ingreso, regreso, etc.

Encierra la idea de moverse con cierta energía, dirigiéndose a un objetivo. En español se interpreta como un movimiento hostil y de pelea. En inglés no tiene esta connotación; cuando se dice de un empresario: "he is an *aggressive man*", se expresa un cumplido y una alabanza.

9. EFECTOS Y REPERCUSIONES DEL CONFLICTO.

Una realidad dinámica como es el conflicto, no queda confinada en un rincón de la personalidad: se mueve, ramifica, crece, trasciende e invade otras áreas de la vida.

Vamos a estudiar aquí los principales reflejos psicológicos y sociales del conflicto, señalando que muchos de ellos van subordinados al manejo adecuado o inadecuado

- **Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión, es una fuente potencial de violencia.**
- **En cuanto origina frustración, resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se percibe como fuente del mismo.**
- **Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que desencadenan reacciones psicósomáticas como cefaleas y trastornos digestivos.**
- **Es impulso a la actividad. En un grupo cualquiera la divergencia de opiniones estimula a todos a expresarse y a defender sus posiciones y realizarlas.**
- **También origina lo contrario: si ante el conflicto, por ejemplo, laboral, el individuo llega a sentirse impotente, baja el rendimiento y la persona queda inhibida y bloqueada.**
- **Produce el cambio social en su doble forma de evolución y revolución, es decir, cambio gradual o brusco.**
- **Ayuda a crear y consolidar en el ser humano el principio de la realidad. Se sabe que el niño pequeño es egocéntrico, no admite contradicciones, ni limitaciones y quisiera que el medio le respondiera en todo. De ahí el fenómeno del capricho o berrinche. Pero al cabo de múltiples choques contra la realidad aprende poco a poco a reconocer límites y necesidades y derechos ajenos.**
- **El conflicto aclara las ideas, los sentimientos, los caracteres y los objetivos de los miembros de un grupo y conduce al establecimiento de normas de grupo e institución.**
- **Cuando el conflicto no es intragrupal sino intergrupar, une al grupo y ayuda a definir sus fronteras. Se da el caso de que un gobernante maquiavélico inventa un conflicto con el exterior con el fin de lograr unión entre los ciudadanos. Así se interpretó la guerra de las Malvinas iniciada por el presidente argentino Galtieri.**
- **Por otra parte, el conflicto interno también resulta en la formación de subgrupos y bloques antagónicos.**
- **Otras repercusiones: los conflictos tienden a proliferar, a formar cadenas o masas, como la clásica bola de nieve. Los conflictos entre grupos tienden a institucionalizarse; los simbólicos se vuelven duros, tensos e intransigentes, por eso las guerras de religión han sido las más crueles.**

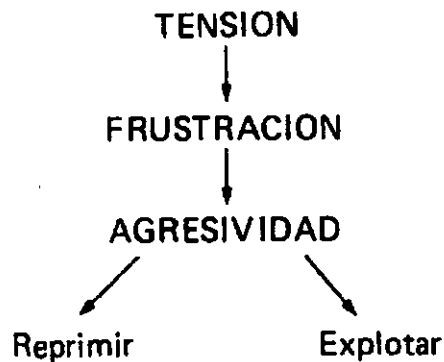
10. MANEJOS INADECUADOS DEL CONFLICTO.

¡Cuánta gente sufre a causa de los conflictos! ¡Cuántos grupos de trabajo ven disminuida su fuerza y eficiencia! ¡Cuántas horas y jornadas que podrían ser felices no lo son por algún conflicto!

No está muy generalizado el manejo correcto de los conflictos, y será para nosotros un magnífico empleo del tiempo aprender un poco de este difícil arte.

Algunas fallas de manejo son frecuentes, y es preciso desenmascararlas:

- Rebelarse y pretender eliminarlos por completo, olvidando que el conflicto es ingrediente de la vida.
- Darle salidas extremistas: por una parte, la represión que lo cubre sin resolverlo, y lo condena a transformarse en depresión, pasando por alto que enterrar un sentimiento intenso es como enterrar a un vivo. Por la parte contraria, tomar el camino de la explosión que ofende, destruye y crea nuevas agresiones.



- El error vital de convertir los conflictos de cosas en conflictos de personas. Basta pensar en lo que sucede cuando por ejemplo, un católico se siente en conflicto personal con todos y cada uno de los protestantes o de los judíos. . .

- Los mecanismos de defensa más comunes: negación, racionalización, desplazamiento y formación reactiva tampoco resuelven los conflictos, sino que los cubren o los disfrazan.
- Las actitudes inspiradas en el dogmatismo y en la rigidez, que cierran las mentes y anulan toda posibilidad de diálogo.

Por el dogmatismo patente o latente suelen ser estériles y contraproducentes las discusiones sobre temas religiosos.

- La poca capacidad de negociar, que se traduce en posturas extremas de “todo o nada”, en vez de buscar puntos intermedios no tan alejados ni de una ni de otra.
- La mala costumbre de “etiquetar” al otro, ya se trate de un individuo, grupo o institución, negando la flexibilidad y tendencia al cambio propia de la vida.
- El monólogo disfrazado de diálogo, cuando la persona se escucha más a sí misma que al interlocutor (diálogo de sordos).
- La ilusión de resolver los conflictos sin previa identificación y con información incompleta o inexacta. Viene a cuento lo que nos enseña el estudio científico del problema.
- La confusión de la discusión con la polémica: discutir es aclarar, polemizar es luchar para ver quién gana.
- La tendencia morbosa (histeroide) a dramatizar las situaciones conflictivas y verlas con lente de aumento, a ver tragedias donde no las hay. Esto aviva los ánimos, hace perder la serenidad para juzgar y coloca a las personas en manos de sus emociones agitadas y caóticas.
- Así mismo, dejar que desboque la propia emotividad, hasta que se pierde la objetividad.
- La actitud egoísta de “yo todo”: yo tengo que ganar todo; olvidando el respeto a la persona y a los puntos de vista de los otros.

Estos puntos que presentamos aquí separados entre sí en una larga enumeración, la mayor parte de las veces aparecen combinados y mal fusionados. Se requiere un análisis para identificarlos y desenmascararlos.

11. MANEJOS ADECUADOS DEL CONFLICTO.

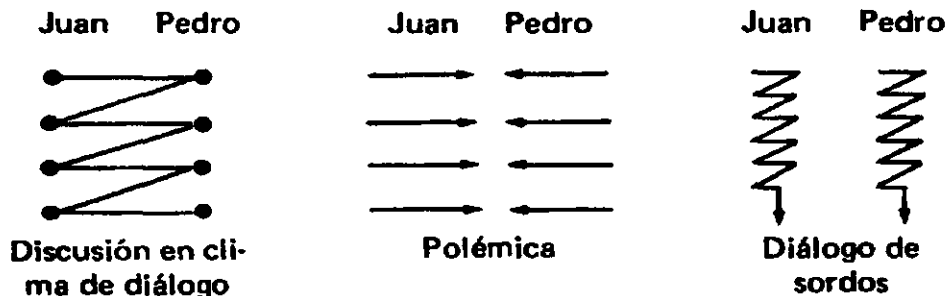
La habilidad —un compuesto de actitudes y técnicas— de manejar airo-
samente los conflictos sigue caminos inversos a los enumerados en el capí-
tulo anterior. Vamos a distinguir dos aspectos: las actitudes y las técnicas.

1. Las actitudes

Señalemos primero los aspectos positivos:

- Aceptar la condición humana que hace de la vida una cadena de conflictos; apreciarlos como forjadores del carácter, estímulos para el desarrollo, promotores de cambio y progreso. Cuando el conflicto es negativo, aprender a convivir con él.
- Enfrentar el conflicto más que evitarlo.
- Cultivar el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades.
- No atribuir los conflictos a la mala voluntad de la gente: aceptar a las personas con todo y sus ideas diferentes a las nuestras y no convertir los conflictos reales en personales.
- Aprender a dialogar, y para ello cultivar la empatía: entender al otro antes de defenderse de él.

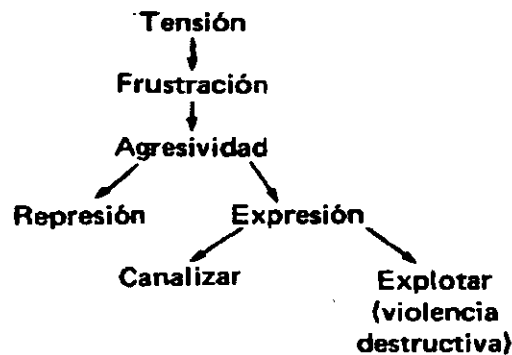
Distinguir entre discusión y polémica, entendiendo que discu-
sión denota el acto de sacudir una cosa para que aparezca tal cual, en
tanto que polémica significa enemistad y batalla (del griego *póle-
mos*). Aceptar que quien dialoga toma el riesgo de ser persuadido y
de tener que cambiar sus ideas y/o conductas.



- Fomentar en sí mismo y en el equipo de trabajo la actitud mental y emotiva de “ganar-ganar” en vez de “ganar-perder”.
- Combinar la disposición a la tolerancia con asertividad, porque ésta es firmeza, seguridad, fuerza constructiva y espina dorsal, que da solidez a cualquier negociación.

- **Encauzar la agresividad evitando los dos extremos: reprimir y explotar. Buscar desahogos expresando los propios sentimientos oportunamente canalizados.**

Podemos citar estudios de psicología social sobre parejas conyugales: las que al correr de los años conservan mejores relaciones son las que no se guardan sus conflictos. Y no es una casualidad: los niños nos dan ejemplos de conflicto sin represión. Los vemos pelear y a la hora siguiente son otra vez amigos como si nada hubiera pasado. Es que, al no reprimir, no están expuestos al rencor como lo estamos los adultos.



2. Las técnicas

- Como medida técnica en el manejo de muchos conflictos, se aplica el análisis de problemas, que aquí sólo recordaremos en su quinta esencia:
 - Diagnosticar el problema tras formularse una serie de preguntas para definir cómo está uno viviendo la situación;
 - Reconocer la forma en que las propias actitudes contribuyen a crear o continuar el problema y aclarar los propios valores al respecto.
 - Encontrar y ubicar todas las alternativas de acción —es decir, de reacción al conflicto— con verdadero deseo de mejorar las cosas.
 - Decidir la alternativa más adecuada y una estrategia para implementarla.
- Desarrollar en sí mismo y en los miembros del equipo las habilidades de negociación: iniciar sin atacar, escuchar con empatía para llegar a un diagnóstico que integre las aportaciones de todos, crear en los interlocutores actitudes de cooperación, enfatizar los valores comunes y ceder en poco para encontrar un punto intermedio.
- Llevar los asuntos a votación cuando esté claro que no se puede llegar a un acuerdo unánime y, por otra parte, se imponga la necesidad de decidir y actuar.
- En casos especiales, recurrir a la mediación y arbitraje de personas respetadas por las partes en conflicto.
- En casos también especiales saber ejercer resistencia pasiva, como: huelgas, boicots y firmeza sin brusquedad destructiva.
- Por último practicar técnicas de relajación para serenarse y mantener el control de las propias emociones.

12. MADUREZ PERSONAL Y MANEJO DE CONFLICTOS.

El manejo de conflictos para ser una práctica de alto nivel, requiere asertividad, prudencia, respeto, altruismo, condescendencia, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia. Estas cualidades son producto de un largo proceso de educación y/o reeducación. Quien es egoísta, inseguro y explotador, no será buen negociador en caso de conflicto.

Considerando el estrecho parentesco entre el conflicto y la frustración, una de las mejores definiciones que se han dado de la madurez humana es tan simple como esto: tolerancia a la frustración.

Aquí las perspectivas se amplían y desembocan en el mar abierto del equilibrio de la personalidad y del sentido de responsabilidad social.

NEGOCIAR ES JUEGO DE GRANDES

En el idioma inglés se marca la diferencia entre juegos de chicos y juegos de grandes. A los primeros se los llama play; a los segundos, game. La diferencia entre unos y otros radica en la mayor o menor complejidad de sus reglas, en las posibilidades de inventar, en el manejo de la sorpresa, en la necesidad de un aprendizaje y de una preparación previa, y en la premisa de que los límites pueden ser modificados mediante acuerdos entre los participantes.

Los juegos de niños (play) son repetitivos, sólo requieren de la presencia de otros chicos, empiezan y terminan cuando cualquiera de los jugadores siente el impulso de hacerlo, y se conservan, con pequeñas variantes, a lo largo de los años y en distintas culturas. El escondite, la mancha, la ronda, han existido y existen en todos los continentes y en todas las épocas. Son juegos muy elementales, con los que los chicos aprenden a estar unos con otros, aun en casos de disputas, ninguno de los jugadores se puede enojar durante mucho tiempo. Están juntos sin estar juntos, porque cada uno está en lo suyo.

Cuando los niños crecen y van accediendo a una comunicación más elaborada, aprenden a utilizar elementos simples en otra escala de complejidad: muñecos para jugar a la familia, autitos para hacer carreras, cubos para construir casas. Estos extienden el campo de acción y cumplen el papel de intermediarios, incorporando nociones de espacio (adentro/afuera), de tiempo (antes/después), de roles (padre/madre, maestra/ alumno) y toda una gama de valores, creencias y actitudes. Las interacciones propias de un ser humano desarrollado van tomando forma. Las reglas del mundo real son trasladadas al mundo de la fantasía: las casas ya no son universales y se parecen a las de la realidad de cada cultura, y papá y mamá serán dramatizados tal como los chicos los han visto en sus propios hogares. Más tarde aparecerán los primeros juegos de cartas, incluyendo números, reglas y modificaciones condicionadas por el azar: como la oca. Hasta que se instalan frente a una computadora y oprimen comandos para jugar con un mundo más extendido.

Los juegos de grandes (game) tienen reglas: se puede participar o se puede mirar, ya que enseñan tanto al que observa como al que es protagonista. Tienen pautas escritas, pautas tácitas (cómo se juega, con quién se juega, hasta cuándo, con qué elementos), e incorporan mecanismos para estimularse por medio de grados de complejidad creciente: cuanto más se aprende, más se disfruta, porque este placer aumenta a medida que crecen la calidad y la sabiduría del rival.

El tenis tiene un sistema de puntajes sumamente complejo que no permite un resultado acumulativo directo, como en el fútbol, porque cada tantas jugadas la partida recomienza casi desde cero. El sistema de puntajes está relativizado para mantener hasta el final una mayor incertidumbre del resultado. Naturalmente el póquer y el ajedrez, estimulan a personas muy distintas, que se divierten con gente que conoce, comparte sus reglas y las desarrolla con un alto nivel de pericia.

La negociación tiene mucho de juego de grandes. Y aunque hay una cantidad de reglas conocidas, admite la invención constante, porque se apela a la inteligencia de los participantes para generar nuevas opciones, nuevos caminos, nuevas secuencias. Y se juega "en serio". A diferencia de la llamada "negociación tradicional" en la que se pretende "ganar para no perder", las negociaciones efectivas exigen un aceitado juego en el que las reglas pueden ser cuestionadas, acordadas y vueltas a modificar. ¡De hecho es mejor negociador quien negocia intensivamente y aprende de sus propios errores!

Hay preguntas que derivan de la manera como el negociador resuelve dificultades personales. Por ejemplo: ¿Cómo puedo combinar mi necesidad de contar con reglas claras y mi deseo de violarlas? ¿Cómo encaro mi necesidad de buscar límites y mi deseo de saltar por encima de ellos? ¿Cómo se acepta que se cumplan sanciones previamente acordadas cuando se produce una infracción? Son preguntas que pueden responderse como quien analiza cualquier juego de grandes y se propone mejorar su desempeño.

Un juego de grandes necesita que las dos partes sepan que el otro es competente y confiable. Esto incluye el reconocimiento de que cada uno puede contar con recursos distintos y que a su vez pueden estar en conflicto. Pero sobre todo exige saber que uno y otro pueden fortalecerse o debilitarse a partir de sus propias reacciones y conductas.

La negociación es un juego: requiere que los protagonistas se estimulen a enfrentar dificultades y oportunidades. Es competitivo porque involucro intereses económicos, prestigio personal, consecuencias políticas, etc. Y en muchos casos uno descubre prácticas que remiten más a los juegos de niños que a los de adultos. No debe sorprender que el negociador se divierta mientras desempeña su delicado papel y que al mismo tiempo se muestre preocupado por cada movida del tablero, mientras observa en sí mismo y en el otro las tentaciones de dosificar infracciones infantiles.

Quizás esta dificultad haga que mucha gente sostenga que un buen negociador nace, con lo cual se evita, con elegancia, enfrentar una realidad: **para que la negociación de lugar a resultados satisfactorios, debe existir un proceso.** Y esto es fácilmente comprobable, porque no bien nos ponemos a trabajar en casos concretos advertimos que la mayoría de las personas no vacilan en aceptar ayuda para convertirse en mejores negociadores. Y en ese aprendizaje equilibran espontáneamente el beneficio deseado con el método necesario para alcanzarlo.

Existen pocas necesidades tan explícitas como la de aprender a negociar, y también aquí como en el tenis podemos aprender en la medida en que aceptemos el desafío y establezcamos las reglas. En ese caso, a poco de avanzar, cada persona advierte en qué medida estaba actuando de manera inadecuada. En parte porque desplazaba esfuerzos hacia donde no correspondía, o bien porque consideraba la negociación como algo esencialmente manipulativo y característico de individuos con intereses espurios y personalidad repudiable. Es probable que esta última conjetura lo inhibiera e incomodara, haciendo que su propio juego se asemejase más al de los niños... Y no necesariamente debe ser así.

El adulto se afirma aprendiendo de sus propios errores y también de los ajenos, y una de las actividades que más lo ocupan es la negociación: un proceso de comunicaciones muy elaboradas y complejas, que puede ser manejado manteniendo coherencia con los valores personales, y preservándose en la determinación de límites y el diseño de reglas. De este modo, como en un juego atrayente de seducción y desafíos, la negociación se desarrolla por invitaciones recíprocas, regulada por quienes utilizan los criterios y las modalidades que mejor sirvan a los intereses de ambas partes. Así la negociación se transforma en "juego" inserto en la realidad: es "en serio". Y puede disfrutarse en la medida en que los jugadores comprendan su corresponsabilidad por el resultado.

Es un juego civilizado, característico de cada cultura, que alude al contrato social que regula las tendencias violentas y articula relaciones complejas, sin las cuales es improbable el progreso. Es un juego que si es jugado desaprensivamente recuerda la ley de la selva, porque en su brutalidad confirmaría el prejuicio de que siempre gana el más feroz. Sin embargo, no bien se reduce el dominio del azar empiezan a visualizarse los beneficios. Si se introduce la racionalidad a partir del diálogo, ambas partes distribuirán

mejor "lo existente". Si logran incorporar nociones de futuro generando un vínculo, y se permiten, conjuntamente, imaginar escenarios estimulantes, los resultados pueden crecer de modo notable. En este último caso, las partes "compiten contra elementos externos para agregar valor".

TENER QUE NEGOCIAR INCOMODA

Trabajar cansa (*Lavorare stanca*). Cesare Pavese, el gran escritor italiano, utilizó este título para una colección de sus poemas. Dentro del mismo espíritu podríamos decir: "tener que negociar incomoda". Hablamos de "tener que negociar", no de negociar, porque las innumerables transacciones que hacemos todos los días, por el simple hecho de ser adultos en un mundo complejo, están incorporadas naturalmente a nuestras relaciones previas, a proyectos compartidos y a la lógica de las diferencias. Sin embargo, cuando nos vemos ante la disyuntiva de "tener que negociar", vale decir de encarar alguna acción con quienes no nos une algo trascendente, el proceso se vuelve esforzado.

El argentino César Bruto, en uno de sus ensayos sobre Los grandes inventos deste mundo (sic), se ocupó del trabajo. Empieza diciendo que el laburo es lo más horrible que hay en la vida, ya que laburo significa levantarse a las seis de la mañana, darse cuenta que uno ya está atrasado, afeitarse mal y cortarse la cara, correr a la esquina y descubrir que ya hay otras personas en la cola, de manera que, cuando llega el colectivo, uno tiene que ir colgado y llega a la fábrica tarde y el capataz le grita. Por eso, dice, "laburar es horrible". Lo más hermoso que hay en el mundo sigue con sus reflexiones César Bruto es el trabajo. Porque uno se levanta un sábado a la mañana a eso de las nueve, da unas vueltas y se pregunta qué va a hacer. Hasta que encuentra en el fondo unas tablas y decide fabricarse la mesita de luz; va a lo de don Nicola, el ferretero, conversa hasta que le pide prestado un martillo y al final del día tiene su mesita. Por eso no hay nada más hermoso que trabajar.

No hay nada más lindo que hacer las cosas con autonomía, sin depender de quienes puedan obligarnos a transigir en función de sus propios intereses, parcialmente enfrentados con los nuestros...

Negociar no es difícil. En cambio, "tener que negociar" incomoda. Porque a menos que uno lo haga conscientemente, siente que avanza a ciegas, que improvisa a destiempo... motivos por los cuales sus limitaciones se evidencian. Uno no sabe con exactitud qué necesita o demanda el otro, ni tiene

ideas demasiado claras de lo que le conviene en cada momento. Al embarcarse en una negociación, a medida que se van desarrollando los tratos se advierte que las cosas se van modificando y uno no acierta a dominar la totalidad de la situación. Pero "tiene que hacerlo", a su pesar.

Está perdido o, por lo menos, así se siente; como en un partido de potrero, en el cual donde va la pelota, ahí van todos. Con el peligro de que, en un potrero, siempre ganan los que tienen experiencia de potrero... y pueden dejar en el camino aun al más profesional.

Ante esta alternativa, previsible por cierto, hay quienes enfrentan una negociación apelando a su inteligencia e intentan prepararse apoyándose en sus conocimientos técnicos. Encaran la negociación como si fuese un entuerto que requiere una solución. Este tipo de preparación es necesaria pero insuficiente, porque se limita a una técnica. Otros intuyen que nunca acertarían a prepararse lo suficientemente bien, por lo cual confían en su capacidad de escuchar e improvisar sobre la marcha. Basan su trabajo en una concepción táctica, en la que es vital utilizar toda su sensibilidad para operar teniendo en cuenta al otro. Esta actitud es positiva pero, como en el caso anterior, insuficiente.

Para que negociar sea una actividad entretenida y valorada, es preciso dotar a ambos elementos de una concepción estratégica, y dibujar con ellos un mapa de ruta que permita saber dónde estamos, y cuáles son las opciones existentes. En los tiempos que corren, resulta cada vez más importante hacerlo bien.

DEBEMOS APRENDER A NEGOCIAR

En nuestras latitudes, la palabra "negociar" tiene connotaciones negativas. A menudo escuchamos entre personas de cierto nivel social "Tuve que negociar", confesando vergüenza y debilidad por no haber podido imponerse al otro sin más trámite. La frase recuerda que no negocia el que desea, sino quien se ve obligado a hacerlo. De ahí que surjan, casi naturalmente, las necesidades de fortalecerse antes de negociar, de prepararse" en el sentido de "armarse", puesto que se ve la negociación como una suerte de batalla. De ahí que se la eluda, a menos que uno se sienta poderoso, seguro o muy bien acompañado por quienes pueden volcar la decisión a nuestro favor. En tales circunstancias, los rivales se trenzan en extensas y estériles disputas que "hacen el campo orégano" a quienes observan la escena desde una posición distante y aprovechan las desavenencias en beneficio propio.

Los enfrentamientos abren el campo a quienes puedan beneficiarse de la debilidad que genera la disputa. Para el de afuera, sólo es cuestión de darse tiempo y aprovechar en beneficio propio tales desavenencias y situaciones de parálisis. Años de negociaciones tradicionales entre "fuertes y débiles" desgastan a ambas partes.

Años de batallas ganadas y guerras perdidas nos llevan a buscar mecanismos más civilizados de resolución de conflictos, mecanismos que puedan dar lugar al desarrollo de pactos y acercamiento de partes, y que redunden en beneficio mutuo para quienes encaran una misma oportunidad. Sin duda, para que esto sea posible hay que inventar nuevas formas de entendimiento. En las sociedades modernas, no solamente negocian los "hombres de negocios". Negocian marido y mujer; hijos y padres; los deportistas con sus clubes; las líneas internas del sindicato... Lo hacen a diario de forma sistemática, y más allá de las buenas relaciones que puedan existir entre ellos, asumiéndose en sus individualidades y ocupando roles.

Si se comete el error de presuponer que por el solo hecho de ser padre e hijo, o marido y mujer, las transacciones entre ellos se resolverán con espontaneidad, se está olvidando que, a menudo, para poder llegar a buen término en el manejo de las diferencias, deberán utilizarse prácticas efectivas de negociación. Cuanto mayor sea el beneficio derivado de esas negociaciones, mayor será la probabilidad que esas personas tengan para fortalecerse como individuos y encarar negociaciones complejas con los demás. Y si actúan en el marco de una organización, tanto más delicado ha de ser el proceso...

¿Tenemos tiempo para reflexionar? No demasiado, porque los cambios son lo único previsible, y lo que ayer parecía inamovible o impensable, hoy ya se ha modificado: unas veces esto resulta de acciones planificadas, otras de la influencia de factores externos y a menudo imprevistos. En un ámbito de tal naturaleza, se hace imprescindible aprender a negociar. En primer término con nosotros mismos, para evitar falsas posiciones de omnipotencia, y poder encarar con eficacia y credibilidad las relaciones con terceros...

PODEMOS MEJORAR

¿Cómo negociamos los latinoamericanos? desarrollamos conductas y actitudes individualistas y usufructuamos los recursos en proyectos de corto plazo, enfrentándonos a menudo con socios potenciales. Somos parte de lo más rancio de la tradición individualista. Para nosotros, el otro es siempre una molestia: tiene lo que desearíamos tener y al mismo tiempo nos recuerda lo peor de nosotros mismos... con lo cual nos inhabilitamos como negociadores, ya que el otro es percibido como un enemigo a quien conviene alejar y, en lo posible, destruir.

Sucede entonces que negociar es vivido como una imposición. Y esta sensación nos impulsa a hacerlo casi exclusivamente en beneficio propio, desconociendo las necesidades del otro, aun cuando haya motivos para vislumbrar proyectos en ciernes, si acaso pudieramos valorizar una relación de interdependencia mutua. Así se explica que desarrollamos destrezas para desenvolvernos solos, creativa y anárquicamente, pero tenemos dificultades para formar equipos y asociaciones de largo plazo; somos hábiles en el desarrollo de paliativos, pero torpes para descubrir e implementar soluciones que vayan al fondo de la cuestión; tenemos facilidad para explicar fracasos e inventar victorias morales y, sin embargo, carecemos de respuestas ante la pregunta: "¿Cómo es que, siendo tan lucidos, protagonizamos tan pocos éxitos?".

No es una maldición haber nacido en un continente rico, ni estar condenados por una u otra tradición cultural. somos los hombres los que enriquecemos la cultura con los cambios que desarrollamos ante nuevas circunstancias. , comprobamos que los prejuicios pueden demolerse cuando sobreviene una crisis, y cuando los protagonistas logran reunirse. Descubrimos que los negociadores comparten metas mucho más amplias que las imaginadas antes de comenzar el diálogo; que los estereotipos ceden y el campo de acción se extiende mucho más de lo que se había supuesto.

No se trata de inventar lo ya inventado, sino de adecuarlo a nuestra idiosincrasia y circunstancias particulares y de crear nuevas opciones cada vez que sea posible. Mucho de lo que advertimos ha sido experimentado en otras latitudes: países más adelantados han pasado ya por estas circunstancias. adaptemos lo que pueda resultar útil, desembarazándonos de aquellos elementos que no nos sirvan por ser incongruentes.

SOPLAN VIENTOS NUEVOS

En la actualidad, convergen procesos que nos hacen repensar viejos problemas. Por una parte, el mundo se está achicando. Y por otra crece la necesidad de cada grupo de diferenciarse afirmando su propia identidad. Ambas circunstancias requieren un uso mucho más flexible de la comunicación, y de la forma como puedan articularse los deseos y las limitaciones concretas.

En un nivel universal existe una serie de progresos científicos y técnicos que han alterado la realidad política y económica. Registramos esos cambios a diario. A través de los satélites, obtenemos información que antes sólo llegaba a unos pocos. La televisión nos alcanza imágenes simultáneas de lo que está sucediendo en la otra cara del planeta y abre el campo a negociaciones que hasta hace poco parecían imposibles. Así, por ejemplo, el inversionista en "valores futuros" que reside en Illinois conoce el rendimiento de una hectárea en Junín casi mejor que el lugareño, y la gente que opera en la bolsa de valores de Tokio aprovecha oportunidades en Ginebra que los expertos locales sólo advertirán unas horas más tarde. De la misma manera, cada grupo humano expresa su identidad y reclama su lugar en la tierra. Cambia la naturaleza de cada país y se modifica la noción de estado nación. Las minorías exigen ser tratadas con equidad, y se ponen en tela de juicio antiguas "certidumbres".

Estos fenómenos convergentes marcan el pasaje de lo finito a lo infinito, de lo que acostumbrábamos ver como limitado a lo que aun desconocemos pero debe ser alcanzado. Si antes pensábamos en términos restrictivos y localistas, ahora podemos sentirnos estimulados a reflexionar y abarcar una entidad mayor.

Hace unos años, al mudarse un amigo a una casa situada apenas a doscientos metros de la anterior, una vieja vecina le preguntó si no le gustaba el barrio, para ella, "barrio" era lo que alcanzaba a abarcar con la vista desde su ventana. Y sorprendentemente, la mayoría de nosotros tenemos "barrios" grabados en nuestras mentes que hacen que lo conocido sea "poco, pero bueno", y todo lo otro resulte temible... Negociar implica saber que el "barrio" es mucho más grande de lo que imaginábamos. Y que "lo otro" no tiene por qué atemorizar.

El viejo modelo de aislamiento, el modelo de Robinson Crusoe que, en su isla desierta y tras mucho sacrificio, descubre con orgullo que puede subsistir y mantenerse solo no es precisamente el mejor. La sociedad moderna, que esta alterándose de manera dramática, ofrece una alternativa rica, porque en ella interactúan grupos humanos diversos con intereses parcialmente enfrentados y parcialmente compartidos.

El desafío es encontrar interlocutores con quienes ampliar el campo de potencialidades, sobre todo aquellos con quienes estamos ligados por antiguos conflictos y situaciones de fracaso. Cabe, naturalmente, la prevención: ¿será posible hacerlo?

¿QUE ES NEGOCIAR?

Carlos Altschul y Enrique Fernández ("TODOS GANAN" paidos. 1992) relatan la siguiente anécdota:

"Un jueves, en San Carlos de Bariloche, fuimos a Puerto Pañuelo con la intención de pasear por Isla Victoria y Arrayanes. Nos habíamos preparado para salir con el catamarán de las 14 horas. Llegamos quince minutos antes de la hora anunciada para la partida y en la boletería no había nadie. Un aviso anunciaba que el paseo de las 14 salía sólo los días lunes, miércoles y viernes. Supuestamente habíamos sido mal informados, pero para nuestra confusión, comprobamos que había otro cartel, más grande y grabado en madera, que anunciaba paseos todos los días a esa hora, razón por la cual una persona que llegó en ese momento empezó a criticar abiertamente la falta de consideración de la empresa.

Con una pareja de extranjeros decidimos investigar por nuestra cuenta. Teníamos la secreta esperanza de poder hacer el paseo. En el muelle conversamos con un marinero de otro barco, que era la única persona visible en el puerto. Pedimos hablar con el capitán y el marinero sostuvo que no estaba, aunque al rato lo fue a buscar. El capitán, que estaba trabajando, salió a charlar. Preguntamos si podríamos hacer el paseo en su barco, ya que se habían reunido muchas personas -iríamos veinte pasajeros-, pero replicó que la Prefectura no lo autorizaría, que los dueños de la agencia ya se habían retirado a sus casas y que no tenían teléfono, de manera que sería imposible contactarlos u obtener el permiso.

Era una conversación agradable, más en el estilo de una charla de amigos que pasan una tarde comentando sucedidos que de clientes que intentan persuadir a un empresario de los beneficios de un trato. Llegados a este punto, al dueño del barco se le ocurrió que quizás el Patagonia podría hacer el viaje, aunque también eso era improbable porque su tripulación se había retirado hacía ya media hora. Le pedimos el número de teléfono del dueño y la Prefectura nos permitió comunicarnos desde sus oficinas.

En el transcurso de las conversaciones, el grupo de viajeros se iba renovando: mientras algunos volvían al hotel decepcionados, otros se sumaban a la partida siguiendo las alternativas con curiosidad, y un chico iba y venía del muelle a sus padres llevando y trayendo las noticias. Hacer un paseo por la Isla Victoria y Arrayanes se había convertido en una pequeña aventura.

Explicamos por teléfono nuestra situación al dueño del Patagonia. Nos dijo que sus marineros ya estaban de franco, pero que haría todo lo posible por complacernos. Tardaría media hora en llegar porque estaba terminando el postre.

Cuando anunciamos al grupo que era posible hacer el viaje, algunos empezaron a preocuparse por el precio que nos pedirían. Uno puso un límite máximo, sobre la base del valor del paseo oficial, mientras otro calculó que no tendríamos que pagar la tasa de Parques Nacionales, porque la oficina ya había cerrado. Después de ver el Patagonia por fuera, una señora dijo que debería ser más barato porque era un barco más antiguo y menos confortable que los catamaranes, al tiempo que un caballero anticipaba que, por ser un paseo en pequeño grupo, sería mucho más cómodo. Mientras uno sostuvo que estábamos en manos del dueño del barco -quien podría imponernos la tarifa-, otro dejó en claro que en tal caso teníamos que estar preparados para escuchar y renunciar a hacer el paseo si el precio fuese exorbitante, pero un par de familias se molestaron porque ese era su último día de vacaciones y no tendrían otra oportunidad de visitar la isla. Algunos comenzaron a irritarse, diciendo que habían esperado mucho tiempo y que "era responsabilidad del hombre atendernos bien" y compensar nuestra espera.

Desde el principio de las tratativas había pasado sólo media hora. Estábamos avanzando en nuestro intento y, sin embargo, algunos se angustiaban pensando en el momento en que llegase el patrón del Patagonia.

Al cuarto de hora, un auto entró a toda velocidad, estacionó junto al barco, y salieron los tripulantes preparados para zarpar. El capitán inició la conversación con una gran sonrisa, diciendo que había tratado de llegar lo antes posible y que era un buen día para el paseo, ya que no habla viento en el lago. Acordaríamos juntos hacia dónde ir y a que

hora volver. Dijo que la idea de llamarlo le gustó mucho porque podríamos beneficiarnos todos: ellos por el dinero extra que ganarían, y nosotros por poder realizar el viaje. Explicó que normalmente cobraba por la salida, a valor de chárter, en dólares, pero esta vez nos cobraría por persona y en pesos. Nosotros hicimos el cálculo y considerando la cantidad de pasajeros, la suma pedida excedía el valor en dólares, por lo que hicimos una contraoferta. El capitán la aceptó, agregó como regalo personal que los menores no pagarían, y así partimos de inmediato.

De una situación donde no parecía haber opciones posibles ni interlocutor a la vista, pasamos a gozar de una tarde de sol en el Nahuel Huapi. Habíamos negociado con éxito.

UNA DEFINICION

Negociar es el proceso a través del cual, ante un proyecto particular, se detectan las tensiones propias de un conflicto, se investigan oportunidades, se amplían los propios recursos, se resuelven diferencias personales y situaciones objetivas concretas, y se obtienen beneficios. Imposibles de lograr por sí solo.

La negociación es un proceso, vale decir, un fenómeno que muestra alteraciones continuas, una serie de acciones que conducen a un fin, una actividad humana que se propone cambios y progresos. Y.. por extensión, el camino que intenta solucionar una situación potencialmente conflictiva o dilemática.

En el caso del Patagonia, las sucesivas conversaciones constituyen el "proceso", y la recolección de información es el elemento que permite seguir adelante. Proceso en el que, a medida que se avanza, se van produciendo resultados, ninguno de los cuales es definitivo hasta llegar al momento del acuerdo.

Surge ante un proyecto particular: el deseo de conseguir algo está generado por un propósito. En nuestro ejemplo era el paseo, conocer el bosque de Arrayanes ese día. Ese era nuestro interés, compartido por otros que se acercaron al puerto. Al enterarnos que el barco no saldría, nuestras expectativas se vieron frustradas. Sin embargo,

iniciamos una búsqueda que al principio parecía condenada al fracaso, y que estaba sustentada por un interés muy fuerte al que no queríamos renunciar.

Advertimos las tensiones propias de un conflicto; tanto es así que cada persona que llegaba a la ventanilla, reaccionaba insultando a un culpable -la empleada ausente-, si bien la mayoría reconocía que el cartel alertaba que los jueves los paseos estaban suspendidos.

Algunos, considerando que no había posibilidad alguna de superar el inconveniente, aceptaron la situación y se fueron de inmediato. No imaginaron la posibilidad de otras opciones y concluyeron que había una sola forma de realizar el paseo.

De hecho no existía información alguna que nos estimulase a seguir adelante, ya que el oficial de Prefectura y el vigilante nos advirtieron cordialmente que no habría más viajes ese día. Aun así, aquellos para quienes esa era la única o la mejor ocasión para hacer el paseo nos dispusimos a investigar si había alguna otra posibilidad.

A pesar de la falta de empleados iniciamos nuestra búsqueda, reconociendo que sería improbable hacer el paseo ese día. El primer paso fue buscar información conversando con la única persona que estaba a la vista: el marinero. Y por su intermedio logramos indicios que nos ayudaron a avanzar.

Sabíamos que sólo descubriendo nuevos recursos podríamos concretar nuestro paseo, y para ello teníamos que establecer algún vínculo: el marinero y el capitán eran personas muy bien dispuestas, pero durante un largo rato no hubo ninguna indicación que nos permitiese suponer que haríamos el viaje.

Después de constatar que no estaban en condiciones de satisfacer nuestra demanda, seguíamos dependiendo de ellos para averiguar si algún otro estaría habilitado y dispuesto a hacerlo... El capitán mencionó al dueño del Patagonia, pero aun así nos movíamos en el terreno de las conjeturas.

Más allá de la información, carecíamos de criterios o de elementos concretos. Después, todo se volvió más simple: la llamada al dueño

del Patagonia, su interés y las condiciones que finalmente se acordaron permitieron resolver las diferencias personales y las situaciones objetivas concretas (cuándo saldríamos, quienes irían, adónde viajaríamos, cuál sería el precio, etc.) y lograr beneficios que resultaron superiores a los imaginados inicialmente: un paseo informal, en una embarcación más hospitalaria, con gente que se había conocido durante la espera, a un precio inferior al temido, y con una tripulación a la cual nos ligaba una relación que nosotros mismos habíamos tramado.

COMO Y CUANDO SURGE UNA NEGOCIACION

Pasemos ahora al ejemplo de Juan. Vive solo, ha trabajado bien durante el año, y llegadas las vacaciones tiene el dinero suficiente para ir en su auto al mar. No depende de nadie y no hay otra alternativa que lo estimule. En su caso, decidir es simple, ya que no existen dudas ni se plantean transacciones ni hay tampoco otras oportunidades que lo tienten. Puede alcanzar su objetivo sin analizar disyuntivas preocupantes.

Cuando cada parte cumple con sus objetivos sin necesidad de vincularse a terceros, la negociación es aparentemente innecesaria: esto ocurre cuando existe un interés en una situación en la que no se avizoran riesgos importantes ni pérdidas significativas.

Parece ser el caso de Juan, quien no se ve obligado a negociar consigo mismo eligiendo entre distintas alternativas ni con sus amigos ni con terceros que limiten su radio de acción. Esto es ideal, porque Juan es consciente de que hay otros que no tienen su libertad de movimiento.

Puede decidir viajar solo, manteniendo total independencia, pero también puede ofrecer llevar a un amigo en su coche: ser generoso si lo desea. Este recurso le permitiría ser solidario y al mismo tiempo viajar acompañado, y fortalecer una relación, que le significa un reconocimiento. Sin embargo, cuando empieza a pensar en cómo sería la conversación con un amigo, advierte más y más dificultades: la negociación ofrece ciertas ventajas, pero incluye también inconvenientes.

La idea de ir acompañado no lo abandona, porque Juan identifica objetivos que si bien podría alcanzar por sí sólo, se potenciarían si incluyera a un tercero: reduciría sus gastos de traslado viajando con alguien que accediera a compartir los costos. En ese caso, preferiría viajar con un amigo cuya compañía le daría placer, pero que a su vez le obligaría a plantearse otras disyuntivas: ¿Le cobrará o no al amigo? ¿Sólo la nafta? ¿Parte de otros costos? ¿Tendrá que pasarlo a buscar por su casa o le pedirá que se acerque él a la suya? Habrá una oportunidad de reducir costos, pero esa oportunidad estará ligada a limitaciones en su libertad de acción. ¿Le conviene?

Decida lo que decida, las negociaciones son internas. Son negociaciones consigo mismo. De prosperar la idea de compartir el viaje, se empiezan a identificar costos, riesgos y beneficios: las opciones aparecen como una oportunidad que puede aprovecharse ventajosamente aunque conlleven ciertas dificultades.

Juan debe evaluar si los costos son mayores o menores que los beneficios, no exclusivamente por la importancia del factor económico, sino porque de la evaluación correcta depende el aprovechamiento de la oportunidad. En caso contrario, ésta quedará librada al azar, a cuestiones de simpatía o de orden secundario, que no necesariamente serán las que brinden mayor satisfacción.

Cuando Juan puede precisar lo que más le conviene y decidir, hablamos de una negociación interna, porque en ella se ha resuelto una situación de conflicto y eventualmente se afirma un vínculo entre partes.

Si acaso Juan decide llevar a su amigo, o a quien sea, y queda satisfecho con lo que ha elegido, es muy probable que la relación se fortalezca. Ambos descubrirán campos de interés común y polemizarán sobre otros, pero la reciprocidad dinámica que ha inaugurado ese viaje en auto podrá llevarlos a extender sus vínculos en una relación de conveniencia mutua. Con el tiempo podrán consolidar mecanismos estables de cooperación, ampliándose el campo de interés común, con reconocimiento de sus identidades y diferencias. Lo que puede haber comenzado como una relación de beneficio circunstancial, podrá constituirse en una relación de asociación virtual. Nos encontramos aquí con el caso de dos personas

reunidas en un proyecto común, en el que la posibilidad de acuerdo esta sujeta a ellas mismas.

A diferencia de este caso, las negociaciones que se dan en el marco de una empresa u organización involucran siempre a más de dos personas. Sin embargo, la naturaleza del proceso de crecimiento de una negociación efectiva es similar en todos los casos. El proceso de negociación surge y se afianza cuando se establecen vínculos y se encaran las tareas pensando en un proyecto de futuro que beneficie a las partes. Por lo tanto, la negociación es un proceso civilizado que, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de las partes, y respetando sus deseos, considera las realidades y fantasías de cada individuo y las características del ámbito y momento específico en el que se desempeñan.

Una persona o un grupo social acceden, negociando, a beneficios que por sí solos no podrían obtener. Lo hacen mediante transacciones complejas que los obligan a asumir riesgos, perdidas calculadas y sorpresas.

Los resultados no se producen espontáneamente ni por buena fortuna, sino a partir de un proceso deliberado, paciente, característico de adultos. La naturaleza de este proceso podrá ser distinta en cada cultura, pero en todos los casos se pondrá en juego la capacidad para superar dificultades, acceder a nuevos recursos, desarrollar relaciones y manejar conflictos.

A VECES SE COMPLICA.

Las experiencias del Patagonia y de Juan son útiles para entrar en materia. Pero más allá de negociaciones que emprendemos a nivel personal, cumpliendo determinados roles -como hijos, amigos, viajeros, padres, esposos-, hay otras que superan el marco de las personas implicadas, abarcando estructuras institucionales complejas. En estos casos, los efectos de la negociación se hacen más evidentes. Pasemos a analizar un caso particular.

Carlos Martínez, supervisor de Reparaciones Mayores del taller mecánico de una concesionaria que vende unidades y repuestos y brinda servicios de mantenimiento, relata este caso:

"Fulvio Gentilli es un cliente leal y serio, y la relación con él se fue construyendo con mucho cuidado. Tiene una flota de vehículos en la zona y cuando decide agregar una unidad, la compra aquí y sabe de la conveniencia de que tengamos los repuestos originales, a pesar de que sean más caros. Viene al taller desde hace muchos años y está contento con nuestro trabajo. Pudiendo recurrir al servicio de su pueblo, viene a vernos a nosotros. Nunca pregunta cuánto cuesta una reparación y muchas veces le hacemos pequeños arreglos sin cobrarle.

La semana pasada yo venía a la Capital para hacer un curso. El había dejado un camión para un reemplazo de bomba, y antes de salir, al ver la unidad, le dije que no íbamos a tener que cambiarle piezas. Pero luego los operarios las cambiaron y él cree que, al no estar yo, el bombista lo engañó.

Le aseguraron que las piezas fueron cambiadas, pero él no quedó convencido. Había dejado dos unidades para reparar cuyo costo fue de U\$S 11.000, que pagó sin el menor cuestionamiento, en tanto que el cambio de la bomba sólo era de U\$S 1.000, o sea que no se trataba de una cuestión de dinero, sino de confianza. "Todos los bombistas son iguales", me decía. Creía que si yo no estaba, el taller no le respondía de la misma manera.

Creo que él cometió un error porque retiró su unidad y sólo cuando llegó a su pueblo, a casi 400 kilómetros del taller, la desarmó y nos llamó para quejarse.

Nuestro problema era recuperar su confianza, y entonces lo llamé y lo invité a venir a Córdoba. Le mostré todos los documentos ... y todavía no estoy seguro si lo convencí... Nos pasamos años ganando su confianza, pero, me voy yo, le pasa alguna cosa y en seguida él piensa que lo estafamos..."

En este caso las transacciones se han complicado, porque se refieren no sólo a relaciones entre individuos, como en los casos de Juan y del Patagonia, sino a vínculos entre un cliente y un jefe del taller. Vale decir, entre personas que cumplen funciones en el marco de una empresa y son parte de una estructura organizativa.

Más allá de los elementos objetivos del problema -por ejemplo que los operarios hayan comprobado la necesidad de cambiar piezas, invalidando con esto una opinión del jefe comunicada prematuramente al cliente existen factores subjetivos como es la diferencia que media entre la confianza depositada en la persona del jefe y la que no se ha extendido todavía a los operarios.

Por una parte, reconocemos que aquellos que negocian son siempre personas. No negocia "una firma con otra firma": negocia Martínez con Gentilli -una persona con otra-. Y en esa negociación se juegan sus motivaciones y sus expectativas personales. Pero, además, debemos considerar que estas "personas" están encuadradas en un ámbito que por una parte las limita en tanto sus decisiones afectan a terceros y por otra las potencia, ya que al ser parte de una organización compleja cuentan con recursos y posibilidades mucho más amplios que si actuasen individualmente.

Las negociaciones que involucran a organizaciones se hacen más complejas porque allí existen niveles jerárquicos, y sectores con especialidades y responsabilidades donde se juegan objetivos parcialmente enfrentados, urgencias distintas y apreciaciones diversas de la realidad.

Sin embargo, Aun cuando la negociación se haga más compleja por la escala de intereses en juego, ésta puede desarrollarse con facilidad en la medida en que las personas y los roles que asumen se apoyen mutuamente. Por el contrario, la venta de un inmueble a un comprador timorato con una desmesurada carga afectiva puesta en "su primer departamento" puede resultar complicadísima.

La complejidad de una negociación está dada por una combinación de factores particulares de cada caso: la implicación de cada una de las partes, la posibilidad de incluir elementos cuantificados, el buen o mal humor de los negociadores, la aparición de intereses imprevistos una vez iniciada la negociación, son algunos de los factores que definen el nivel de complejidad.

MAS DIFICIL AUN EN UN CONTEXTO TURBULENTO

La familia Alvarez tiene en alquiler una casa: cuando se les pregunta por el valor de la renta dan la cifra en dólares, lo que parece razonable en un país con inflación. Por intermedio de una inmobiliaria seleccionan un inquilino, con el que llegan a un acuerdo en moneda local y firman un contrato.

Durante dos años la relación es satisfactoria, a pesar de que la inestabilidad de la economía provoca alternadamente serios perjuicios a ambas partes y les hace dudar de la equidad del valor acordado.

Por los avatares de la política económica, en algunos momentos el dueño siente que lo que recibe es muy inferior al valor originalmente acordado, mientras que en el trimestre posterior, es el inquilino quien tendrá la misma sensación.

Cuando a los dos años deciden renovar el contrato, se proponen buscar un acuerdo en el que nadie resulte perjudicado. Cada uno se ha asesorado con amigos, han analizado el caso, y se preguntan cómo hacerlo de la mejor manera posible. Simultáneamente, el agente de la inmobiliaria telefonea para recordarles que, de extenderse el contrato, a él le corresponde cobrar su comisión. A su vez, las partes se preguntan si es imprescindible sellar el contrato formalmente, dado que si no lo hicieran podrían ahorrarse una suma importante de dinero. Por último, se plantean cómo acordar en un contexto que los obligue a comunicarse mes a mes, ya que la inestabilidad de la moneda pone en crisis los contratos entre las personas.

Los Alvarez y su inquilino extienden el contrato, descansando más en la capacidad de comunicarse que en la existencia de un contrato formal. La ausencia de esa protección los inhibe de realizar sus transacciones de la mejor forma posible, pues tienen muy presente que la debilidad del contrato informal alienta las conductas oportunistas, promueve la desconfianza e inhibe a mucha gente de asumir riesgos...

Confían en que el otro no los va a defraudar y para protegerse mutuamente acuerdan reglas que van a ayudarlos a no improvisar sin el consenso del otro. Para poder hacerlo, se encuentran, discuten

cada inconveniente posible, se dan garantías que descansan en el supuesto de que, ya que la relación les conviene a ambos, otras consideraciones pueden quedar postergadas. Confían en que van a reunirse tantas veces como sea necesario para que el pacto sea respetado. El aval más sólido es el que han construido entre ellos.

Construir un acuerdo de estas características es esforzado, aun para particulares que, sin dificultades aparentes, establecen una relación cara a cara. Se hace mucho más difícil cuando las partes negocian a distancia, no tienen un interés personal en el vínculo o deben defender intereses ante terceros que, para cerciorarse del buen desempeño de quien negocia en su nombre, introducen controles para asegurarse de que el criterio de quien los representa es el más conveniente.

En un contexto turbulento, resulta esencial sumar esfuerzos y sobrecomunicar.

IMPOSIBLE SI UNO NO SE LO PROPONE

Hasta ahora hemos hablado de negociaciones en las que se comparte cierto interés y cierto nivel de urbanidad. La comunicación es posible y los intereses del otro son aceptados como legítimos.

Independientemente de las dificultades, en los cuatro casos analizados las partes actúan sabiendo que se beneficiarán en la medida en que logren establecer un diálogo y reglas de juego que les permitan alcanzar mejor sus propósitos. Sin embargo, existen situaciones en las que una o ambas partes recelan del otro, o bien hacen valer su peso, su fuerza, su voluntad, en contra del otro.

Las negociaciones de los proveedores de "autopartes" con terminales automotrices tienen esta característica. Los contactos entre las empresas y su red de distribución comercial suelen ser así. Muchas veces, las relaciones entre sindicatos y empresas responden al mismo modelo. Y una gran parte de las transacciones entre dueños e inquilinos sufre esta misma limitación.

Son relaciones donde la negociación se ve como una puja, y en ellas predominan la sospecha y el engaño. No existe allí una concepción de

beneficio mutuo ni de relación extendida en el tiempo. Por el contrario, cada parte entiende que "lo que pierdo yo, lo gana él".

Las partes juegan cada ocasión como "la última", en la cual quien se beneficia demostrará su poderío y la vulnerabilidad del otro. Cada interacción comenzará como si no hubiesen tenido éxitos y fracasos de los cuales aprender. Cada negociación se encarará dramáticamente y será terrible: cuando una de las partes entienda que ha triunfado, humillará al otro, y cuando sienta que ha sido perjudicada, difamará y negará. Uno "gana" y el otro "pierde". A esta modalidad llamamos "Negociación Tradicional

No obstante, hay situaciones donde las partes pueden llegar a tomar conciencia de que es imprescindible actuar en función de una filosofía más sana. "Nos sentimos mal. Quedamos mal después del último conflicto. Son muchos problemas los que tenemos que enfrentar ahora, son serios y vienen de antaño; sabemos que tenemos que cambiar, pero no sabemos por dónde empezar. Estamos apremiados y la probabilidad de que volvamos a cometer los mismos errores es muy alta."

"¿Sabe cómo negociamos hasta ahora? Discutimos lo que nos trae el sindicato. De nuestro lado, casi no nos preparamos, porque tenemos nuestra posición tomada y cada caso lo usamos para ver cómo defendemos lo nuestro..."

"Ellos piden el 18 % y después de varias reuniones nosotros les damos el 12 % y les pedimos que, como contraprestación, no vengán con más exigencias en los próximos tres meses, y ellos acceden. Así negociamos y ahora vamos a tener que cambiar porque ya no hay para repartir..."

Cuando el triunfalismo decae, se revierte la tendencia al enfrentamiento y comienzan a ensayarse prácticas de beneficio mutuo. Son casos en los que hay un aprendizaje y se crean las condiciones para valorar los beneficios de ejercitar una negociación coherente con el crecimiento y la salud.

EXPERIENCIAS POSITIVAS

En una firma importante se estaba discutiendo una reestructuración completa. Ante la pérdida de competitividad, los directivos habían hecho una serie de propuestas para resolver el caso, pero era un tema complejo técnica y socialmente.

Durante tres años -a través de mejoras de métodos, reducciones de costos, exportaciones y una serie de procedimientos contables se pudo evitar la reestructuración, con lo cual la gente conservó su trabajo y se le prolongó la vida a la planta, pero llegó un momento en que se hacía imposible seguir postergando la decisión.

Se habían hecho tantos esfuerzos con tanta pericia y buena voluntad que nadie creía que la planta iba a cerrar, pero llegó el momento en que no se podía recurrir a ningún otro artilugio. Ahora bien, esa fábrica era un símbolo, dado que la empresa había sido fundada en ese lugar y casi todos los profesionales, que en el momento de la decisión estaban en cargos directivos, habían pasado por esas oficinas. Además, en el período en que se cuestionaba su continuidad trabajaba en ella el personal de mayor antigüedad y menor calificación técnica, y lo hacían bajo régimen de insalubridad, trabajando seis horas y cobrando por ocho. Por otra parte todos sabían que la decisión debería ser tomada tarde o temprano.

Con la mirada puesta en el futuro se organizó un programa completo de actividades que, partiendo de un plan estratégico, incluía elementos técnicos, administrativos, económico-financieros y humanos, se capacitó a la gente para que trabajara en otros sectores, se preservaron las preferencias personales y el traslado de grupos informales -los operarios podían elegir con qué compañeros pasarían a otro sector-; hubo un plan de jubilación especial para voluntarios. A raíz de todas estas modificaciones, no se despidió a nadie y ningún empleado perdió su situación salarial.

Quizá lo más importante es que todos pudieron aprender algo con esa experiencia. Fue una negociación laboriosa, duró meses con los responsables de todos los sectores y las comisiones internas.

En algún momento los antiguos directivos de planta decían: "Pero no les vamos a dar esto también...", y se discutía, porque no se trataba de dar ni de pedir. Era una negociación en beneficio mutuo que sirvió no sólo para desarrollar una forma distinta de trabajar juntos sino para controlar el daño.

SERIA MAS FACIL SI FUERAN MAQUINAS

podríamos aventurar que las empresas son invenciones sociales en las cuales un grupo amplio y diferenciado de personas actúa de manera concertada para realizar tareas complejas. Para operar eficientemente se instauran criterios de jerarquía y de división del trabajo, intentando prever la toma de decisiones por medio de normas y canalizando las comunicaciones mediante documentos escritos. Se opera por medio de políticas generales y procedimientos, intentando reducir al máximo las excepciones.

Cuando la empresa se desenvuelve en un contexto estable, tiene carácter monopólico y se concentra en pocas tareas, de esta forma, una estructura social podría repetir día a día sus actividades con escaso margen de error, remedando un mecanismo de relojería. Se separan las tareas intelectuales de las manuales, y usando registros históricos y criterios administrativos y técnicos, se categoriza y programa, eludiendo la consideración de casos singulares.

Para esos casos se descansa en la capacidad de unos pocos que, desde cargos jerárquicos, resolverán las situaciones coyunturales, los riesgos, innovaciones, pleitos, controversias y sorpresas. Para lograrlo se desarrollan modelos y tecnologías que permitan encuadrar, diagnosticar y decidir lo que resulte más conveniente, de manera tal que se haga innecesario el intercambio de ideas y opiniones para llegar a un acuerdo.

Quienes actúan en organizaciones burocratizadas se acostumbran a reducir su participación. Las personas se amoldan a lo que les demanda menor esfuerzo. La mayoría acata esta premisa y repite comportamientos que dejan de tener validez cuando cambia el contexto, crece la competencia y se hace necesario asumir riesgos y pensar estratégicamente.

Entretanto, el peso de la estructura política ha asfixiado la capacidad de innovación, evitando la posibilidad de aprendizaje y resistiendo todo aquello que ponga en tela de juicio los procedimientos establecidos como, por ejemplo, la dinámica requerida para la negociación. Por tanto, no es sorprendente que se posterguen las decisiones. se evite

la confrontación, se procure la uniformidad aun donde ello sea improcedente, y se asignen "hombres providenciales" a negociaciones críticas.

Sin duda, no es fácil modificar pautas organizacionales, El hecho de que se esté intentando, muestra tanto la necesidad de desarrollar nuevas prácticas como la dificultad de poder hacerlo de manera eficaz.

Además, la globalización de la economía y la necesidad de instaurar prácticas más eficientes, así como los modelos de negociación que es imprescindible desarrollar para garantizar la supervivencia, contribuyen a flexibilizar las pautas de negociación interna.

Los directivos de muchas organizaciones han tomado conciencia de los costos que se derivan de mantener estructuras ganador-perdedor. Pero esos mismos dirigentes ven afectado su futuro por el proceso de cambio que deben instituir, y a veces se resisten a hacerlo.

No olvidemos que justamente las peculiaridades de una organización compleja inhiben la emergencia de aquellos atributos necesarios para la negociación, y que en ese tipo de organizaciones llegan a cargos de importancia personas con alta necesidad de poder -no necesariamente de logro--, cuyas predisposiciones hegemónicas son un obstáculo a la flexibilidad requerida para llevar a cabo negociaciones eficaces.

EL PESO DEL PASADO

El habla popular, sin mayores cuestionamientos, acepta la negociación como una extensión de la guerra, una forma sublimada de dar batalla, más civilizada, si se quiere, pero igualmente violenta. Habla de avances y retrocesos, de ejercicio del poder, de estrategias y tácticas, etc. Da por sobrentendido que imposición y aceptación, y más aún hostigamiento y claudicación, serían posiciones válidas, extremos que no conocen las posiciones intermedias del espectro.

Como extensión de las metáforas militares, habla de ocupación de espacios y queda implícita la noción de territorio. Como fantasía de quien negocia: dentro de esta forma de pensamiento, progresar en una negociación implica ganar terreno, quitándoselo al enemigo y

extendiendo dominios. En la competencia comercial se habla de "penetración de mercado", aludiendo a una analogía similar.

Entendida de esta manera, la negociación se plantea como una forma sofisticada del uso de la fuerza y contiene amplios márgenes de cinismo. Es un proceso sustentado en la amenaza y el engaño, y da por descartado que para persuadir al adversario es esencial que éste entienda quién tiene el monopolio de la fuerza, o bien tema a quien la tenga, especialmente cuando no la posee.

Estas características se expresan en frases del tipo:

"El que tiene fuerza, impone; No negocia."

"El que tiene poder, el que ocupa una posición de autoridad, hace que los otros hagan lo que él quiere. Sin concesiones."

"Se negocia para ganar... y si al hacerlo se puede humillar al otro, tanto mejor para demostrar quién es el que manda!"

Se trata de un discurso ideológico, sustentado en la idea de que negociar no es de hombres. El varón no negocia, porque serlo implica ser fuerte y apropiarse de un espacio excluyente, poseer un nombre reconocido y conocer a otros que a su vez refuerzan su poder. Se trata de ostentar jerarquías. Estar protegido por emblemas, a otros les tocará obedecer, y a terceros intercambiar. En esta concepción, la negociación no cabe y, a lo sumo, puede ser actividad de quienes no tienen acceso al poder y comercian entre sí.

Un viejo caudillo, que fue gobernador y senador durante años y dueño de destinos durante décadas, hacía desfilar a la Virgen de la comarca frente a su residencia. Cuando la imagen pasaba ante su domicilio, los que portaban la figura de la Virgen le hacían una reverencia. Los fieles adoraban a la Virgen, pero Don Juan Ramón tenía el poder temporal... De la misma manera, un gobernador más reciente en la misma provincia contaba sonriendo el consejo que le había dado un miembro de su misma agrupación política: "Doctor, de vez en cuando abuse del poder... para que lo respeten...".

Las condiciones han cambiado y ya no es tan claro que ésta sea la forma más efectiva para relacionarse con los demás, aunque algunos ejemplos cercanos insistan en el libreto. Quizás aquél fuese el paradigma en una cultura en la que se valoraba al señor, al empresario o al funcionario de otras épocas. La fuerza y el poder derivaban del dominio de una parcela de tierra, o de una empresa, o de un sindicato, y el resto de los mortales no tenían formación ni información y estaban amedrentados.

Estos métodos se corresponden con el mundo del pasado, un universo de feudos y grupos aislados y si bien pueden persistir en algunos lugares de la tierra o en algunos mercados, no son funcionales en el mundo moderno. El gerente conocía su especialidad, pero no comprendía otra jerga técnica que no fuera la propia. El empresario establecía sus vínculos de conveniencia social, y se mantenía afianzado en su espacio, así el funcionario, y así cada uno.

Existía una concepción de espacios acotados y cerrados; el primero en ocuparlos, los usufructuaba. Los más poderosos dividían, reinaban; a quienes se sometían a ese poderío, llamados leales, les permitían ocupar espacios pequeños, reductos donde uno podía desarrollar sus labores en la medida en que se defendiese de terceros, los cuales debían ser desalentados o combatidos porque amenazaban el disfrute del dominio. Algunos serían más benévolo que otros, pero en general compartían una modalidad de ejercer el poder, derivada de una concepción estratégica del espacio geográfico a defender, que era a su vez codiciado por otros semejantes.

Así los hombres del pasado: empresarios, funcionarios, sindicalistas, especialistas, cada uno aislado en su pequeño o gran feudo, construyendo sigilosamente sus imperios. Repitiendo e imitando acríticamente las labores de sus antepasados, amurallándose y protegiéndose de la gente de otras latitudes y detentando las decisiones y el manejo de las oportunidades.

LOS MECANISMOS TRADICIONALES

Un joven ingeniero narraba un caso difícil, característico de formas de conducción en un contexto primitivo:

"Por ventajas impositivas decidimos construir una planta en esa lejana provincia. "Como no teníamos todo el dinero, decidimos financiarla postergando pagos de impuestos. Lo logramos, la fábrica se hizo y ahora tenemos que acordar con el gobierno, pero como seguimos cortos de dinero alargamos los plazos de pagos a los proveedores. Sé que está mal, pero mi padre me enseñó que aquí se acostumbra hacer eso. Por lo tanto, para evitar que los proveedores interrumpan las entregas, las negociaciones con ellos son interminables. Lo mejor sería enfrentar la realidad, ya que el proveedor necesita su dinero, pero en una relación como ésta cada uno de nosotros usa todas las artimañas que se le ocurren para engañar al otro y conseguir lo que quiere. Como yo estoy a cargo de los pagos a proveedores, vivo en tensión permanente. Les pagamos las liquidaciones en un banco para no tener que verles la cara... salvo a los más grandes, que me exigen que los reciba en mi escritorio. Hoy en día, ningún proveedor nos respeta ...

Muchos proveedores ya no quieren entregarnos, y entonces nos acercamos más a los que nos interesan en ese momento, para que no nos abandonen: reconocemos sus pérdidas y reencaminamos la relación, pero al poco tiempo hay que encarrilar la relación con otro y volvemos a postergar al primero... Así no se termina nunca..."

Con pautas oportunistas y especulativas como las descritas en este relato, sustentadas en una concepción primitiva de las relaciones de intercambio, los éxitos temporales son la antesala de fracasos posteriores, ya que no desarrollan capacidad alguna para establecer sistemas de valores que permitan negociaciones más extendidas, dentro de un entorno de credibilidad y confianza.

Operar de esta forma sólo posterga la resolución del problema. Cada una de las partes atribuirá a la otra cierta predisposición a obtener ventajas, y supondrá confabulaciones que sólo permiten un acuerdo precario en el corto plazo. A partir de esta suposición, tomarán sus

decisiones plegándose a criterios facciosos, manteniendo sus relaciones con los recelos del caso...

La llamada "Negociación Tradicional", aquella en la que uno "gana" y el otro "pierde", es una guerra en la que imposición y sumisión se alternan sin solución de continuidad.

El modelo no concibe la necesidad de establecer transacciones complejas, puesto que el bien en disputa es percibido como "finito". En consecuencia, sólo puede advertir propósitos de corto plazo, con una intención de control. Por eso, "gana" uno y "pierde" el otro. No hay opciones, no hay alternativas, no hay largo plazo. Concepción miope, en el mejor de los casos... Si analizamos sus resultados, advertimos que este modelo de negociación es poco fructífero. Al margen del rechazo que nos pueden producir los valores que lo sustentan, puede llegar a comprenderse su aplicación en determinados contextos: en ámbitos aislados, desprovistos de información, con grandes carencias culturales.

Librados a sus propias fuerzas, los humanos pueden sufrir regresiones y limitar sus posibilidades de acción a comportamientos primitivos. Cuando los grupos deben autoabastecerse pujando por recursos que consideran escasos, es previsible que tarden en aparecer concepciones que permitan visualizar la conveniencia de la negociación, las obligaciones y derechos que regulan una comunidad más avanzada. Sin embargo, al no desarrollarse abiertamente negociaciones en beneficio mutuo, la creación de riquezas es mínima. Aún peor, de esta manera se convalida una cultura basada en la reyerta. Es un procedimiento que insume demasiadas energías, mientras que su propósito es solamente el mantenimiento de la coerción.

Aún hoy, en empresas de primer nivel y en ámbitos culturales desarrollados, este modelo subsiste. Son muchas las ideologías que explican las dificultades de pasar a actuar en función de metas compartidas y de colaborar en proyectos superadores de las antinomias tradicionales. Utilizando hipótesis más o menos desarrolladas, cada una de ellas, explica los factores obstaculizantes: la corrupción de los poderosos, la incompetencia de los tecnócratas, los procesos de acumulación de capital, la distribución de la riqueza, la

sumisión a otras economías, los desequilibrios en las economías regionales, la subsistencia de pautas corporativas, la preeminencia de pautas religiosas inadecuadas para el desarrollo, las formas como se crían y educan los hijos, los desequilibrios entre los tres poderes... Agítese y sírvase en rueda de amigos...

APRENDIENDO A MADURAR

Guido Falcón crece feliz en su pueblo, pero para iniciar sus estudios en la escuela secundaria descubre con dolor que debe mudarse a una ciudad más grande. No quiere hacerlo porque teme perder la compañía de amigos y familiares. No sabe nada del otro lugar e imagina que va a sentirse solo. El padre le explica que se alojará en casa de una tía que lo quiere, y lo visitarán todos los meses. Dos chicos más de su pueblo harán la misma experiencia. Lo alienta a estudiar y a superarse, porque con ello podrá elegir su trabajo y tener mejores oportunidades de vida..., pero para Guido, la salida de la casa paterna es un pasaje duro que recordará toda su vida. Cuando años después Guido relata su caso, habla emocionado de cómo hizo un reconocimiento de la situación y decidió, a pesar de sus escasos trece años, irse de la casa de sus padres. Tuvo razón: era "para siempre". Es verdad que la mudanza le dio una formación que le permitió avanzar en la vida. Además, cuando compara a los que se quedaron en el pueblo con los pocos que, como él, se fueron, reconoce la pobreza de estímulos que atrinchera a estos últimos en criterios retrógrados. Sin embargo, añora la paz de aquel ambiente en el que "con mis amigos corríamos sueltos como el viento".

Para superar cada una de las etapas del proceso de maduración, los individuos se ven enfrentados a casos en los cuales:

- existe una situación actual de satisfacción relativa, pero se aspira a otra situación potencial que brinde mayor satisfacción, y
- pasar de la actual a la nueva requiere un esfuerzo significativo, que enfrenta a la persona consigo misma y con terceros.

Al desarrollarse como individuo, una persona aprende a negociar. Lo hace desde pequeño y la necesidad se impone a medida que una decisión lo involucra directamente. En un principio, el niño aprende reglas simples de premios y castigos: llora y es atendido, pide que le regalen un juguete y no lo recibe hasta que aprende a pedirlo de cierta forma, en cierto momento y a cierta persona. Aprende a manejarse con los tiempos de otros y descubre que ellos también tienen necesidades, por lo cual toma en cuenta las contingencias y acuerda reglas. Como consecuencia, y ante el deseo de tener dos juguetes o de evitar una reprimenda, aprende a escuchar y a comunicarse de manera persuasiva. De esta forma intenta hacer prevalecer sus necesidades, conteniendo sus impulsos de omnipotencia. Aprende y crece en su desarrollo a partir de elementos que no puede prever ni dominar: pierde a un ser querido y debe llorarlo, o más tarde decide formar una pareja pero debe hacerse cargo de la madre de su flamante esposa. A medida que se enfrenta con hechos de la vida, a medida que depende de sí mismo para sobrevivir, define su transformación en un individuo capaz de manejarse en situaciones cambiantes; teniéndolas en cuenta desarrolla su proyecto, personal o familiar, profesional o vocacional, sabiendo que otros tendrán el suyo.

Quando pedimos a una persona que relate un episodio de su experiencia personal en el que pudo superar con éxito un trance difícil, en el ámbito que fuere, familiar, vocacional, laboral, etc., descubrimos que los elementos y procesos que cita son similares a los de una Negociación Efectiva. Esto no debe sorprendernos: el conflicto es universal. Los mecanismos para superarlo son parte de nuestro aprendizaje.

Todo conflicto humano implica una negociación y la predisposición a evaluar antes de actuar, a conformarse con lo existente y sin embargo proponerse metas coherentes con deseos de superación, a encarar una red compleja de relaciones personales y proponerse análisis racionales para evaluar ventajas y costos, se construye con sucesivas experiencias de éxitos y fracasos.

Adulto es quien aprende a negociar. Se mantiene a la escucha, como un navegante en alta mar que es consciente de que debe mantenerse en comunicación con otros todo el tiempo, porque existen elementos que no domina y un curso que él mismo debe trazar. Así aprende a

esperar, a compartir, a perder. Y ésta es su manera de afianzarse y avanzar.

Cuando analizamos los éxitos de un adulto, surgen espontáneamente las pautas características de la negociación eficaz. Por eso decimos que, a pesar de que algunas personas tengan mayor predisposición a dedicarse a actividades donde la negociación es central, todos sabemos cuáles son los elementos que deben ser utilizados.

La vida de relación nos plantea, además, la competencia por recursos escasos o deseables, y de la misma manera que aprendemos a superar conflictos de forma eficaz, aprendemos a distinguirnos de otros, potenciándonos por encima de ellos, adoptando comportamientos individuales, racionales y emotivos, lúcidamente egoístas o inescrupulosos, cuyos beneficios y riesgos también conocemos...

De cada situación se puede extraer experiencia para aprender a negociar de manera efectiva. En la medida en que surja un proyecto y se asuman mayores riesgos, se podrá consolidar la autoestima, gozar de otros beneficios y satisfacer múltiples motivaciones, aunque lograrlo implique exponerse a dudas propias y ajenas, a críticas y cuestionamientos, medir riesgos y encarar una tarea que es ardua. Pero no hacerlo es fijarle límites al propio crecimiento.

Una negociación es temida porque nos enfrenta con alguien que, en posesión de la fuerza, puede ejercerla en contra de nosotros, o nos puede traicionar y justificar su acción sin ser sancionado. Por ello, una negociación implica, de por sí, un esfuerzo de voluntad. Y si bien en la vida diaria utilizamos muchos de los elementos que más tarde definiremos como componentes de una negociación en beneficio mutuo, no debemos ignorar que nos resulta extraño el hecho de la negociación formal. Pasar a la acción, a la actividad negociadora, es una prueba de fuego; por ello, quizás una de las tareas más significativas para una Negociación Efectiva sea crear el ámbito donde las partes puedan acordar lo que habrán de hacer.

MODELOS DE NEGOCIACION

EL MODELO TRADICIONAL: HIPOTESIS DE CONFLICTO PURO

La llamada "negociación tradicional" está sustentada en dos falacias: que en toda situación a negociar los elementos conflictivos son los determinantes y que toda situación de conflicto debe dirimirse como una guerra a muerte. Por ello, en esta modalidad no negocian partes interesadas, sino individuos que asumen posiciones y que, al mismo tiempo, se expresan con estilos idénticos. Unos y otros son "duros" que pretenden "ganar", porque sobrentienden que la alternativa es "perder todo".

De acuerdo con esta mentalidad, el objetivo es buscar la victoria y por ello se debe actuar con vigor, exigiendo concesiones del otro. Se afirma que es prudente mantenerse inflexible y desconfiar, utilizando sistemáticamente la amenaza, que nunca es bueno brindar información; ya que ésta podría ser usada en contra de las propias conveniencias.

El propósito es alcanzar, para sí o para la propia organización, los máximos beneficios en el corto plazo. Es por eso que en muchos ámbitos "negociar" es sinónimo de "imponer". Un gerente despide a un operario sin pagarle indemnización, porque sabe que a pesar de que haga juicio, cuando éste se resuelva, él ya no estará en esa empresa, o la empresa en esa localidad. Además, debe quedarles en claro a los otros que un juicio no es "negocio": se cobra poco, mal o, mejor aún, nunca.

Uno impone, el otro no tiene otra opción que doblegarse y el caso, lejos de constituirse en experiencia de negociación, refleja una situación bélica, en lugar de una dialéctica capaz de ofrecer beneficios a las partes involucradas. Como consecuencia, la otra parte hace su propio aprendizaje y si llega a estar en condiciones de "recuperar espacios perdidos", lo hace "ojo por ojo, diente por diente"... En el lenguaje coloquial... "pasa la factura": se cobra anteriores agravios.

Aun en condiciones en las que las partes se necesitan, sobrevuela en toda negociación potencial el peligro de una sobresimplificación que lleva a centrarse exclusivamente en el conflicto y las consecuencias suelen ser nefastas.

La llamada negociación "tradicional" es una extensión del modelo de conflicto puro y la que encontramos más a menudo en nuestra vida diaria.

<i>Negociación tradicional</i>	
<i>Presupuestos</i> Soy omnipotente y, además, el otro no existe.	<i>Operativa</i> Impongo para que claudique. El otro acepta, esperando la revancha.

HIPOTESIS DE COLABORACION PURA

Así como en el caso anterior la negociación era asimilada a una guerra, hay quienes pretenden reducir una negociación a un intercambio de naturaleza simple, que evita conflictos y efectiviza las transacciones más complejas con buena voluntad.

Este modelo se sustenta en la solidaridad pura y presupone que toda negociación se produce entre personas que necesariamente han de poder entenderse. Desconoce las diferencias sociales, las batallas ideológicas, el placer de los enfrentamientos, las ambiciones más elementales, las desigualdades en el acceso a recursos, etc.

Sin duda, de la misma manera que en algunos casos puede aceptarse que una negociación se acerque a la dinámica de una contienda entre enemigos, también excepcionalmente se producen situaciones en las cuales dos o más partes aúnan de inmediato criterios por encima de sus diferencias. Esto se produce, por ejemplo, ante un caso de necesidad que convoca voluntades, o bien ante una urgencia, cuando las partes dejan de lado los intereses contrapuestos que a diario provocan negociaciones sutiles o encendidas y elaboran espontáneamente mecanismos de colaboración en beneficio mutuo.

Si en el caso anterior podríamos hablar de "conflicto puro", aquí hablaríamos de "colaboración pura" y no ya de negociación. Efectivamente existen casos en los cuales los protagonistas suspenden sus reclamos y coinciden en una acción concertada, ante una crisis que los supera y hace imprescindible implementar tareas conjuntas e innovadoras. Aun así, una vez superada la situación dramática, volverán a reubicarse en defensa de sus intereses.

Las negociaciones generosas son comunes cuando las partes coinciden absolutamente en un proyecto trascendente. Un ejemplo es el de cualquier jardín de infantes, en un barrio de clase media, donde los padres mostraran una gran predisposición por hacer trabajos desinteresados que redunden en beneficio de los hijos. En tales circunstancias, algún padre sugerirá pintar el aula, y se organizará espontáneamente una campaña para mejorar radicalmente el lugar. Uno ofrecerá dos latas de pintura, otro aportará una camioneta, dos traerán sus escaleras, alguno que no tiene acceso a esos recursos comprará las brochas, y otro preparará el asado. No faltará quien no tenga dinero, pero llegue más temprano para ser el primero en empezar a pintar y también estarán quienes lleguen cuando la tarea ya esté terminada. Sin embargo, a la hora del cierre, nadie calculará quién hizo más o menos aportes. Habrá una sensación de solidaridad reconfirmada, y años después, todos recordarán haber participado de la hazaña.

También podemos pensar en otra situación similar, cuando en una organización compleja ocurre una catástrofe, una inundación en una fábrica, por ejemplo. Todos los involucrados, sean operarios, empleados, gerentes o dueños, se ponen lado a lado para restablecer las condiciones que permitan la continuidad del trabajo. Una vez recuperada la calma, vuelven a surgir las diferencias y a activarse los reclamos. Durante la inundación, sin embargo, habrán puesto de manifiesto conductas y afectos que permanecían ocultos.

Los modelos anteriores se sostienen en el terror el primero, en la esperanza el segundo. Aparecen en nuestra vida de relación y los reconocemos a diario cuando alguien alude a una "negociación".

Los costos provocados por el modelo tradicional son conocidos: si la guerra produce muerte y desolación, la negociación llamada tradicional tiene sus correlatos igualmente catastróficos. Por oposición, vislumbramos a veces situaciones en las cuales las partes instauran prácticas de confianza, sólo comprensibles en función de un proyecto que supera los límites de lo conocido y en el que no parecen medir sus contribuciones relativas sino el beneficio ulterior, a largo plazo.

<i>Colaboración pura</i>	
<i>Presupuestos</i>	<i>Operativa</i>
El proyecto es trascendente y actuamos en forma solidaria.	Concedo complacido, porque cuando corresponda el otro actuará en forma recíproca.

NEGOCIACION EFECTIVA: LA PERSPECTIVA ESTRATEGICA

Una tercera modalidad acepta que el conflicto es inherente a la condición humana y que es precisamente uno de los atributos de cada sociedad desarrollar mecanismos para detectar su latencia, limitar su emergencia inadecuada, conducir a su resolución y reducir sus perjuicios y consecuencias negativas.

Es una modalidad instrumental que pretende equilibrar los elementos emotivos y los racionales, instaurando mediaciones, arbitrajes y acuerdos que pueden ser de mayor o menor complejidad según los casos. Más aún, sostiene que toda acción socialmente importante lleva implícita una negociación en la que los aspectos competitivos deben ser canalizados para el bien común, que esto puede lograrse en la medida en que los distintos sectores puedan elaborar, creativamente, estrategias complementarias y graduales para defender los intereses de cada uno y desarrollar nuevos beneficios que se deriven de la asociación.

El modelo de negociación estratégica ejemplifica las formas de negociación que utilizan los seres humanos cuando sus actividades cuentan con un marco de justicia en el que puedan dar libre juego a la iniciativa. Es característica de situaciones en las que el acuerdo es fundamento para el aprendizaje y la creación de riqueza.

En una negociación efectiva, las partes cumplen con sus objetivos y mejoran o al menos no dañan su relación. Una negociación efectiva es aquella en la cual, por medio de una serie de precauciones y reglas de juego, se pueden resolver problemas y administrar conflictos, compatibilizando los elementos competitivos y colaborativos propios de una situación compleja. Hacerlo es difícil, puesto que exige salirse de las concepciones posicionales de "esto es mío" y "aquello es tuyo", donde la comunicación y los recursos son utilizados como armas en un combate.

Es una negociación que amplía la franja de posibilidades e incluye derechos legítimos e imaginarios, antecedentes, protocolos, fueros adquiridos, pretensiones y reivindicaciones. Como resultado del trabajo de intercambios y de consolidación de vínculos, se deja de lado lo restrictivamente territorial, para imbuir de otra calidad el proyecto compartido.

Cuando se opera en función de beneficio mutuo se consolidan espacios que representan intereses vitales para una y otra parte, pero al mismo tiempo queda señalada una amplia franja de coincidencias que beneficia a ambos y garantiza la continuidad de la relación. Y cuanto más amplia sea esta franja, más satisfactorios serán los resultados. La negociación efectiva descansa en pocos conceptos centrales:

Articulación: acepta que las opciones más desafiantes y potencialmente ricas se creara consolidando vínculos.

Intereses: enseña que la atención principal de la negociación descansa en la defensa de intereses y el desarrollo de beneficios para las partes.

Futuro: sugiere que es necesario dotar a la relación de una proyección en el tiempo.

Credibilidad: propone que para que una negociación progrese debe atender las demandas de creación de confianza y credibilidad entre los protagonistas.

Interdependencia: sobrentiende que los vínculos deben estructurarse con terceros distintos de uno, a fin de aportar aquello que uno no tiene.

Creatividad: explica que la efectividad es estimulada por el ejercicio de la intuición creadora y por criterios de apertura, espontaneidad y originalidad.

Aprendizaje muestra que en toda negociación exitosa las partes incorporan cadenas nuevas de medios y fines.

<i>Negociación estratégica</i>	
<i>Presupuestos</i> Debemos salir del azar y crear valor	<i>Operativa</i> Podemos establecer reglas para la acción y vínculos para el trabajo a mediano alcance.

INTERLUDIO

Estamos acostumbrados a pensar que la combinación de diplomacia y argucias es la modalidad eficiente para resolver una negociación. Sucede entonces que, aunque en principio acordemos que sería ideal aplicar algunas de las ideas que comenzamos a desarrollar, cuando pasamos a la acción -ya sea por el peso de la costumbre, por ignorancia o tentación- recaemos en la desventura de los modelos convencionales.

Según los casos, esta tendencia se manifiesta de maneras distintas: el universitario apoyándose en el saber adquirido y pretendiendo

encumbrarse con jergas técnicas para desvalorizar al otro; la persona mayor evocando sus años de experiencia; aquel que representa a un sector postergado por medio de la amenaza, o de la presencia física de muchos colegas en la mesa de negociación, etc.

En todos surge, casi espontáneamente, la tendencia a adoptar características de la negociación posicional: cada uno se aferra a "lo suyo", y actúa como si el otro fuera un mero obstáculo en la consecución de sus fines. Independientemente de los intereses en juego, cada uno se fortalece y defiende, se escuda y ataca, sabiendo con intuición cargada de fatalismo que el otro responderá de forma similar.

Años de educación basados en el doble discurso entre "lo que se dice y lo que se hace", y en la conducta especulativa sumados a la tendencia a angustiarse que deriva de la necesidad de contar con otros para encarar situaciones que uno preferiría resolver por sí mismo, nos conducen a adoptar actitudes eminentemente autoritarias.

Años atrás, un directivo de empresa decía: "Yo no negocio. Nosotros no negociamos. Cuando necesitamos algo, y hay otros en el mercado, los compramos o fundimos, pero negociar, no negociamos. Nosotros imponemos" Y ay de que se me aparezca uno de mis gerentes con explicaciones. Nosotros contratamos a los mejores y si somos mejores es porque tenemos más capital, más inteligencia, trabajamos más horas, y sabemos lo que necesitamos nosotros y también lo que es mejor para el otro... Qué vamos a negociar ... : sería perder tiempo..." Al poco tiempo quebró la empresa que él dirigía.

PARA ENTENDER EL CAMBIO DE PERSPECTIVA

Existen muchos motivos por los cuales es difícil encarar una negociación con efectividad. Entre los más comunes destacaríamos circunstancias de coyuntura, que favorecen desmesuradamente a una de las partes y concentran la atención en el corto plazo; las dificultades implícitas en anudar relaciones cuando median controversias y malentendidos, que no parecen merecer el gasto de tiempo necesario para investigar y llegar a superarlos; hechos que llevan a asumir tareas de negociación a personas que no tienen la formación ni la predisposición necesarias para hacerlo.

En la sociedad actual nos posicionamos frente a cualquier situación como si fuera un "problema": una cuestión en la que hay algo por solucionar provoca preocupación y nos resulta difícil dilucidar los verdaderos motivos.

Hablamos de problema cuando aparece una disfunción: cuando algo nos plantea una diferencia con lo esperado. En esencia, cuando existe una distancia entre una expectativa personal y la percepción de la realidad. En tales casos, nuestra educación formal puede ayudarnos a encararlo. Lo único que aparentemente deberíamos hacer es descubrir la técnica para resolverlo. Una vez analizado el caso, veremos cuál es el error, estudiaremos su gravedad y la urgencia que tenemos en resolverlo, y utilizaremos experiencias anteriores para llevar a buen puerto la cuestión. La intención será restablecer un orden. Siempre existirán numerosos factores que contribuyan a la emergencia de ese problema, pero a través de una mirada científica, que nos ha sido explicada por expertos, podremos concentrarnos en pocas variables clave. Utilizando nociones de causalidad podremos encontrar la solución. Más aún, quien esté a nuestro lado podrá concordar la elección del mejor método y llegará a conclusiones muy parecidas a las nuestras. Si existen opiniones enfrentadas deberemos persuadir al otro, pero la mayor parte del caso estará resuelta con la aplicación de un análisis lógico.

A menudo este procedimiento se aplica, casi sin modificaciones, a situaciones complejas de negociación, ya que efectivamente en todas ellas hay elementos que podríamos llamar problemáticos y pueden ser analizados con una perspectiva científica. Sin embargo, en una negociación existen, además, componentes en los que subyacen aspectos conflictivos, vale decir situaciones en las que varias partes desean algo que no pueden alcanzar en su totalidad, porque otros desean "lo mismo".

Un conflicto podría ser definido como un enfrentamiento entre partes que mantienen posiciones enfrentadas. El diccionario agregaría que un conflicto es, además, el momento más violento del combate, aquel en el cual no se advierte el resultado de una disputa.

Entendido como componente de una negociación, el conflicto nos recuerda que, a menudo, más que partes intervinientes, los interlocutores son rivales que parecen trenzarse en una reyerta. Sin duda, quienes encaran negociaciones son plenamente conscientes de esta característica y lo tienen en cuenta. Por ello incluyen en el proceso a quienes pueden identificarse con las necesidades de la otra parte, para así crear ciertos lazos de confianza. Aun en circunstancias de mucha violencia, se descuenta que para encarar un conflicto positivamente, se ha de dar con la persona más apropiada; habrá que ceder y conceder, de manera de satisfacer expectativas y de repartir beneficios.

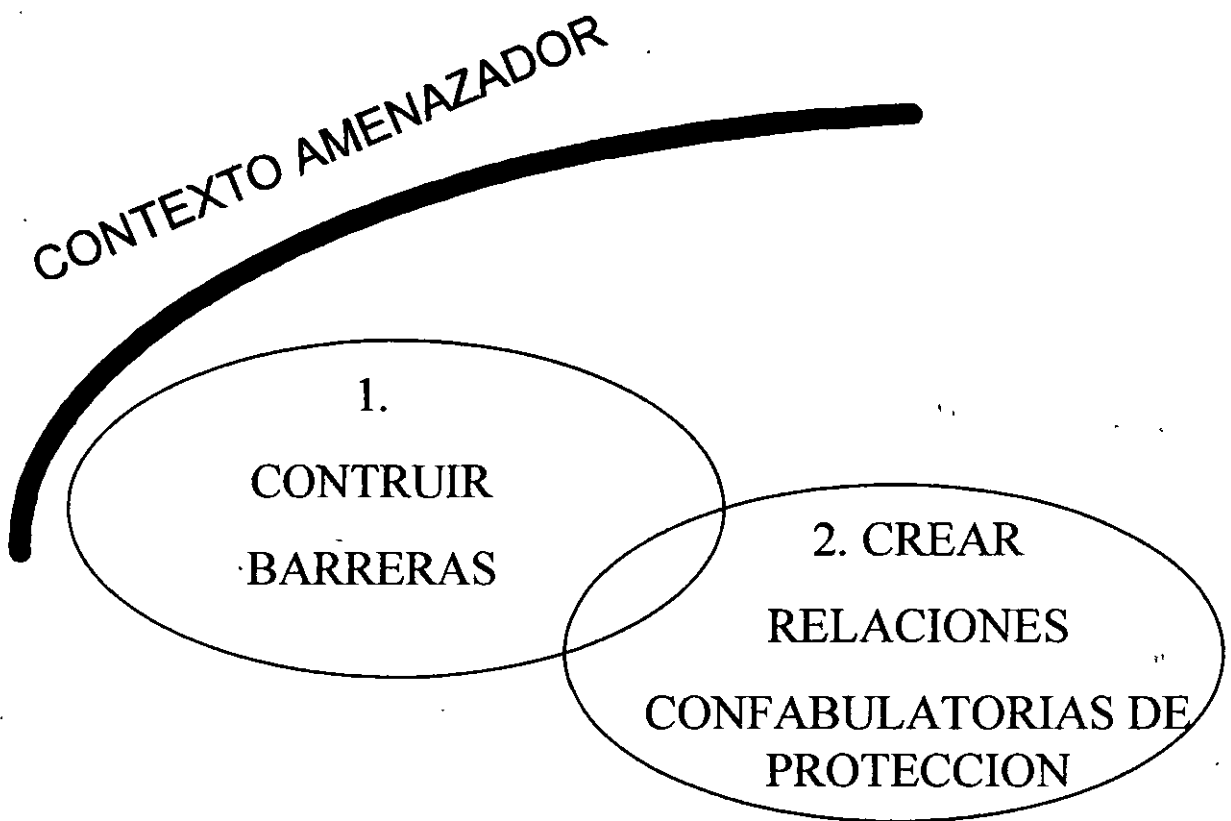
Se sabe que, mientras en un problema se tendrán en cuenta los hechos -a los que se calificará de correctos o incorrectos, en un conflicto participarán percepciones divergentes y convergentes. Aun cuando se hable de situaciones concretas, las partes se referirán a ellas desde una perspectiva de "lo opinable".

Para resolver mejor un conflicto, el método no será aquel en el cual los antecedentes definan el curso de los futuros pasos sino que se prestará atención a la singularidad del momento. Quienes actúen en su análisis, atenderán sobre todo a lo que está ocurriendo "aquí y ahora". Sabrán que el camino hacia una solución pasará por reconocer lo distinto.

Las negociaciones convencionales se apoyan fundamentalmente en el análisis de los aspectos problemáticos, otorgando cierta atención a los aspectos conflictivos -como una concesión al hecho de que se trata de personas con intereses enfrentados-. Sin embargo, actuando de esta manera, el camino no lleva más allá de lo que augura un enfoque basado en gran parte en datos del pasado. Quizás esto pueda explicarse porque en este modelo subyace el sobrentendido de un "afuera amenazador", un contexto que no brinda seguridades, así como en la consecuente necesidad de construir barreras racionales y vínculos confabulatorios que se constituyan en protección... esta dinámica, es esencialmente **táctica**.

Hablamos de los componentes problemáticos y conflictivos de una negociación, pero falta lo esencial. Por más que una negociación incluya elementos de esas dos naturalezas, su esencia es

NEGOCIACION TACTICA



radicalmente distinta. No se trata de la simple sumatoria de problemas en los que participan personas con intereses creados.

Una negociación es una ocasión para analizar: si acaso se pierde una oportunidad, se usufructúa lo existente o se crean nuevos campos de acción.

En una negociación se sabe que las partes tienen conflictos diferenciados y que, de concentrarse la atención en los detalles de procedimiento o en los fueros adquiridos, la polémica alimentada por la retórica es un ejercicio que sólo provocará frustración. Quizá por eso, quienes no desean negociar sobreenfatizan aspectos racionales, o reducen el establecimiento de su vínculo a aspectos de mutua protección.

Se sabe que, aunque ambas partes puedan obtener beneficios, aparecerán nuevos intereses. Por ello, toda negociación conlleva transacciones y, a la vez, se ofrece como ocasión para un potencial crecimiento, motivo por el cual el componente esencial de una negociación es la apuesta al futuro. Por ello, la concepción propuesta por la negociación efectiva es estratégica.

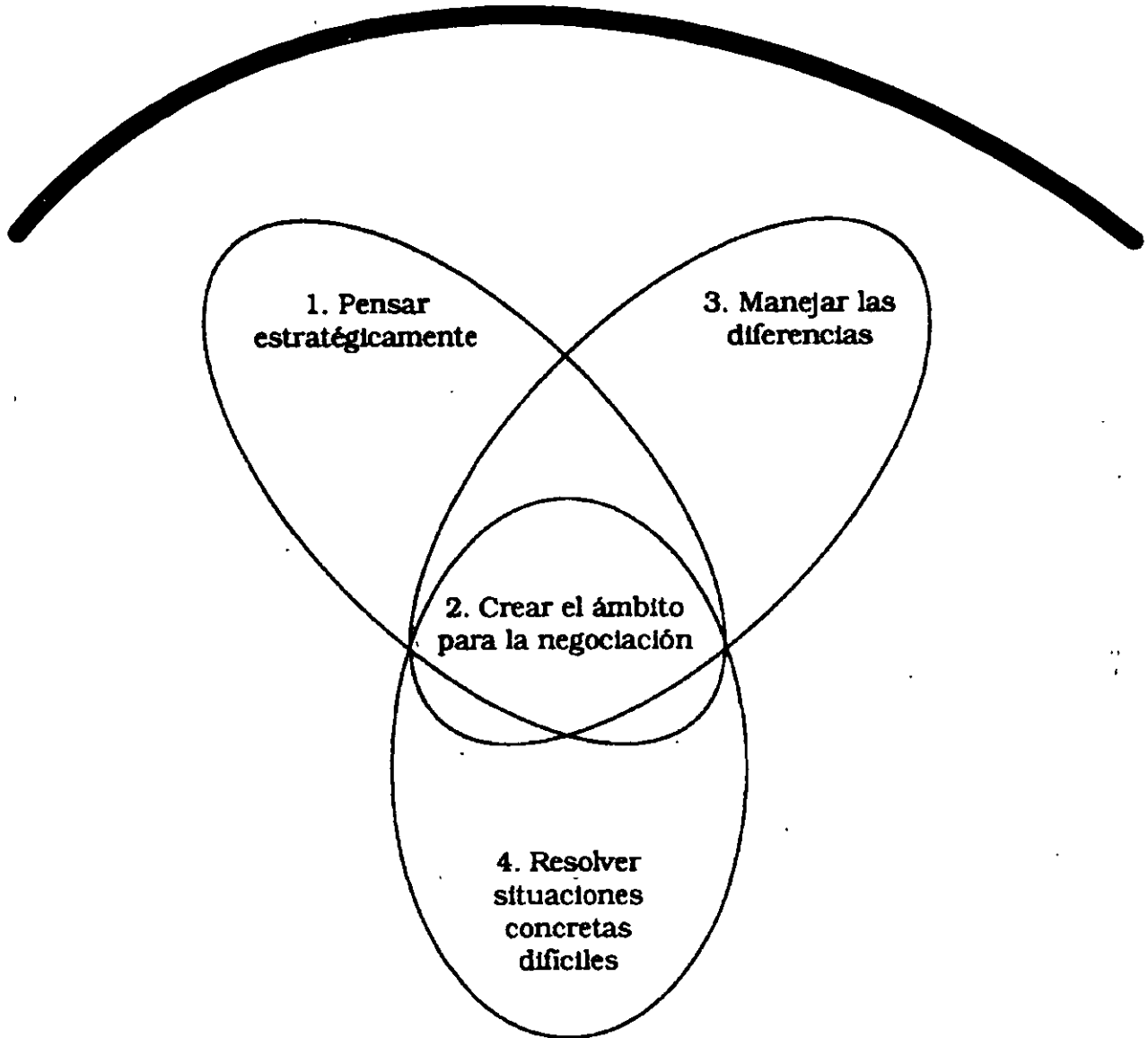
Operar con el modelo de negociación estratégica supone partir de un contexto cambiante, que plantea desafíos y aun crisis.

Negociar acuerdos implica partir de nociones de pensamiento estratégico, haciendo hincapié no ya en cuestiones de método experimental, sino en la consideración de cuáles son los proyectos desafiantes, posibles y viables que podrían reunir a las partes. No se trata de utilizar antecedentes, como en el caso de resoluciones de problemas; ni de considerar el caso actual como si fuese único como cuando se encarán conflictos sino de adelantarse para moldear las condiciones que hagan factible el proyecto.

Se negocia cuando se tiene en cuenta que el resultado depende del esfuerzo de dos o más partes; cuando se descuenta que, para que el proyecto sea viable, será necesaria una asociación. Se negocia cuando, más allá de usufructuar valores existentes, se agrega valor.

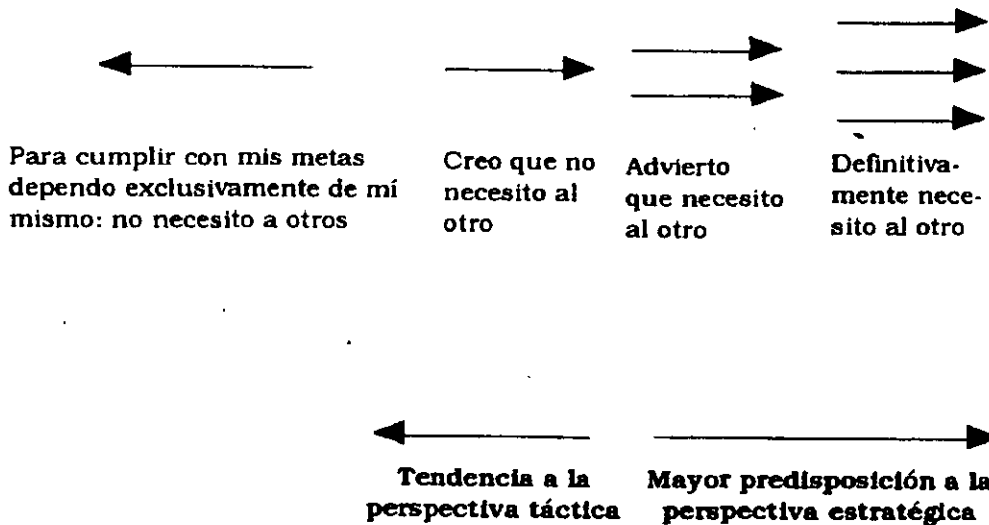
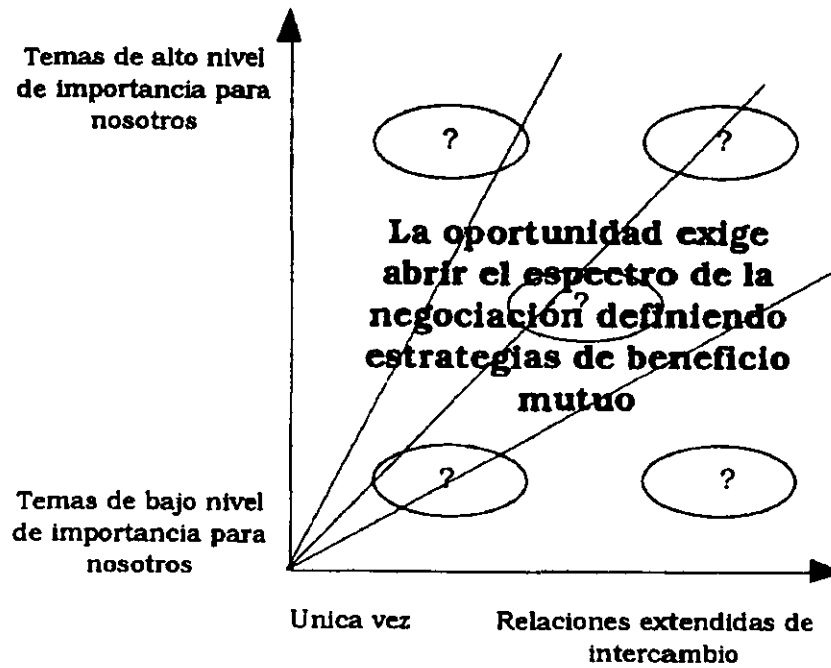
NEGOCIACION ESTRATEGICA

CONTEXTO INCIERTO



De esta forma, en la negociación efectiva el esfuerzo está puesto en lo estratégico, para pasar a lo vincular, y de ahí encarar aspectos problemáticos.

MAPAS DE NEGOCIACION



LA PRACTICA DE LA NEGOCIACION EFECTIVA

SALIR DEL AZAR Toda situación en la que uno "tiene que negociar" plantea intranquilidad y angustia, Sea porque suceden cambios en el entorno que hacen que cualquier decisión pueda ser indistintamente buena o mala, pero que el futuro pueda ser distinto, por lo que se aumenta el riesgo; sea por la necesidad de establecer una relación con un tercero para alcanzar objetivos, sea porque la participación de un extraño introduce suspicacia y recelo, en la medida en que tendrá criterio autónomo, además de sus propios intereses.

La prevalencia del modelo tradicional de negociación, en el que una o ambas partes -a pesar de que aparentemente negocian- operan manteniendo un alto nivel de independencia con respecto al otro, aun con rasgos de omnipotencia, puede en parte ser explicado por la dificultad de tolerar la presencia de un tercero, en un proyecto propio.

Por ello, uno de los elementos centrales en esta etapa es la negociación consigo mismo, en búsqueda de los factores que ayudarán al negociador partiendo de su necesidad del otro y no de las previsibles dificultades que esa necesidad pueda producir.

Superada esta primera dificultad aparece la predisposición para operar tácticamente, planteando la negociación como si fuese un problema al cual hay que encontrar solución. O bien agregando la búsqueda de un interlocutor ideal que simplifique la situación, con la esperanza de que se pueda "arreglar todo con una simple conversación".

Ante situaciones similares, la primera reacción es evitar entrar en tema. Quizás uno esté convencido de la necesidad de negociar, pero otra persona de nuestra confianza no lo esté. Hay una tendencia natural a diferir en todo lo posible el comienzo de los contactos. A veces una situación postergada debido al esfuerzo que implica asumir la responsabilidad de un proyecto complicado se convierte de pronto en urgente, exigiendo la participación de más personas para su resolución; otras, sale a la luz un conflicto que se mantenía latente, o bien una oportunidad de desarrollar negocios con probables beneficios si se toma la iniciativa; todas éstas son ocasiones que suelen provocar temor.

Muchas veces preferiríamos que el proyecto se desvaneciera por arte de magia o, en su defecto, que se resolviese con el simple pasaje del tiempo, por sí solo. Si surge algo que no figura en el campo de nuestras expectativas, nuestros planes se alteran.

La necesidad de dedicar tiempo a temas que exigirán concertaciones y esfuerzos desusados provoca disgusto, especialmente si se considera que uno suele tener su tiempo comprometido. Cuando surge una oportunidad de negociar es preciso pensar estratégicamente y definir cuáles son las motivaciones atractivas que puedan motorizar energías.

Sin duda, hay personas que se estimulan y están a la búsqueda de nuevas oportunidades: para ellas cualquier ocasión es buena... Aquí, sin embargo, nos detendremos en situaciones que provocan malestar aún en este tipo de individuos porque no se sabe si son realmente convenientes, si son tema de negociación o no.

En la aplicación del modelo de negociación efectiva se debe contribuir a que los negociadores centren su atención en los intereses en juego y en evaluar si por sí solos pueden o no alcanzar sus fines. Si esto no fuera posible, pero existiese compatibilidad y estuviesen dadas las condiciones para proyectarse en una tarea conjunta, los negociadores analizaran si los resultados beneficiarán a ambas partes. La pregunta que se hace el negociador es si acaso el otro puede ser un aliado potencial.

CREAR EL AMBITO PROPICIO

Negociar requiere crear un ámbito nuevo en el cual las partes puedan llegar a comprender que hay un proyecto que las convoca. Requiere establecer pautas que limiten la incertidumbre y el azar. De esta manera, se puede asegurar que las conductas equilibren lo racional y lo emotivo. Esto contribuye a que las personas que se integren a la ronda de negociaciones sepan qué se espera de ellas y cuáles han sido, los acuerdos anteriores y los propósitos que están en juego.

Es conveniente entender cuáles pueden ser los temores y los celos. En nuestra cultura latinoamericana priman ciertos conceptos que deben ser tenidos en cuenta: el concepto de que las decisiones las

toman exclusivamente quienes han sido designados para ello; que un adulto toma decisiones por sí solo, sin tener que consultar a nadie; que es conveniente ser reconocido como alguien que tiene poder; que es importante mostrar los sentimientos; que la dignidad y el honor son valores centrales; que la persuasión se ejercita involucrándose personalmente; que la capacidad de improvisación es señal de talento, etc.

Por otra parte, el miedo y la desconfianza tienen en nuestra cultura una tradición y un grado de dramaticidad muy altos. Sólo confiamos en la gente que conocemos, y solamente con ellos podemos ser solidarios. En estas circunstancias, las transacciones se llevan a cabo con naturalidad, cara a cara. Se explican por pertenencias, ante lo cual ganancias y pérdidas pueden quedar desdibujadas a ser subsumidas en un proyecto más amplio e incuestionado. Esto es propio de los "ámbitos conocidos". Por oposición, cuando se habla de "negociar" se alude a salirse de lo conocido, y lo asemejamos a "aventuramos en la intemperie". No estamos acostumbrados a salir, menos aún "para negociar".

No se puede negociar desde el temor. La negociación efectiva dedica tiempo a crear un espacio de reflexión en donde analizar si es posible reducir el miedo, para facilitar así los pasos iniciales en la construcción de un vínculo. Las partes deben "limpiar la relación", conocerse mejor, comprender las motivaciones propias y las ajenas.

Veamos cómo se observa un caso característico en la realidad:

Hace un tiempo realizamos una "facilitación de negociaciones" en una organización con varias fábricas. Años atrás se habían producido huelgas salvajes con la presencia de grupos subversivos; por otra parte, había una tradición militar en la conducción de la empresa.

Era previsible que gerentes y delegados se mirasen con desconfianza. Unos y otros, más que identificarse con lo mejor de sí mismos y pensar positivamente en el rol que desempeñaban en la empresa como directivos que tomaban decisiones, o como representantes obreros que canalizaban quejas, reclamos y reivindicaciones se miraban como lo que "no eran": los gerentes decían de sí mismos que

"no eran holgazanes y mal educados", mientras los delegados sostenían que no eran "calientasillas, ni fusibles de nadie".

Uno de los primeros trabajos conjuntos consistió en invertir el planteo y definirse "por la positiva". A pesar de que sus intereses eran distintos y sus ideologías los separaban, unos y otros se necesitaban mutuamente para poder continuar en el ejercicio de aquello que determinaba su identidad.

RECONOCER QUE ESTA PASANDO

Aquellos que van a una negociación preparados para ganar o perder" confían más en su fuerza, en su intuición y en sus dotes personales que en la consideración de los beneficios que produciría una situación dada. De ahí que la mayoría de las veces, el negociador tradicional desconozca las necesidades reales del otro, las generalice o bien malinterprete la particularidad del momento, Lo que sigue sintetiza el relato de un Jefe de Producto en el curso de un taller de negociación:

"Estábamos a fin de mes, teníamos varias preocupaciones mayores y se me acercó mi gerente con el entrecejo fruncido.

"Acababa de salir de la oficina del gerente general porque se estaba preparando para una visita a uno de nuestros distribuidores más importantes. "En el ínterin, yo había estado calculando arduamente las cifras que él necesitaría. Tanto era así que el día anterior me había quedado fuera de horario porque a los del Centro de Cómputos se les cayó el sistema...

"Al verlo, calculé que el gerente general lo había sacudido y que tendríamos que negociar sobre la base de nuevos límites establecidos por la gente de Finanzas, con los que yo no estaba de acuerdo...

"Me puse mal y empecé a preparar mi defensa ... ; hasta que me sonrió y me dijo que habían aceptado nuestra propuesta y que fuera a conversar con los distribuidores sobre las próximos envíos. Me felicitó y me alentó a armar el negocio dentro de nuestras previsiones."

Ante la incertidumbre, surgen ansiedades y vergüenzas con las cuales se hace imposible entablar una negociación efectiva.

Hablamos de Re Conocer no ya de reconocer, como si se tratase de comprobar algo que ya conocemos porque aun cuando la última reunión decisiva haya ocurrido el día anterior, la otra parte puede traer nuevas informaciones que lleven a reencuadrar el problema.

PLANEAMIENTO CONJUNTO

La experiencia de proyectos cumplidos en los últimos años nos sugiere la conveniencia de reunir a las partes negociadoras en la preparación de la negociación. De hecho, muchos de los procesos que se planearán en futuras reuniones de trabajo se anticipan en encuentros informales, donde las partes se conocen e intercambian ideas. Se reúnen, "sin reunirse", off the record, conscientes de que comienza a generarse una relación de reciprocidad.

Es lo que se hace tradicionalmente en ámbitos diplomáticos, ante situaciones de conflicto mayor. Sólo después de una etapa de planificación conjunta se pasa a las negociaciones propiamente dichas, con la ventaja de que por haber elaborado relevamientos y análisis de forma compartida se allana el camino a resoluciones parciales, que a su vez permiten anudar relaciones y resolver diferendos.

Para posibilitarlo, se crean nuevos cuerpos institucionales, equipos técnicos, comités mixtos, etc., en los cuales se descuenta la intención de consolidar la identidad de cada grupo y se reconoce que existen intereses que separan a las partes. Y, si bien estos intereses subsistirán como condición necesaria para encarar requerimientos de los respectivos frentes internos, las partes se ayudarán mutuamente para descubrir soluciones oportunas.

Lo hemos constatado en negociaciones entre empresas y sindicatos, en las cuales tradicionalmente cada parte sustenta su actividad en postulados ideológicos muy diferenciados, así como en negociaciones empresarias, donde parece haber una correlación directa entre la palabra "liderazgo" y la palabra "ganar". Sin embargo, mientras que, al comienzo, las partes descuentan que "si ganamos todos, es como si no ganase nadie", a partir del planeamiento conjunto se constata que

"ganamos todas cosas distintas, que se valoran de manera diferente".
El resultado es mayor y cualitativamente diferente.

El planeamiento conjunto refleja una filosofía similar a la que mencionan los expertos en el management japonés, donde el éxito descansa en el hincapié puesto en el trabajo de preparación compartido entre sectores cuyas metas están parcialmente enfrentadas. Pero acuerdan, porque su futuro depende de la capacidad de gestar proyectos que se puedan visualizar como complementarios.

Operativamente el planeamiento conjunto produce ventajas evidentes que serían imposibles de alcanzar si cada parte trabajase por separado, a saber:

- ayuda a distinguir que las partes suelen definir metas incoherentes en sus objetivos de largo plazo, lo cual es menos probable cuando se trabaja con otros involucrados;
- ayuda a superar las metáforas territoriales y los prejuicios que surgen espontáneamente en la soledad;
- evita que se dedique tiempo y esfuerzo a investigaciones que sólo al operar de forma complementaria pueden brindar información clara;
- permite que a través del planeamiento conjunto se alivien las tensiones internas en cada organización, se avance de forma acompañada en la negociación interna y externa, y se muestren progresos concretos y medidos, evitando inversiones innecesarias y monitoreando expectativas desmesuradas en quienes estarán comprometidos con las decisiones de la negociación, sin haber participado.

Para ello, el planeamiento conjunto requiere salirse de lo secreto y clandestino, lograr que los negociadores se conozcan mejor y generen proyectos factibles, que instituyan mecanismos de trabajo basados en acuerdos sobre temarios, secuencias de reuniones, indicaciones sobre posibles participantes, etc. De esta manera preparan el terreno para la actividad de negociación propiamente dicha, evitando las

improvisaciones, e incorporando la información que se procesa en conjunto.

PLANTEARSE PROYECTOS DE FUTURO

Toda negociación tiende a anclarse en conflictos que han tenido las partes en el pasado.

Sin duda, toda negociación avanza en la medida en que se atiendan necesidades actuales, pero el negociador se fortalece teniendo en cuenta las proyecciones de un futuro en común.

Naturalmente, si uno va a comprar un automóvil de segunda mano o a pasar un par de días en una ciudad extranjera que no volverá a visitar, difícilmente quiera dedicar tiempo y esfuerzos al caso. Resultará difícil visualizar un proyecto y, más aún, volcarlo al futuro. Sin embargo, cabe la posibilidad de que quien vende el auto tenga otros para vender, o que quien pasa por ese país lejano pueda ganar un amigo recomendando un hotel a otro viajero. Las oportunidades se acrecientan en la medida en que los vínculos sean lo suficientemente sólidos como para generar confianza, pero esto es difícil de lograr. Esto lo saben bien los que trabajan en grandes organizaciones, quienes por una parte deben mantener un buen control de gestión, y por otra, reducir costos: equilibrar agilidad con prudencia.

Decía un experto en licitaciones: "Cada vez que debemos hacer una compra cualquiera, la casa matriz nos exige tres presupuestos. Son requerimientos de los auditores.

"Sin embargo, por cuestiones de calidad y de plazos de entrega siempre terminamos comprándoles a los mismos proveedores, que tienen los equipamientos necesarios y nos conocen a la perfección. '

"Muchas veces conversamos sobre el tiempo y los costos administrativos que nos evitaríamos y que evitaríamos a los proveedores si obviásemos ese paso, pero con la burocracia no se puede dialogar...

"Nosotros sabemos que siempre vamos a trabajar con esos proveedores, pero para la casa matriz es como si en cada ocasión debiésemos empezar de nuevo..."

El buen negociador opera como si fuera a continuar negociando siempre con las mismas personas, aun con las que se encuentra por primera vez, porque pueden abrirle un margen de oportunidades que él mismo desconoce...

PREPARAR

Siempre es recomendable prepararse para una negociación. Hacer un inventario de expectativas, delimitar incompatibilidades. Normalmente no lo hacemos, y pagamos las consecuencias. Cuando las partes no se han preparado para la negociación, las conversaciones, aunque exista un trato amable, no esconden cierta superficialidad. Es por ello que a menudo surgen asperezas, ironías y agresiones que después dan lugar a respuestas más o menos diplomáticas, hasta que se cubre la cuota de paciencia y se responde irreflexivamente.

El rédito principal de la preparación es llegar a reconocer en profundidad la situación, antes de reunirse con la contraparte. A partir de allí descubrimos que muchas veces:

- no sabemos lo que queremos: algunas cosas no las tenemos en claro en el propio equipo y deberán ser aclaradas, o investigadas internamente, antes de iniciar tratativas;
- no sabemos lo que quieren los otros: conjeturamos, intuimos, sospechamos, atribuimos propósitos, cuando lo esencial es recoger información;
- descubrimos que en ciertas cosas estaríamos de acuerdo; en consecuencia, para no cometer errores, es preciso convalidar nuestras percepciones para construir la relación sobre estas bases;

- advertimos preocupaciones que será mejor no evidenciar, o sea, aspectos irritativos que pueden afectar negativamente la negociación.

NEGOCIACION INTERNA

Las negociaciones más difíciles se desarrollan entre miembros de la propia familia o de la misma organización. Quienes participan en un mismo proyecto comparten habitualmente ideas nucleares que evitan la necesidad de excesiva discusión y diálogo. En rasgos generales, esta noción es correcta. Pero al mismo tiempo, se tienen ideas muy establecidas sobre qué debería hacerse o no; una negociación los obliga a modificar esas concepciones.

Marido y mujer no necesitan consultarse a diario sobre las comidas o los paseos, ya que la vida de relación los alerta sobre las preferencias y necesidades del otro. De la misma manera, en las grandes organizaciones la experiencia hace que todos sepan cuáles son las rutinas en lo que se refiere a las tareas propias y a las conjuntas. Sin embargo, una negociación pone en crisis las pautas que regulan esas convenciones, porque sus resultados pueden introducir algo mejor y distinto, que desestructure lo ya existente.

En organizaciones complejas, ese equilibrio cuidadosamente construido con reglas de urbanidad, arbitrajes, políticas generales, nociones de jerarquía formal y división de tareas, roles, fueros adquiridos, criterios de prelación y de privilegio, misiones y funciones, delicadamente sostenidos por convenciones que descansan en la reciprocidad, pueden resultar cuestionados ante la aparición de opciones diferentes de las ya conocidas y aceptadas. Esto provoca resistencias y obliga al negociador a prestar atención a cada frente interno. Si esto no se hiciera, aquellos que no intervienen directamente en el proceso se sentirán excluidos y cuestionarán lo acordado con terceros -independientemente de la validez y oportunidad de dichos acuerdos-. De esa manera, puede correr peligro la urdimbre pacientemente tejida con los negociadores de la contraparte, que por lo demás se mantienen ajenos a la problemática "interna" de la organización.

Es necesario, entonces, incluir desde el comienzo a interlocutores internos y externos para acordar objetivos de largo plazo que faciliten, a su vez, las negociaciones puntuales.

OBJETIVOS PREMATURAMENTE ESTABLECIDOS

Una vez realizados ciertos estudios y sondeos, el negociador cree que sabe cuáles son sus objetivos.

Sin embargo, analizando negociaciones fracasadas, advertimos que el fracaso a menudo se originó en el hecho de establecer objetivos de una forma desaprensiva y con cierta cuota de inviabilidad.

Fijar objetivos requiere un trabajo que sólo se clarifica después de un análisis exhaustivo.

MANEJAR LAS DIFERENCIAS

En una negociación, cada una de las alternativas previsibles aludirá a diferencias: entre lo que espero y encuentro, entre lo que necesito y ofrecen, entre lo que requiere el otro y lo que puedo satisfacer.

¿Cómo se actuaría en un caso semejante?

Saldré a buscar información necesaria para crear escenarios en los cuales podré cumplir, (a) con ciertos intereses personales autónomamente, y (b) con otros intereses, sólo en la medida en que establezca vínculos fuertes con un tercero. Los otros tendrán información, parte de la cual servirá para fortalecer mis pretensiones, mientras que otras informaciones modificarán las expectativas preciadas. Descubrir, algunas cosas que no valoro y que el otro valora. En tales circunstancias, se advertirán diferencias: el éxito de la negociación dependerá de cómo las manejo.

Utilicemos unos pocos conceptos como ayuda-memoria para manejar las diferencias. Nos parece imprescindible:

1. entender cuáles son las percepciones de las partes
2. qué metas concretas se proponen

3. cuáles son las escalas de valores con las que actúan
4. con qué métodos se está operando
5. qué información tienen los involucrados y
6. en qué medida los roles condicionan o facilitan el avance de los acuerdos.

1. Cuando se prepara una negociación, la primera constatación es que uno no trabaja con hechos, sino con la percepción de los hechos, y que cada una de las partes puede tener una percepción diferente '

2. ¿Por qué hablamos de metas? Por lo general, iniciamos una negociación suponiendo que se resolverá en una sola instancia, y entre dos personas. Hay casos en que es así, pero son los menos.

Ante todo, porque las negociaciones involucran, directa o indirectamente, a más de una persona por cada lado; además cuando se resuelve con una sola entrevista, se trata siempre de negociaciones menores o de excepciones. Por ello tendemos a confundir objetivos – “aquello que deseo lograr al final de este ciclo de negociaciones” con metas – “aquello que querría alcanzar al finalizar el próximo contacto con la otra parte”.

3. Hablamos de valores para referirnos a los elementos que condicionan nuestra conducta y con los cuales nos medimos. Honestidad, seriedad, contabilidad, y también eficiencia, eficacia, o efectividad pueden, o no, ser compartidos. Pero indudablemente pesarán en los resultados:

4. Otro elemento sobre el que ponemos el acento son los métodos con los que estamos operando. Hasta qué punto son conocidos los propios y los ajenos; hasta dónde pueden modificarse o flexibilizarse. Muchas veces nos aferramos a un método porque es el que hemos utilizado hasta ese momento, sin llegar a preguntarnos si es el más adecuado. Si descubrimos que la otra parte utiliza un método diferente, tendemos a catalogarlo como un escollo, o motivo de enfrentamiento.

5. La mayoría de los negociadores piensan que aquel que maneja información tiene una ventaja competitiva. Esto es cierto, pero sólo en parte, ya que hasta tanto la información no se intercambie, su potencialidad se mantiene latente.

Una de las partes puede sentirse "poderosa" con cierta información que posee, pero el poder no es real hasta tanto esa información no se traduzca en hechos concretos. Y para que eso suceda es imprescindible interpotenciarse, poniendo la información al servicio de un proyecto conjunto.

Un gerente recuerda una experiencia de juventud:

"Al volver de Estados Unidos conseguí un puesto en un Banco americano: sabía inglés pero no sabía nada de bancos, de manera que cuando empecé a trabajar me acerqué a uno de mis futuros compañeros, pero él no me trató muy bien. Por ejemplo, cuando le pregunté si había manuales para las operatorias más simples, me contestó que no había prácticamente nada.

"Tuve que arreglármelas solo, trabajando con un par de americanos, que me decían que era muy raro que no hubiera manuales. Hasta que, varios meses más tarde nos promovieron a gerentes a aquel amigo y a mí, y nos mandaron a abrir una sucursal.

En esa ocasión, me sugirió que pasáramos por su casa a buscar los manuales que tenía guardados para que nadie tuviera acceso a ellos, salvo él. Quién sabe cuántas cosas hice mal por desconocer esas instrucciones y los que se perjudicaron fueron seguramente los clientes."

Seamos cuidadosos con los numerosos datos y opiniones que surgen espontáneamente en una negociación: en su estado bruto pueden confundir. Se los debe procesar, luego usarlos.

6. Mientras que a un ejecutivo convencional le gusta asumir enteramente la negociación -con los riesgos que ello supone-, el negociador se sabe inserto en una red de relaciones en la cual, a cada persona le corresponde una parte vital que es al mismo tiempo parcial.

En cada negociación participan individuos, en el ejercicio de roles. En función de ello, es necesario asegurarse qué negociaciones evitar, cuáles encarar y en qué momentos derivarlas.

COLABORACION Y COMPETENCIA

El modelo de negociación efectiva descansa en la manera de articular elementos de colaboración y competencia, para lograr que el vínculo entre las partes se fortalezca con un marco técnico para el desarrollo del trabajo conjunto.

Sostiene que las partes deben prepararse y resumir información, de manera de poder elegir las estrategias que mejor respondan a sus necesidades. Se requiere un "marco" que permita pasar a la acción, un mapa de ruta al cual hacer referencia en momentos de duda.

Por cierto, en toda negociación coexisten elementos competitivos y colaborativos. Es natural preferir ganar a perder. La cuestión radica en cómo vehiculizar energías, compitiendo sin avasallar, como mantener la cooperación, sin efectuar concesiones. Fischer y Ury sostienen que "es necesario mantenerse firme ante los problemas, y cordiales con las personas". Pero, ¿cómo lograrlo?

Partamos de que la competitividad crece en función de la importancia que tiene un tema, que la cooperación resulta previsible cuando las necesidades del otro son compatibles con las propias.

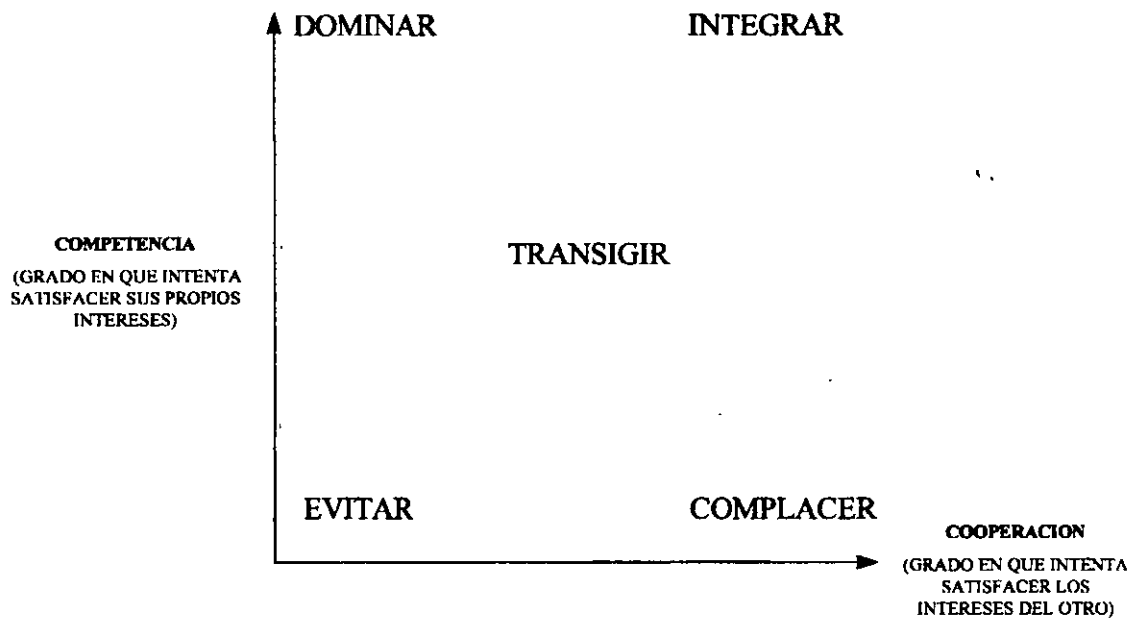
En toda negociación se barajan aspectos que tienen mayor o menor importancia, y resulta fundamental elegir estrategias adecuadas en función del equilibrio entre 1) la importancia de cada tema para el negociador, y 2) en qué medida el negociador puede contribuir a que la otra parte cumpla con sus objetivos.

CINCO ESTILOS DE MANEJO DE CONFLICTOS

Las situaciones de conflicto son situaciones en las que los intereses de dos personas parecen incompatibles. En dichas situaciones podemos describir el comportamiento de una persona con base en dos dimensiones:

- A. **COMPETENCIA:** grado en el que una persona intenta satisfacer sus propios intereses.
- B. **COOPERACION:** grado en el que la persona intenta satisfacer los intereses de la otra persona.

Estas dos dimensiones definen cinco estilos específicos de manejo de conflictos:



Los cinco estilos son útiles; Nuestra guía interior reconoce con frecuencia: “dos cabezas piensan mejor que una” (integración). Pero también nos dice “hay que matar al enemigo con amabilidad” (complacer). “dividan las diferencias” (transigir). “no hay que involucrarse” (evitar). “la fuerza vencerá” (competir). La efectividad de un estilo dado depende de la situación específica y la habilidad con la cual se utilice el estilo.

Cada uno de nosotros es capaz de aplicar los cinco estilos, nadie puede decir que tiene solamente un único y rígido estilo para manejar el conflicto. Sin embargo, cualquier persona emplea algunos estilos mejor que otros y, por lo tanto, tiende a depender de aquellos que maneja mejor, ya sea debido al temperamento o a su experiencia. Por lo tanto, el comportamiento que una persona manifiesta ante el conflicto es el resultado tanto de su predisposición personal como de las necesidades de la situación en la que se encuentra.

DOMINAR (COMPETIR, AFIRMAR)

APLICACIONES

- 1. Cuando es de vital importancia una acción rápida y decidida; p.ej. Emergencias.**
- 2. En problemas importantes en donde debe implementarse alguna acción impopular; p.ej. reducción de costos, disciplina, etc..**
- 3. En asuntos vitales para el bienestar de la empresa, cuando usted sabe que tiene la razón.**
- 4. Para protegerse de personas que aprovechan su comportamiento no-competitivo.**

SI CALIFICA ALTO EN DOMINIO...

- 1. Puede usted estar produciendo conformistas que han aprendido que no es muy conveniente estar en desacuerdo con usted o han renunciado a intentar influirle.**
- 2. Probablemente sus colaboradores sienten temor de manifestar su ignorancia y no son capaces de pedir información u opiniones.**

SI CALIFICA BAJO EN DOMINIO...

1. Quizás no este consciente de la autoridad que tiene, o es inepto en su aplicación o se siente incomodo con la idea de usarla. Esto puede obstaculizar su efectividad.
2. ¿tiene dificultad para asumir una postura firme, aun cuando sabe que es necesario? Algunas veces nuestra consideración por los sentimientos de los demás nos hace vacilar, posponemos decisiones, aumentamos los problemas, etc.

INTEGRAR

APLICACIONES

- 1. Encontrar una solución integral, cuando los intereses de ambas partes son demasiado importantes como para transigir.**
- 2. Fundir las ideas de varias personas con diferentes perspectivas para solucionar un problema.**
- 3. Obtener el compromiso de los demás incorporando sus intereses en una decisión común.**
- 4. Superar resentimientos que han estado interfiriendo en las relaciones interpersonales.**
- 5. Aprender a negociar, probar sus propios paradigmas, comprender el punto de vista de los demás.**

SI CALIFICA ALTO EN INTEGRAR...

1. ¿pasa usted el tiempo discutiendo con profundidad asuntos triviales? La integración lleva tiempo y energía, y no todos los conflictos necesitan discutirse.
2. el exceso de discusión y decisiones comunes, en ocasiones oculta un temor a asumir riesgos repartiendo la reponsabilidad.
3. Algunos pueden aprovecharse de su apertura y confianza.
4. Si no obtiene respuesta, puede ser que esté subestimando conflictos presentes y luchas de intereses que impiden la integración.

SI CALIFICA BAJO EN INTEGRACION...

1. Tal vez no perciba usted las diferencias como oportunidades de aprender, resolver problemas y ganar-ganar.
2. Puede generar escaso compromiso con sus políticas y decisiones al no tomar en cuenta los intereses de los demás.

TRANSIGIR

APLICACIONES

1. Cuando las metas son moderadamente importantes pero no valen el esfuerzo de la aplicación de estilos mas afirmativos.
2. Cuando dos oponentes con igual poder estan firmemente comprometidos con metas mutuamente excluyentes. (algunas negociaciones sindicales)
3. Para obtener un arreglo temporal a problemas complejos.
4. Para llegar a soluciones rápidas ante presiones de tiempo.
5. Como un estilo de reserva.

SI CALIFICA ALTO EN TRANSIGIR...

1. Puede perder de vista principios, valores, objetivos e intereses importantes por concentrarse en aspectos tácticos y prácticos.
2. ¿hay una atmósfera de juego pragmático? Dicho clima podría debilitar la confianza en la negociación por méritos y principios.

SI CALIFICA BAJO EN TRANSIGIR...

1. ¿es usted demasiado sensible o emotivo para ser efectivo en una situación de negociación?
2. ¿se le dificulta hacer concesiones?. Las concesiones son una válvula de seguridad para conciliar argumentos mutuamente destructivos, luchas de poder y retirarse con gracia de situaciones conflictivas.

EVITAR

APLICACIONES

1. Cuando un problema es trivial o de importancia pasajera, o cuando otros asuntos más importantes están presionando.
2. Cuando no perciba probabilidad de satisfacer sus intereses; p.ej. Tiene poco poder o está ante circunstancias muy difíciles de cambiar.
3. Cuando el daño potencial de una confrontación excede los beneficios de su solución.
4. Para dejar que la gente se calme, reducir tensiones y recuperar la perspectiva.
5. Cuando la recopilación de información excede las ventajas de tomar decisiones inmediatas.
6. Cuando otros pueden resolver el conflicto efectivamente.
7. Cuando el problema parezca periférico o sintomático de otro mayor.

SI CALIFICA ALTO EN EVITAR...

1. Tal vez la gente necesite de sus opiniones respecto de los problemas y sufra al no recibirla.
2. En ocasiones una cantidad excesiva de energía se dedica a la cautela y la evasión de los problemas. En tales casos lo mejor sera enfrentarlos y resolverlos.
3. La evitación puede llevar a decisiones descuidadas sobre asuntos importantes.

SI CALIFICA BAJO EN EVITAR...

1. Quizás necesita más discreción al confrontar problemas o más tacto al plantearlos en forma que no sea amenazadora. Con frecuencia la confrontación lastima los sentimientos de otros y crea hostilidad.
2. ¿con frecuencia se siente abrumado o agotado? Quizás necesite dedicar mas tiempo a establecer sus prioridades; decidir cuales asuntos son relativamente poco importantes y quizas delegarlos.

COMPLACER

APLICACIONES

1. Cuando comprende usted que está equivocado, para aprender de los demás, escuchar otra opinión, mostrar que es usted razonable.
2. Cuando el asunto es mucho mas importante para la otra persona que para usted; como un gesto de buena voluntad.
3. Para acumular créditos sociales para problemas posteriores importantes para usted.
4. Cuando su oponente es superior y esta perdiendo.
5. Cuando es especialmente conservar la armonía y evitar rupturas.

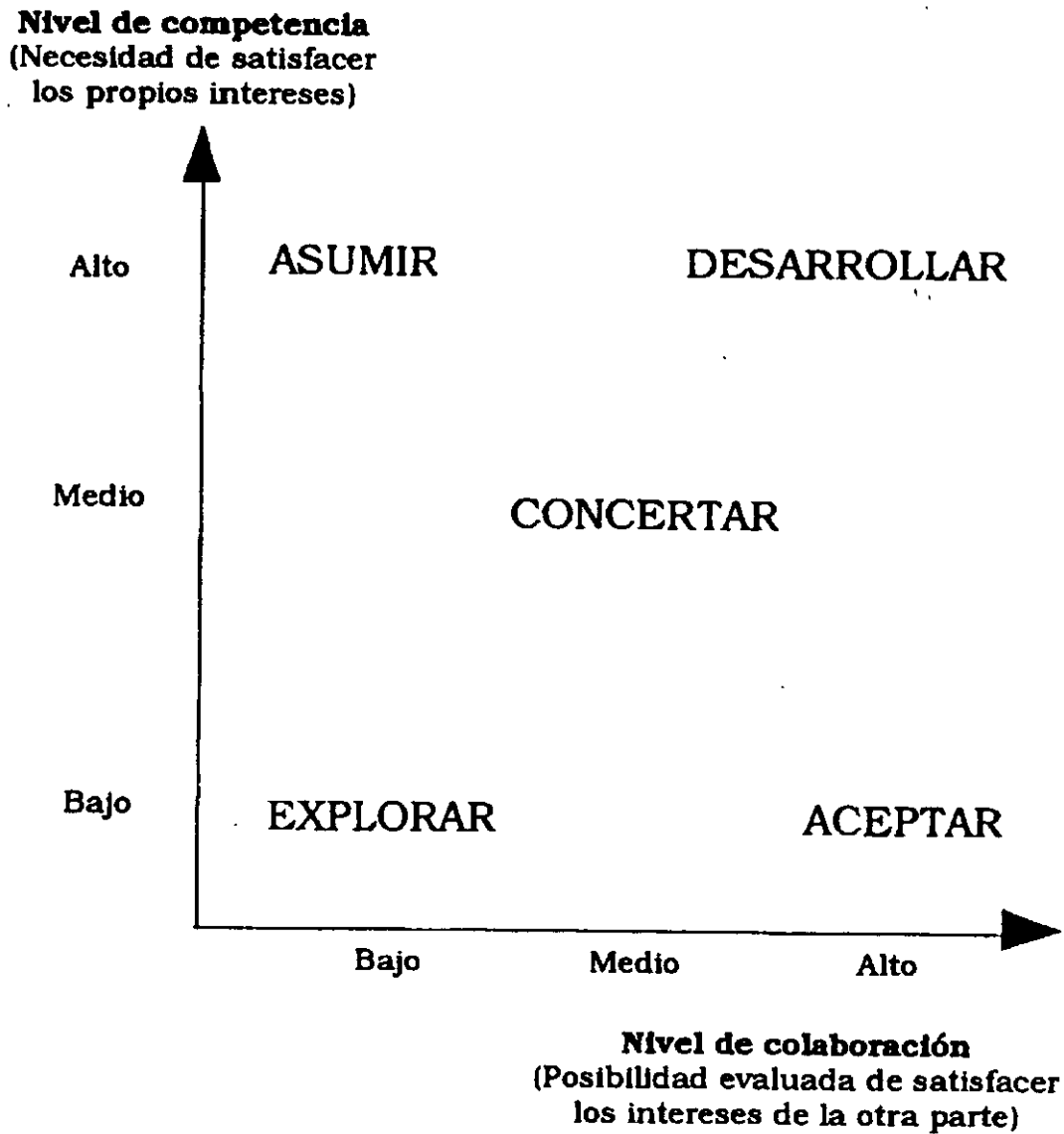
SI CALIFICA ALTO EN COMPLACER...

1. Someterse demasiado a los intereses de los demás, puede privarle de respeto y reconocimiento y privar a la organización de sus contribuciones potenciales. ¿siente que no es valorado o atendido?.
2. ¿se descuida la disciplina? La implementación de reglas y procedimientos puede ser de importancia decisiva para su organización.

SI CALIFICA BAJO EN COMPLACER...

1. ¿No genera buena voluntad en los demás? ¿complacer en asuntos menores que son importantes para los demás es un gesto de buena voluntad.
2. ¿con frecuencia otras personas lo consideran poco razonable?
3. ¿es difícil para usted aceptar que esta equivocado?
4. ¿reconoce usted excepciones legítimas a los reglamentos?
5. ¿sabe cuando darse por vencido?

ESTA GRAFICA PROPONE CINCO ESTRATEGIAS PARA
DISTINTOS PUNTOS DE EQUILIBRIO ENTRE
COMPETENCIA Y COLABORACION



CINCO ESTRATEGIAS DE LA NEGOCIACION EFECTIVA

EXPLORAR

Hablamos de explorar cuando las partes sienten que hay cierto nivel de compatibilidad, inician un proceso de acercamiento y establecen un vínculo. Como estrategia sirve para no comprometerse, mientras se investiga y se gana tiempo.

Las partes advierten la oportunidad o la necesidad de entablar una negociación, pero en primera instancia se limitan a recabar información y a poner a prueba los límites de su complementariedad. Deben investigar la conveniencia y establecer reglas para seguir adelante.

No tienen suficiente información como para definir la importancia de las propias oportunidades. Tampoco alcanzan a precisar el grado de flexibilidad razonable para colaborar con el otro en la búsqueda de sus fines, pero es el paso inicial una vez identificada la otra parte como aliado potencial. Se explora al comienzo de cada encuentro de negociación; y también, cada vez que sea preciso desarrollar y pactar reglas de juego.

La intención es recoger y convalidar información. Conocer mejor a la otra parte, expresar puntos de vista, buscar coincidencias, así como descubrir y explicitar sobrentendidos

Es una etapa activa de intercambio, en la cual se encuadra y se pone en evidencia el interés de unos y otros en la negociación. Sirve para organizarse, definir caminos, acordar prioridades, utilizar recursos, y para cerrar rápidamente si no se justifica mayor dedicación de tiempo.

Esta estrategia tiende a usarse espontáneamente cuando la situación tiene bajo nivel de interés para el negociador y/o éste piensa que sus posibilidades de negociar se ven reducidas. También surge naturalmente cuando el negociador no ha decidido si ha de centrar su atención en intereses egoístas o si le conviene investigar sobre la posibilidad de alcanzar bienes comunes.

Como estrategia, tiende a desestimarse cuando las partes están decididamente encaminadas en sus metas. Sin embargo, es imprescindible invertir tiempo en explorar, sobre todo en casos graves o de difícil pronóstico.

ASUMIR

Hablamos de asumir cuando el tema en cuestión es percibido como de importancia fundamental y se puede presuponer el consentimiento de la otra parte, porque la pretensión de ejercer un derecho es legítima.

Se utiliza cuando el negociador ve afectados aquellos elementos que considera propios, y en la medida en que sus pretensiones pueden ser comprendidas y aceptadas por terceros. Por extensión, advierte al otro negociador sobre elementos que uno valora, cuando aquél no les hubiera otorgado tal importancia. Sirve, además, para fijar límites y protegerse ante negociadores menos escrupulosos.

Como estrategia, es válida toda vez que se necesite establecer un límite claro, transmitir una convicción, convalidar un principio o sentar un precedente. Es característica de aquellos casos en los que es necesario actuar rápidamente, asumiendo la responsabilidad de una decisión.

Cubre aquello que el negociador considera prerrogativa propia, y que en consecuencia no es negociable en las circunstancias dadas. En tal sentido, se la puede utilizar para apuntalar un criterio o reforzar el cumplimiento de una norma, si bien este criterio puede llegar a variar en otras circunstancias.

En síntesis, esta estrategia revela que el tema en discusión tiene un significado especial para el negociador y que éste considera innecesario o improcedente incorporar al proyecto las necesidades del otro. Se la utiliza para comunicar qué aspectos no son negociables. No obstante, si se utiliza fuera de lugar comunica intransigencia y desalienta el desarrollo de la negociación.

ACEPTAR

Hablamos de aceptar cuando el tema tiene bajo nivel de interés para el negociador, y éste colabora con el otro en el logro de sus fines.

Sobrentiende que se ha analizado la situación, concluyéndose que es legítimo que el otro logre lo que se propone. O que ese tema es considerado mucho más importante por el otro. Reconocerlo ayuda a satisfacerlo y a mantener la armonía. Además, la estrategia de aceptar denota respeto por el otro.

No implica ceder, ni conceder, aunque en algunos casos se utilice para blanquear errores del pasado.

Produce el efecto de crear precedentes positivos, en tanto contribuye a reconocer olvidos, postergaciones y errores cometidos en circunstancias similares.

Es una estrategia necesaria cuando se requiere una solución inmediata y lo que se demanda es justo y procedente. O cuando se desea establecer una relación armónica donde no se pongan en peligro metas vitales.

En el ámbito de una relación extendida de intercambio, reconoce los espacios que corresponden al otro.

CONCERTAR

Hablamos de concertar cuando el tema tiene una importancia relativa para el negociador y éste puede colaborar hasta cierto punto con su contraparte.

Sobrentiende que la situación ha sido evaluada a partir de argumentaciones e información, que se ha alcanzado cierto nivel de consenso, concluyéndose que dividir costos y beneficios es positivo. Revela una intención ecuaníme y sobrentiende la existencia de un intercambio. Utiliza un criterio de reparto: noción de recaudar y distribuir con equidad. Se usa cuando las dos partes tienen igual poder y desean algo mutuamente excluyente.

Descuenta que una transacción distribuye beneficios y la intención de hacerlo de forma equitativa, aun cuando una de las partes se lleve una porción comparativamente "mayor" que la que recibe el otro, ya que entiende que una vez completada la transacción surgirán nuevas oportunidades en las que las proporciones podrán ser distintas equilibrándose en el tiempo. En este sentido, sirve además, para establecer acuerdos temporarios.

Esta estrategia es la que, espontánea o planificadamente, se utiliza más a menudo en un contexto social, ya que refleja un proceso civilizado de intercambio. Afirma las relaciones, permite mostrar éxitos parciales y dar continuidad a los procesos.

Es útil cuando se desea resguardar el vínculo entre negociadores, ante la amenaza de la intromisión de terceros en discordia o cuando se trata de asegurar la estabilidad, extendiendo los plazos de una negociación difícil. También en casos en donde los riesgos están calculados y se considera que los beneficios decrecerían si el proceso de negociación se extendiera indefinidamente. Garantiza el "salir hechos".

DESARROLLAR

Hablamos de desarrollar cuando el tema es de especial interés para el negociador, y éste advierte que sin la contraparte no se podrían alcanzar los beneficios deseados. Por lo tanto, alude a la construcción de un vínculo, que se cimentará en el tiempo y que permitirá sobrellevar dificultades previsibles, extendiendo el marco de la relación. Se utiliza cuando el tema en cuestión es demasiado importante como para resolverlo con la estrategia de concertar.

Se la utiliza además:

- a) cuando los objetivos son ambiciosos y complementarios;
- b) cuando se desea invitar al otro, como adversario leal, a compartir un universo más amplio de posibilidades;
- c) cuando la colaboración se hace imprescindible por el grado de turbulencia existente, o
- d) cuando la incertidumbre obliga a construir relaciones nuevas, capaces de afirmar el sentido y la dirección de los proyectos.

Se implementa toda vez que existe una intención de avanzar más allá de lo que se ha logrado aun en los mejores momentos, sabiendo que esto requiere crear nuevas formas de asociación. Su necesidad surge también en casos especiales cuando es preciso inventar algo inédito y establecer las bases para un entendimiento a largo plazo.

Revela un propósito de actuar sinérgicamente y transmite una intencionalidad estimulante. Mientras las estrategias anteriores, en el mejor de los casos, hacen una asignación adecuada de valor existente, ésta es la única que "crea valor agregado".

Resulta entonces evidente que esta estrategia es la más beneficiosa y deseable. Pero es difícil instaurarla, a menos que exista entre las partes una experiencia previa y procesos que arrancan con el explorar, definen los ámbitos de asumir y aceptar, y dedique tiempo suficiente a concertar -a menos que se enfrente una crisis y por medio de una intermediación puedan instalarse condiciones que permitan saltar el concertar y pasar al desarrollar.

NEGOCIAR POR NECESIDAD: UN CASO PARA EXPLORAR.

Puede negociarse efectivamente aun en algunas situaciones en las que la relación es marcadamente desigual y en donde las condiciones indicarían que sería imprudente iniciar intentos de negociación, porque no parece haber forma de extraer un beneficio significativo.

Pensemos en casos en los cuales, después de un análisis, se llega a la conclusión de que no parece haber una estrategia posible que sirva para defender los propios intereses, salvo aceptando un recorte en las aspiraciones. Casos en los que "acepto condiciones desfavorables, que en la primera oportunidad trataré de evitar". Casos en los que "la oferta no es el precio". Casos en los que se "debe pagar un sobreprecio". Casos en los que, si se acepta negociar, la próxima vez habrá que "remontar la cuesta".

En principio, son situaciones que se rehuyen. El negociador percibe que hay una probabilidad alta de resultar perjudicado y, sin embargo, no encuentra otra alternativa y debe encarar la situación. Acepta las condiciones desfavorables, sabiendo que en el mejor de los casos sus beneficios serán mínimos. Considera su situación como un "negocio a pérdida".

El negociador advierte que la otra parte tiene recursos para extraer el máximo de beneficios con el mínimo de riesgos, y esa ecuación lo perjudica. La situación coloca al negociador "de rodillas", por la diferencia percibida de poder. El negociador se siente a merced del otro, y teme que pueda actuar en su perjuicio. O bien, sabe que el mandante del otro, por diversos motivos, se reserva el derecho de revocar lo actuado por su negociador.

Dentro de la filosofía de la negociación efectiva es vital advertir que, especialmente en estos casos, se hace necesario cuestionar el paradigma implícito de "negociar por necesidad".

Aun en los casos en los que perciba que tiene poca libertad de acción y su análisis anuncie una situación en la que se sentirá en inferioridad de condiciones, puede establecer principios a partir del hecho de que el otro está negociando con él. En tal sentido será vital, además,

reconocer si el otro negocia de esta manera por valorar una decisión rápida, ser el único en condiciones de ofrecer lo que se necesita o extraer el máximo beneficio en el menor tiempo posible, o si lo hace por falta de escrúpulos.

En cada caso se encontrarán las formas de reducir los costos y controlar los daños.

"SALIR HECHOS": UN CASO PARA CONCERTAR (Reducir el campo, extender la relación)

Hay casos en los que las partes se perciben como igualmente poderosas, porque entienden que se pueden complementar en el terreno de las necesidades propias y mutuas. En principio, esto permitiría suponer que la negociación deber ser razonablemente simple y corta. Sin embargo, sucede con frecuencia en estos casos que la relación se plantee de manera antagónica y una de las partes exagere sus méritos, desvalorizando la contribución del otro, o bien argumente para inclinar el fiel de la balanza en beneficio propio.

Por lo demás, la mayoría de las veces una de las partes -siendo menos poderosa pero sabiendo del interés comparativamente mayor del otro en la negociación- insta mecanismos de negociación, haciendo hincapié en aspectos políticos, técnicos o financieros y desatendiendo el vínculo. Más aún, por defender intereses desarrolla mecanismos que oscurecen la predictibilidad.

En estos casos, la tentación es aceptar el planteo táctico del otro, cuando en realidad se hace necesario reducir el campo de la negociación a aspectos puntuales, donde las transacciones sean más fáciles de definir. Operar en estas circunstancias con racionalidad y equilibrio asegura, como mínimo, la equidad. Lo vital será relativizar la percepción de que la negociación se hace por única vez, e intentar extenderla, ya que, de otra manera, aun completada satisfactoriamente la que está en curso, la transmisión sobre lo realizado quedará contaminada por sentimientos de manejos oportunistas, y la distensión que se da tras una negociación bien resuelta puede tomar el signo contrario.

LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES.

El modelo de negociación efectiva tiene un fuerte contenido de valores: podríamos decir que hay una axiología de la negociación en beneficio mutuo. Sin duda, la elección de esta metodología habla de nuestra predisposición personal.

El modelo de negociación efectiva supone que toda negociación se produce entre personas, en el ejercicio de roles sociales en un contexto microeconómico. Parte de nociones de identidad y autoestima como referencias para comprender los mecanismos que regulan el desarrollo de proyectos mayores. Descuenta que lo convencional y las ideas dominantes marcan límites ya alcanzados y señalan fronteras por superar.

La negociación es un proceso por medio del cual se respeta lo existente para acceder a nuevos niveles de realización personal y de satisfacción de metas. Parte de la aceptación de las raíces y de la singularidad del otro, para generar un proyecto de crecimiento conjunto mediante relaciones asociativas.

Tiene en cuenta que, en la edad adulta, la mayoría de las personas internalizan sentimientos de insuficiencia o de carencia, que no siempre se corresponden con su verdadera potencialidad. Esto se advierte fácilmente en el marco de organizaciones complejas, donde las tensiones que se producen entre los requerimientos del rol y las expectativas personales suelen plantear inhibiciones que provocan una parálisis del talento innovador. Supone que muchas veces las personas actúan como si desconociesen elementos que en realidad conocen, o postergan decisiones que pueden beneficiarlas.

De la misma manera como se afirma la legitimidad de cada una de las partes, se otorga una gran importancia a la conversación entendida como trabajo a encarar con la otra parte

Este proceso ayuda a valorarse a sí mismo y a valorar al otro, en la prosecución de proyectos en los cuales "sólo unidos podremos inventar algo nuevo". Ayuda también a entender que ciertos "principios personales" suelen ser cargas del pasado, vestigios de una

herencia o un lastre, de los cuales podemos desembarazarnos sin pesar. Por contraposición, el proceso ayuda a comprender que determinados valores defendidos por el otro, tienen un auténtico significado.

Este modelo sobrentiende que es vital operar creando reglas de juego y "agregando valor". A partir de ahí puede establecerse una negociación que permita mantener firmeza en la defensa de los intereses y cordialidad ante el oponente.

LIMITES DEL MODELO

Es previsible que el desarrollo de un proceso de negociación lleve tiempo, dado que las partes mostrarán suspicacias y reservas propias del hábito y la tradición. Por ello, tolerar las reacciones intempestivas del otro es un factor importante. La aplicación del modelo no obliga a circunscribir las relaciones a aquellos que tengan valores compartidos. El modelo descansa en un paradigma de lo interpersonal; la condición para ponerlo en práctica es aceptar la premisa de que cada parte busca el mejor acuerdo posible, proponiéndose defender intereses o acrecentar sus beneficios.

Consideradas estas restricciones, el modelo de negociación efectiva puede aplicarse tanto en situaciones de crisis como preventivamente, antes de que esas situaciones emerjan. Pero en todos los casos, hay que encuadrar a los protagonistas y asegurar la participación activa de terceros, que convaliden lo actuado y acordado entre las partes.

Por último, deberán tenerse en cuenta ciertas condiciones en el contexto que aseguren la continuidad del trabajo, más allá de las irrupciones de urgencias externas o crisis.

RESOLVER SITUACIONES CONCRETAS

El negociador sabe que corre riesgos; por lo tanto, repasa las ventajas y desventajas de diversas opciones. Advierte cuáles son los peligros implícitos en los pasos que puede dar y los analiza con aquellos que pueden agregar opiniones válidas. Evalúa de qué manera cada etapa de la negociación creará precedentes; además, amplía el círculo de colaboraciones posibles, analizando las repercusiones positivas y negativas, en el corto y el largo plazo, en función de la información con la que cuenta sobre los intereses de las partes.

Ayuda a quienes están en su misma organización a medir las consecuencias de las alternativas más viables. Al mismo tiempo debe concienciar, en la medida de lo posible, a aquellos que evaluarán su desempeño, respecto de los criterios acordados y de parámetros objetivos.

Cuando esta preparación haya terminado, el negociador estará en mejores condiciones para alcanzar las metas, sabiendo cuales son posibles para cada una de las partes. Descontará que en el curso de la negociación aparecerán nuevas opciones, pero las podrá evaluar en un marco que le dé tranquilidad, porque éste ha sido elaborado con una participación amplia, incluyendo a las contrapartes.

UN EJEMPLO EXITOSO

"Tenía que comprar un equipo de alta tecnología y persuadir a los fabricantes de las ventajas de otorgarnos una licencia para vender esos equipos en nuestro continente.

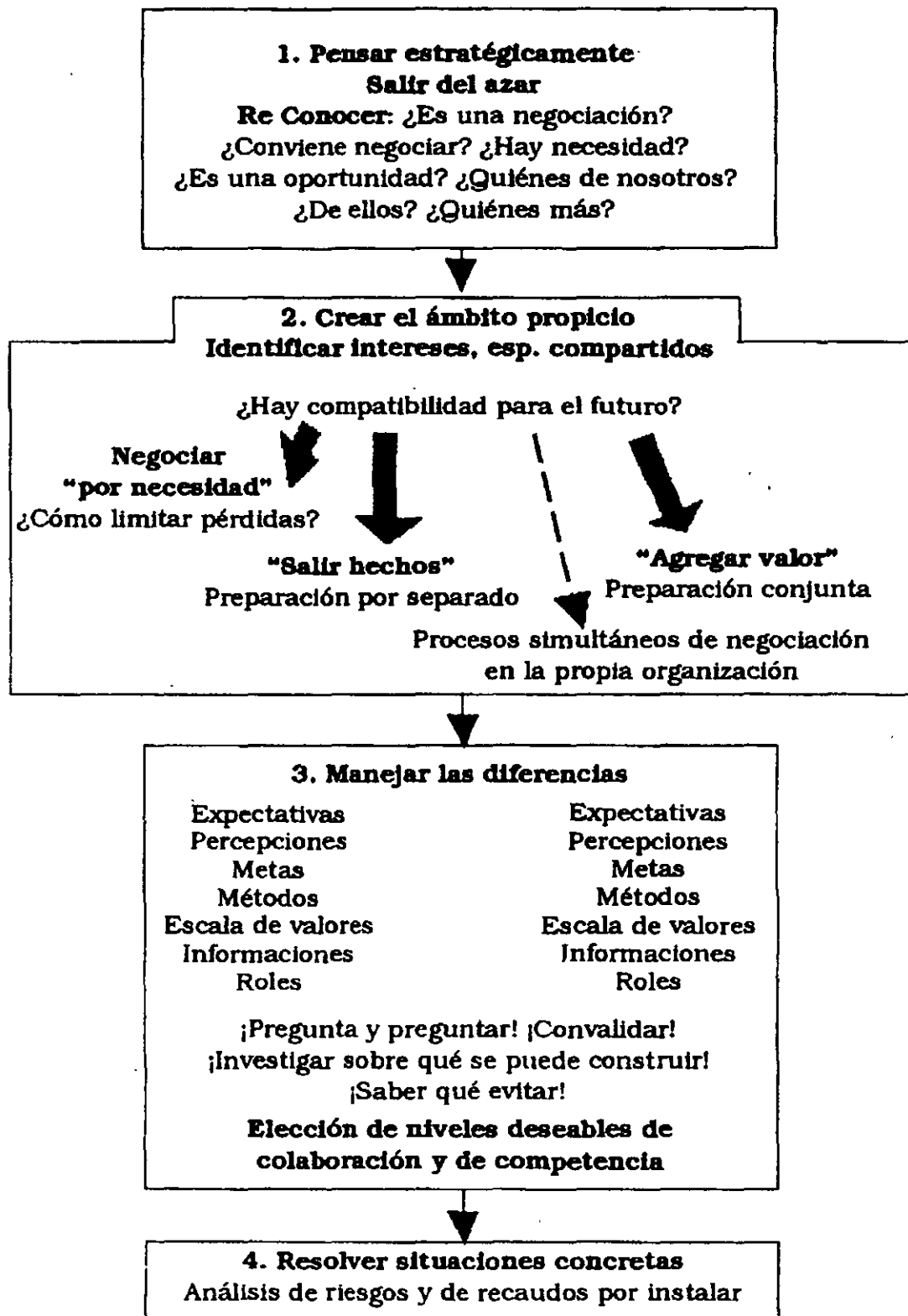
Conocía bien la industria, aunque no había tenido ningún intercambio con esa firma. Preparaba un viaje con mucha ansiedad, ya que del resultado dependía un proyecto importante para los próximos tres años. Sabía bastante bien inglés y había decidido viajar solo.

Sin embargo, la probabilidad de éxito del viaje era dudosa. Yo lo sabía pero no le encontraba la vuelta. Ante cualquier pregunta de los fabricantes, yo tendría listas mis carpetas con toda la información técnica, pero jamás podría transmitir el mensaje esencial: el liderazgo que nuestra firma tenía en nuestro país. Las fotografías, a pesar de ser excelentes, jamás alcanzarían a convencerlos.

Con la ayuda de la metodología de negociación efectiva desbrozamos el caso: analizamos cada elemento en función de las seis palabras clave: percepciones, metas, métodos, valores, información y roles.

Del análisis de la situación, surgió que era mucho más sensato invitar a los dueños de la tecnología a visitar nuestra empresa y conocer el país. A cuatro semanas del viaje alteramos completamente el programa: enviamos toda la información que pudiese facilitar a los visitantes la comprensión del problema, y entrenamos a varios especialistas para que se hicieran cargo de aspectos específicos de la propuesta, mientras yo me mantenía en el papel de anfitrión y negociador principal. La visita fue un éxito."

DINAMICA DE LA NEGOCIACION ESTRATEGICA

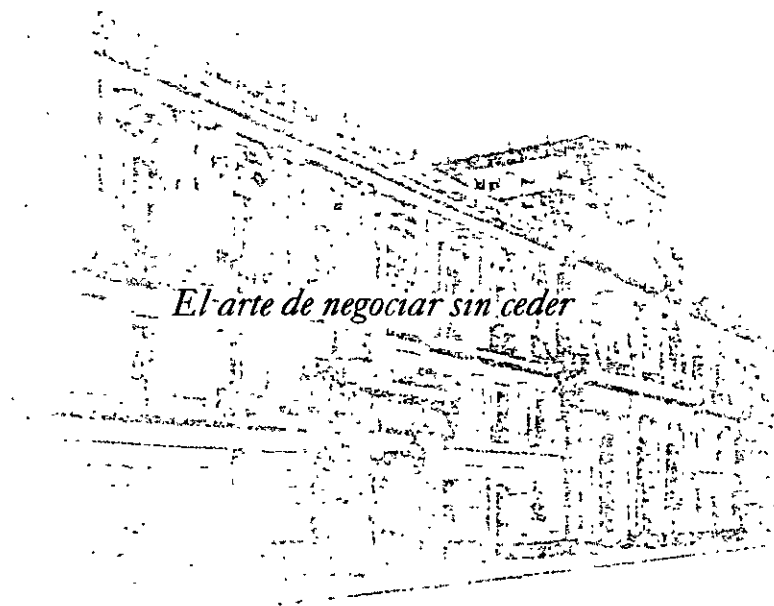




**FACULTAD DE INGENIERIA U.N.A.M.
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**CURSOS INSTITUCIONALES
DIPLOMADO EN DESARROLLO DE CONSTRUCCIÓN
MÓDULO IX "MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN"
Coordinador General : Ing. Rafael Aburto Valdés**

Del 9 al 11 de julio.



Autor: Roger Fisher / William Ury
Lic. Víctor Manuel Silva Martínez
Palacio de Minería
1998.

**El Arte
de Negociar
sin Ceder**

**OBTENGA EL
SI**

**Roger Fisher
William Ury**

**editor
Bruce Patton,**

**PROYECTO DE INVESTIGACION
SOBRE NEGOCIACION DE HARVARD**

COMPANIA EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V., MEXICO

DISTRIBUIDORES:

ESPAÑA-ARGENTINA-CHILE-VENEZUELA-COLOMBIA-PERU

**Bolivia - Brasil - Costa Rica - Dominicana - Ecuador - El Salvador
Estados Unidos - Guatemala - Hondura - Nicaragua - Panamá
Paraguay - Portugal - Puerto Rico - Uruguay**

Contenido

Opiniones acerca de esta obra	13
Agradecimientos	15
Introducción	19

I EL PROBLEMA 23

1. No Negocie sobre Posiciones 25
 - Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes 26
 - Discutir sobre posiciones resulta ineficiente 27
 - Discutir sobre posiciones pone en peligro las relaciones personales 28
 - Cuando intervienen varias partes, la negociación por posiciones puede ser peor aún 28
 - Ser agradable no es la solución 29
 - Existe una alternativa 31

II EL METODO 37

2. Separe a las Personas del Problema 39
 - Los negociadores primero son personas 40
 - Cada negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación 41
 - La relación tiende a confundirse con el problema 42*
 - La negociación por posiciones pone la relación y la sustancia en conflicto 42*
 - Separe la relación de la sustancia; trate directamente con el problema humano 43
 - Percepción 44
 - Póngase en sus zapatos 45*
 - No deduzca las intenciones de ellos de los temores de usted 46*

8 Contenido

- No los culpe a ellos por sus problemas* 47
- Expongan las percepciones de cada uno* 47
- Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de ellos* 48
- Déles reconocimiento en el resultado asegurándose que participen en el proceso* 49
- Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valores* 50

Emoción 51

- Primero reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos* 51
- Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas* 52
- Permita que la otra parte deje escapar la tensión* 52
- No reaccione ante explosiones emocionales* 53
- Utilice gestos simbólicos* 53

Comunicación 54

- Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo* 55
- Hable para ser entendido* 56
- Hable sobre usted, no sobre ellos* 57
- Hable con un propósito* 57

Prevenir es mejor 58

- Construya una buena relación de trabajo* 58
- Enfrentese al problema, no a la gente* 59

3. Céntrese en los Intereses, no en las Posiciones 61

- Para llegar a una solución inteligente reconcilie intereses, no posiciones* 61
- Los intereses definen el problema* 61
- Detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos* 63
- ¿Cómo identificar intereses 64
 - Pregunte “¿Por qué?”* 65
 - Pregúntese “¿Por qué no?” Piense acerca de sus alternativas* 65
 - Comprenda que cada parte tiene intereses múltiples* 68
 - Los intereses más poderosos son las necesidades humanas* 69
 - Haga una lista* 70

- Hablando acerca de los intereses 70
 - Haga que sus intereses cobren vida* 71
 - Reconozca los intereses de ellos como parte del problema* 71
 - Ponga el problema antes de su respuesta* 72
 - Vea hacia adelante, no hacia atrás* 72
 - Sea concreto, pero flexible* 73
 - Sea duro con el problema, suave con la gente* 74

4. Genere Alternativas para Beneficio Mutuo 77

Diagnóstico 78

- Juicio prematuro 78
- Buscando una respuesta única 79
- El supuesto de un pastel de tamaño fijo 80
- El pensar que "resolver el problema de ellos es problema de ellos" 80

Prescripción 81

- Separe el proceso de generar del proceso de decidir 81
 - Antes de la sesión* 82
 - Durante la sesión* 82
 - Después de la sesión* 83
 - Considere el realizar una sesión de generación de ideas con la otra parte* 83

Amplíe sus opciones 86

- Multiplique sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general: el diagrama circular* 87
- Vea a través de los ojos de diferentes expertos* 89
- Genere acuerdos de diferentes intensidades* 90
- Cambie al alcance de un acuerdo propuesto* 90

Busque beneficios mutuos 91

- Identifique intereses compartidos* 91
- Entremezcle sus intereses que difieren* 93
 - ¿Cualquier diferencia en intereses?* 94
 - ¿Creencias diferentes?* 95
 - ¿Diferencias en la valoración del tiempo?* 95
 - ¿Diferencias en pronósticos?* 95
 - ¿Diferencias en aversión al riesgo?* 95
- Pregunte por sus preferencias* 96

Haga que la toma de decisiones de ellos sea fácil 96

- ¿Los zapatos de quién?* 97

¿Qué decisión? 97
El amenazar no es suficiente 99

5. **Insista en Criterios Objetivos** 101
 Decidir en base a la voluntad es costoso 101
 El caso para usar criterios objetivos 102
 *La negociación de principios produce acuerdos inteligentes,
 amigables y eficientes* 103
- Desarrollando criterios objetivos 105
 Patrones justos 105
 Procedimientos justos 106
- Negociando con criterios objetivos 107
 *Catalogue cada asunto como una búsqueda conjunta
 de criterios objetivos* 108
 Pregunte “¿Cuál es su teoría?” 108
 Acuerde primero en los principios 108
 Razone y manténgase abierto a la razón 109
 Nunca ceda ante la presión 110
 “Es política de la compañía” 112

III SI, PERO... . 115

6. **¿Qué Hacer si Ellos son más Poderosos? (Desarrolle su MAAN—
Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado)** 117
 Protegiéndose usted mismo 117
 El costo de usar un tope inferior 118
 Conozca su MAAN 120
 La inseguridad de un MAAN desconocido 120
 Fórmule una trampa 121
- Cómo dar el mejor uso a sus recursos 122
 Entre mejor sea su MAAN, más será su poder 122
 Desarrolle su MAAN 123
 Considere el MAAN de la otra parte 125
- Cuando la otra parte es poderosa 125
7. **¿Qué Hacer si Ellos no Quieren Negociar?**
 (Utilice la Negociación Jiu-Jitsu 127
 Negociación jiu-jitsu 128

	<i>No ataque sus posiciones, busque detrás de ellas</i>	129
	<i>No defienna sus propias ideas, acepte críticas y consejos</i>	130
	<i>Reformule un ataque sobre usted en un ataque al problema</i>	131
	<i>Formule preguntas y tome pausas</i>	131
	Considere el procedimiento de un contexto	132
	Cómo lograr que ellos jueguen:	
	El caso de Bienes Raíces Jones y Frank Turnbull	136
	<i>El caso en breve</i>	137
	<i>“Por favor corríjame si estoy equivocado”</i>	137
	<i>“Apreciamos lo que usted ha hecho por nosotros”</i>	138
	<i>“Nuestra preocupación es que sea justo”</i>	139
	<i>“Nos gustaría resolver esto no sobre bases de intereses egoístas y poder sino sobre bases de principios”</i>	139
	<i>“La confianza es un asunto aparte”</i>	140
	<i>“¿Puedo hacerle unas preguntas para ver si mis hechos son correctos?”</i>	141
	<i>“¿Cuál es el principio detrás de su acción?”</i>	142
	<i>“Déjeme ver si entiendo lo que usted dice”</i>	142
	<i>“¿Nos podemos ver después?”</i>	143
	<i>“Déjeme mostrarle en dónde tengo dificultad en entender su razonamiento”</i>	144
	<i>“Una solución justa puede ser...”</i>	145
	<i>“Si estamos de acuerdo... Si estamos en desacuerdo...”</i>	145
	<i>“Con gusto veremos si podemos dejar el apartamiento cuando mejor le convenga a usted”</i>	146
	<i>“Ha sido un placer tratar con usted”</i>	146
8.	<i>¿Qué Hacer si Ellos Utilizan Trucos Sucios?</i>	149
	(Suavizando al Negociador Duro)	149
	<i>¿Cómo puede usted negociar las reglas del juego?</i>	150
	<i>Separe a las personas del problema</i>	151
	<i>Céntrese en intereses, no en posiciones</i>	151
	<i>Genere opciones para beneficio mutuo</i>	151
	<i>Insista en criterios objetivos</i>	151
	Algunas tácticas tramposas comunes	152
	Engaño deliberado	152
	<i>Hechos falsos</i>	152
	<i>Autoridad ambigua</i>	153
	<i>Intenciones dudosas</i>	153
	<i>No revelar todo no es lo mismo que engañar</i>	154

12 Contenido

Guerra psicológica	154
<i>Situaciones tensas</i>	155
<i>Ataques personales</i>	155
<i>La rutina del bueno y el malo</i>	156
<i>Amenazas</i>	156

Tácticas de presión posicional	158
<i>Rechazo a negociar</i>	158
<i>Demandas extremas</i>	158
<i>Demandas escalonadas</i>	159
<i>Tácticas de encadenamiento</i>	159
<i>El socio terco</i>	160
<i>Un retraso calculado</i>	161
<i>"Tómelo o déjelo"</i>	161

No sea una víctima	162
--------------------	-----

IV EN CONCLUSION 163

Usted lo supo todo el tiempo	165
Aprenda haciendo	165
"Ganando"	165
Una nota sobre el Proyecto de Negociación de Harvard	167

Introducción

Le guste o no, usted es un negociador. La negociación es un hecho de la vida. Usted discute un aumento con su jefe. Trata de llegar a un acuerdo sobre el precio de su casa con un extraño. Dos abogados tratan de solucionar una demanda sobre un accidente automovilístico. Un grupo de compañías petroleras planean una aventura conjunta para explorar el manto marino en busca de petróleo. Un oficial del gobierno se reúne con los líderes sindicales para evitar una huelga de agentes de tránsito. El Secretario de Estado de los EUA se sienta a platicar con su contraparte soviético para llegar a un acuerdo sobre armas nucleares. Todos éstos son ejemplos de negociaciones.

Todos negocian algo cada día. Como Monsieur Jourdain de Molière, quien se alegró mucho al enterarse que había hablado en prosa toda su vida, las personas negocian aun cuando no se enteran que lo están haciendo. Una persona negocia con su esposa acerca de a qué lugar ir a cenar y con su hijo, cuándo deben de apagarse las luces. Negociar es una forma básica de conseguir lo que se quiera de otros. Es una comunicación en dos sentidos designada para llegar a un acuerdo cuando usted y la otra parte tienen algunos intereses en común y otros opuestos.

Más y más situaciones requieren negociación; el conflicto es una industria en crecimiento. Todos quieren participar en las decisiones que los afectan, cada vez menos y menos personas aceptarán las decisiones tomadas por algún otro. La gente difiere, y utiliza la negociación para manejar estas diferencias. Ya sea en empresas, el gobierno, o la familia, las personas llegan a la mayoría de sus decisiones a través de la negociación. Aun cuando acuden al

juzgado, la mayoría de las diferencias se resuelven antes de entrar a juicio.

Aun cuando se negocia todos los días, no es fácil hacerlo bien. Las estrategias estándar para negociar dejan en la mayoría de los casos a las personas insatisfechas, deshechas o enajenadas —y frecuentemente las tres cosas.

Las personas se encuentran en un dilema. Perciben dos formas de negociar: suave o duramente. El negociador suave prefiere evitar el conflicto personal haciendo concesiones prontas para llegar a un acuerdo. Busca una solución amigable; frecuentemente termina explotado y amargado. El negociador duro percibe cada situación como un enfrentamiento de caracteres en donde la parte que toma las posiciones más extremas y las mantiene durante más tiempo, la pasará mejor. Quiere ganar a como dé lugar, en ocasiones termina produciendo una respuesta similar a la de la otra parte que los agota a ellos tanto como a sus recursos, perjudicando la relación. Otras estrategias de negociación quedan entre estas dos, pero cada una presenta un intercambio entre conseguir lo que se quiere y llevarse bien con las personas.

Existe una tercera forma de negociar. Una forma ni suave ni dura, pero ambas a la vez. El método de *negociación de principios* desarrollado en el Proyecto de Negociación de Harvard resuelve problemas basándose en sus méritos y no en un regateo entre lo que cada parte dice que hará y no hará. Sugiere buscar beneficios mutuos siempre que sea posible, y donde hay intereses en conflicto, éstos se deben resolver en base a patrones justos e independientes de la voluntad de cada parte. El método de negociación de principios es duro con los méritos y suave con las personas. No emplea trucos ni posiciones. La negociación de principios propone cómo lograr lo que se ha propuesto manteniendo la decencia. Le permite ser justo mientras lo protege de aquellos que quieren aprovecharse de esto.

El libro trata acerca del método de negociación de principios. El primer capítulo describe los problemas que surgen al utilizar las estrategias estándar de negociación por posiciones. Los siguientes cuatro capítulos describen los cuatro principios del método. Los tres últimos capítulos contestan las preguntas que más comúnmente se hacen sobre el método: ¿Qué hacer si la otra parte es más po-

derosa? ¿Qué hacer si la otra parte no quiere negociar? ¿Qué hacer si utilizan trucos “sucios”?

La negociación de principios pueden utilizarla los diplomáticos estadounidenses en sus pláticas sobre el control de armas con la Unión Soviética, los abogados de Wall Street representando a las 500 compañías de Fortune en casos de demanda por prácticas monopolísticas, y las parejas decidiendo cualquier cosa, desde en dónde pasar las vacaciones, hasta cómo dividir sus bienes en caso de divorcio. Cualquiera puede usar este método.

Cada negociación es diferente, pero los elementos básicos no cambian. La negociación de principios puede utilizarse cuando hay un punto de conflicto o varios; cuando hay dos partes o más; cuando existe un ritual de negociación, como en el caso de las negociaciones sindicales o en un imprevisto caso de cada quien como le toque, como en el caso de los secuestradores. El método se puede utilizar tanto si la otra parte tiene más experiencia como cuando tiene menos, cuando es un negociador duro así como cuando es un negociador amigable. La negociación de principios es una estrategia de uso general. Al contrario de las otras estrategias, si la otra parte aprende este método, no se vuelve más difícil de usar, sino al contrario, es más fácil. Si ellos leen este libro, mucho mejor.

I El Problema

- 1. No Negocie
Sobre Posiciones**

1 | No Negocie Sobre Posiciones

Ya sea que la negociación sea sobre un contrato, una disputa familiar, o un tratado de paz entre naciones, las personas se comprometen en forma rutinaria en negociación por posiciones. Cada parte toma una posición, discute por ésta, y hace concesiones para llegar a un acuerdo. El ejemplo clásico de este tipo de negociación es el regateo entre un cliente y el dueño de una tienda de artículos de segunda mano:

CLIENTE	VENDEDOR
¿Cuánto quiere usted por esta vasija de bronce?	Es una bella antigüedad, ¿no es así? Creo que se la puedo dejar en \$75.
Oh, vamos, está maltratada. Le daré \$15.	¡De verdad! Podría considerar cualquier oferta seria, pero \$15 no es nada serio.
Bueno, yo podría darle \$20, pero nunca pagaría \$75. Deme un precio realista.	Usted es una negociadora persistente, jovencita. \$60 en efectivo y se la lleva.
\$25.	Me costó mucho más que eso. Hágame una oferta <i>seria</i> .

CLIENTE

\$37.50. Es lo más que pagaré.

VENDEDOR

¿Ya notó el grabado de la vasija? El próximo año piezas como ésta valdrán el doble de lo que usted va a pagar.

Y así siguen y siguen. Quizá lleguen a un acuerdo; quizá no.

Cualquier método de negociación puede evaluarse justamente mediante tres criterios: debe llegar a un acuerdo inteligente siempre que sea posible llegar a un acuerdo. Debe ser eficiente. Y debe mejorar o al menos no dañar las relaciones entre las partes. (Un acuerdo inteligente puede definirse como aquel que considera en toda la extensión posible los intereses legítimos de cada lado, resuelve intereses en conflicto en forma justa, es durable y considera los intereses de la comunidad.)

La forma más común de negociar, ilustrada por el ejemplo anterior, depende de tomar —y después ceder— posiciones sucesivamente.

Tomar posiciones, como el cliente y el vendedor, cumple con algunas finalidades útiles en la negociación. Le informa a la otra parte lo que uno quiere; proporciona un ancla en una situación apresurada incierta; y podrá a la larga proporcionar los términos para un acuerdo aceptable. Pero esas finalidades pueden darse de otras formas. La negociación por posiciones no cumple con el criterio básico de producir un acuerdo inteligente, eficiente y amigable.

Discutir sobre posiciones no produce acuerdos inteligentes

Cuando las partes negocian sobre posiciones, tienden a encerrarse en esas posiciones. Entre más se defina y proteja de ataques una posición, más se compromete uno con ella. Entre más se haga por convencer a la otra parte de la imposibilidad de cambiar la posición inicial, más difícil será cambiarla. Los egos se identificarán con las posiciones. Aparecerá un nuevo interés en la propia reputación —en reconciliar futuras acciones con posiciones pasadas—

haciendo cada vez menos probable el llegar a un acuerdo que inteligentemente reconcilie los intereses originales de las partes.

El peligro de que la negociación por posiciones impida un acuerdo quedó ilustrado por el rompimiento de las pláticas durante la presidencia de Kennedy sobre la prohibición total de las pruebas nucleares. Una pregunta crítica surgió: ¿cuántas inspecciones de campo por año permitirían los EUA y la Unión Soviética dentro del territorio del otro para investigar movimientos telúricos sospechosos? La Unión Soviética finalmente accedió a tres inspecciones. Los EUA insistían en no menos de diez. Y en este punto se rompieron las pláticas —sobre posiciones— a pesar del hecho de que ninguna de las partes entendía si una “inspección” comprendería una persona observando durante un día, o un centenar de personas escudriñando indiscriminadamente durante un mes. Las partes no hicieron intento alguno por diseñar un procedimiento de inspección que reconciliara los intereses de los EUA en cuanto a verificación, con el deseo de ambos países por una intromisión mínima.

Mientras más atención se preste a las posiciones, menos atención se dedicará a confrontar las preocupaciones subyacentes de las partes. Los acuerdos serán menos probables. Cualquier acuerdo a que se llegue muy probablemente reflejará una partición mecánica de la diferencia entre las posiciones finales en vez de una solución moldeada cuidadosamente para satisfacer los intereses legítimos de las partes. El resultado frecuentemente es un acuerdo menos satisfactorio para cada lado de lo que pudo haber sido.

Discutir sobre posiciones resulta ineficiente

El método estándar de negociación puede llevar tanto a un acuerdo, como con el precio de la vasija de bronce, o a un rompimiento en las relaciones, como en el caso del número de las inspecciones de campo. En cualquier caso el proceso toma mucho tiempo.

El negociar sobre posiciones crea incentivos que estancan las soluciones. En la negociación por posiciones se trata de mejorar la probabilidad de que cualquier solución sea favorable, empezando a negociar con una posición extrema, manteniéndola tercamente, engañando a la otra parte acerca de la posición verdadera y concediendo pequeñas concesiones sólo para que la negociación conti-

núe. Esto es cierto para ambas partes. Cada uno de estos factores tiende a interferir con la rapidez con que se llegue a un acuerdo. Entre más extremas sean las posiciones originales y más pequeñas las concesiones, más tiempo y esfuerzo tomará el descubrir si es posible o no llegar a un acuerdo.

El procedimiento estándar también requiere un gran número de decisiones individuales a medida que cada negociador decide qué ofrecer. El proceso de toma de decisiones es difícil y toma tiempo. Cuando cada decisión significa no sólo ceder a la otra parte sino que muy probablemente también presionará a ceder más, el negociador tendrá poco incentivo para actuar rápido. Arrastrar los pies, amenazar con terminar el juego, amurallarse y otras tácticas resultan comunes. Todo esto aumenta el tiempo y costo de llegar a un acuerdo como también el riesgo de no llegar a ninguno.

Discutir sobre posiciones pone en peligro las relaciones personales

La negociación por posiciones se convierte en un encuentro de voluntades. Cada negociador dice qué y qué no hará. La tarea de implementar conjuntamente una solución aceptable se convierte en una batalla. Cada lado trata mediante el poder de voluntad de forzar al otro a cambiar su posición. “Yo no cederé, si quieres ir al cine conmigo será a ver *El Halcón Maltés*, si no, no”. Comúnmente coraje y resentimientos emergen cuando una parte se percata doblegándose ante la voluntad rígida de la otra, en tanto sus propios y legítimos sentimientos no se toman en cuenta. Entonces la negociación por posiciones se tensa y algunas veces rompe las relaciones personales entre las partes.

Empresas comerciales que han hecho negocios durante años pueden separarse. Los vecinos pueden dejar de hablarse los unos a los otros. Los sentimientos amargos generados por un encuentro de este tipo pueden durar toda una vida.

Cuando intervienen varias partes, la negociación por posiciones puede ser peor aún

Aun cuando es conveniente tratar la negociación como entre dos partes, usted y “la otra parte”, de hecho, en casi toda negociación

intervienen más de dos personas. Varias y diferentes partes pueden sentarse a negociar, o cada lado puede ser más complejo, constituido por superiores, consejos de dirección, o comités con los cuales tienen que tratar. Entre más gente intervenga en la negociación, más graves serán los inconvenientes de la negociación por posiciones.

Si alrededor de 150 países se encuentran negociando, como en algunas de las conferencias de las Naciones Unidas, negociar por posiciones es prácticamente imposible. Es necesario el consentimiento de todos para llegar a un acuerdo y sólo la negativa de uno para no lograrlo. Las concesiones recíprocas resultan difíciles: ¿en favor de quién hacer la concesión? Así, muchos de los acuerdos bilaterales estarán lejos de un acuerdo multilateral. En estas situaciones, la negociación por posiciones favorece la formación de grupos entre las partes cuyos intereses comunes son muchas veces sólo simbólicos en vez de sustanciales. En las Naciones Unidas estos grupos llevan a negociaciones entre “el” Norte y “el” Sur, o entre “el” Este y “el” Oeste. Porque cada grupo está compuesto por diferentes miembros, es difícil desarrollar una posición común. Peor aún, una vez desarrollada dolorosamente y aceptada una posición, es mucho más difícil cambiarla. Alterar una posición resulta igualmente difícil cuando otros participantes, de más alto rango, pero ausentes en la negociación, tienen que aceptarla.

Ser agradable no es la solución

Mucha gente reconoce el alto costo de la negociación dura por posiciones, sobre todo con respecto a las personas y su relación. Tratan de evitar esto siguiendo un estilo gentil de negociación. En vez de ver a la otra parte como adversario, prefieren considerarla como amiga. En vez de enfatizar una victoria enfatizan la necesidad de llegar a un acuerdo. En el juego de negociación blanda la norma es hacer concesiones, confiar en la otra parte, ser amigable y ceder para evitar la confrontación.

La siguiente tabla ilustra dos estilos de negociación por posiciones: dura y blanda. La mayoría de las personas clasifican su estrategia de negociación entre estos dos extremos. Si la Tabla fuera la única alternativa, ¿sería usted un negociador por posiciones blando o uno duro? ¿O seguiría usted una estrategia intermedia?

PROBLEMA

Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?

SUAVE

Los participantes son amistosos.
El objetivo es el acuerdo.
Haga concesiones para cultivar la relación.

Sea suave con la gente y el problema.

Confíe en los otros.

Cambie fácilmente sus posiciones.

Ofrezca.

Muestre su límite inferior.

Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo.

Busque una respuesta: la que ellos aceptarán.

Insista en un acuerdo.

Trate de evitar un confrontamiento de caracteres.

Ceda ante la presión.

DURO

Los participantes son adversarios.
El objetivo es la victoria.

Exija concesiones como condición de la relación.

Sea duro con la gente y el problema.

Desconfíe de los otros.

Profundice en su posición.

Amenace.

Engañe acerca de su límite inferior.

Exija ganancias para llegar a un acuerdo.

Busque una respuesta: la que usted aceptará.

Insista en su posición.

Trate de ganar un duelo de caracteres.

Presione

La negociación suave enfatiza la importancia de cimentar y mantener una relación personal. Entre familiares y amigos la mayoría de las negociaciones son de este tipo. El proceso tiende a ser eficiente, al menos en cuanto a llegar a un resultado rápidamente. A medida que cada parte compite en ser más generosa y complaciente, un acuerdo resulta muy probable. Pero puede no ser uno inteligente. El resultado puede no ser tan trágico como en la historia de O. Henry acerca de una pareja pobre en donde la esposa enamorada vende su cabellera para comprarle a su esposo una bella cadena para su reloj y el esposo sin saberlo, vende su reloj para comprarle a su esposa unas bellas peinetas para su cabello. Sin embargo, cualquier negociación centrada primordialmente en la relación personal corre el riesgo de llegar a un acuerdo "al aventón".

Más grave aún es que al seguir una forma de negociar por posiciones blanda y amigable se vuelva vulnerable para alguien que

juega al negociador duro. En la negociación por posiciones, el negociador duro domina al negociador suave. Si el negociador duro insiste en posiciones y amenaza, en tanto que el negociador suave cede para evitar confrontaciones tratando de llegar a un acuerdo, el juego de la negociación está en favor del negociador duro. El proceso producirá un acuerdo, pero éste podrá no ser uno inteligente. Con toda seguridad será uno más favorable para el negociador duro que para el negociador suave. Si su respuesta a una negociación dura es la negociación por posiciones suave, lo más probable es que usted pierda la camisa.

Existe una alternativa

Si a usted no le gusta escoger entre ser un negociador por posiciones duro o suave, puede cambiar el juego.

El juego de la negociación acontece a dos niveles. En un nivel la negociación toca la sustancia, en el otro, se enfoca comúnmente en forma implícita —en el procedimiento para tratar la sustancia—. La primera negociación puede ser sobre su sueldo, los términos de una renta o el precio a pagar. La segunda negociación trata sobre cómo negociar la cuestión sustancial: mediante negociación por posiciones suave, mediante negociación por posiciones dura o mediante algún otro método. Esta segunda negociación es el juego de un juego. Un “meta-juego”. Cada movimiento que se hace dentro de una negociación no sólo es un movimiento que trata con la renta, el sueldo u otra cuestión sustancial; también ayuda a estructurar las reglas del juego. El movimiento que se haga puede servir para mantener la forma de la negociación o puede ser para cambiarla.

Esta segunda forma de negociación pasa desapercibida porque parece ser el resultado de una decisión no consciente. Sólo cuando se está negociando con alguien de otro país, principalmente de otra cultura muy diferente, se ve la necesidad de establecer un proceso aceptable para la negociación sustancial. Pero consciente o no, se negocian formas de negociación con cada movimiento que se haga, incluso si los movimientos parecen tratar sólo la sustancia.

La respuesta a la pregunta respecto a utilizar la negociación por posiciones suave o la dura es “ninguna”. Cambie el juego. En el Proyecto de Negociación de Harvard hemos desarrollado una

alternativa a la negociación por posiciones; un método de negociación explícitamente diseñado para producir resultados inteligentes, eficientes y amigables. Este método, llamado *negociación de principios* o *negociación en los méritos*, puede reducirse a cuatro puntos básicos.

Estos cuatro puntos definen un método de negociación directo que puede utilizarse casi en cualquier circunstancia. Cada punto trata con un elemento básico de la negociación y sugiere qué se debe hacer al respecto.

- Personas: Separe el problema de las personas.
- Intereses: Concéntrese en los intereses, no en las posiciones.
- Opciones: Genere una variedad de alternativas antes de decidir qué hacer.
- Criterio: Insista en que los resultados se basen en patrones objetivos.

El primer punto responde al hecho de que los seres humanos no son computadoras. Somos criaturas con emociones que a menudo tenemos percepciones radicalmente diferentes y tenemos dificultad para comunicarnos en forma clara. Las emociones se confunden en forma característica con los méritos objetivos del problema. Tomar posiciones sólo logra empeorar las cosas porque los egos de las personas se identifican con sus posiciones. Por ello, antes de trabajar sobre el problema sustancial, el "problema humano" debe separarse de él y tratarlo separadamente. En forma figurativa si no es que literal, los participantes deben verse como trabajando lado a lado, atacando el problema, no el uno al otro. De aquí la primera proposición: *separe a las personas del problema*.

El segundo punto se ha diseñado para superar los inconvenientes de centrarse en las posiciones tomadas por los participantes cuando el objetivo de la negociación es satisfacer los intereses subyacentes. Una posición de negociación en ocasiones oculta lo que uno realmente quiere. Comprometiéndose con posiciones no garantiza un acuerdo que efectivamente satisfaga las necesidades humanas que llevaron a la persona a tomar esas posiciones. El segundo elemento básico del método es: *céntrese en los intereses, no en las posiciones*.

El tercer punto responde a la dificultad de idear soluciones óptimas bajo presión. Tratar de decidir en la presencia del adversario reduce la visión. Arriesgar mucho inhibe la creatividad. También lo hace la búsqueda de la solución correcta. Usted puede superar estas restricciones dejando aparte un tiempo dado dentro del cual pueda pensar una amplia gama de soluciones posibles que aprovechen intereses comunes y reconcilien intereses en conflicto. De aquí el tercer punto básico: *genere alternativas para beneficio mutuo*.

Cuando los intereses se oponen directamente, un negociador puede lograr un resultado favorable simplemente siendo testarudo. Ese método tiende a recompensar intransigencias y producir resultados arbitrarios. Sin embargo, usted puede enfrentarse a ese negociador insistiendo en que su postura no es suficiente y que el acuerdo debe reflejar algún patrón justo, independiente de la voluntad sola de cada parte. Esto no significa insistir en que los términos se basen en una norma que usted seleccione, pero sí en que un patrón justo tal como el valor del mercado, la opinión de un experto, o la ley determinen el resultado. Si se discute sobre esos criterios en vez de sobre lo que cada parte quiera o no quiera, ninguna parte tiene que ceder a la otra; ambas pueden remitirse a una solución justa. De aquí el cuarto punto básico: *insista en criterios objetivos*.

El método de negociación por principios se contrasta con la negociación por posiciones dura y suave en la tabla que muestra los cuatro puntos básicos en negritas.

Los cuatro puntos básicos de la negociación de principios son apropiados desde el momento en que usted comienza a pensar en negociar hasta que se llega a un acuerdo o se decide a terminar con el esfuerzo. Ese periodo puede dividirse en tres etapas: análisis, planeación y discusión.

Durante la etapa de *análisis* se trata simplemente de diagnosticar la situación —conseguir información, organizarla y pensar en ella—. Usted deseará considerar los problemas humanos de percepciones parciales, emociones hostiles, falta de claridad en la comunicación, como también identificar sus intereses y aquellos de la otra parte. Querrá revisar alternativas ya propuestas e identificar cualquier criterio sugerido como base para un acuerdo.

PROBLEMA		SOLUCION
Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?		Cambie el juego— Negocie en los méritos
SUAVE	DURO	POR PRINCIPIOS
Los participantes son amistosos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes son solucionadores de problemas.
El objetivo es el acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es un resultado eficiente y amigable.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición de la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con la gente y el problema.	Sea duro con la gente y el problema.	Sea suave con la gente y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie fácilmente sus posiciones.	Profundice en su posición.	Céntrese en intereses, no en posiciones.
Ofrezca.	Amenace.	Busque intereses.
Muestre su límite inferior.	Engañe acerca de su límite inferior.	Evite el tener un límite inferior.
Acepte pérdidas para llegar a un acuerdo.	Exija ganancias para llegar a un acuerdo.	Genere alternativas para beneficio mutuo.
Busque una respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque una respuesta: la que usted aceptará.	Desarrolle opciones múltiples de donde escoger; decida después.
Insista en un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un confrontamiento	Trate de ganar un duelo de	Trate de llegar a un acuerdo

PROBLEMA		SOLUCION
Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?		Cambie el juego— Negocie en los méritos
de caracteres.	caracteres.	independiente de los caracteres.
Ceda ante la presión.	Presión.	Razone y manténgase abierto a los razonamientos; ceda ante principios, no a la presión.

Durante la etapa de *planeación* tratará con los mismos cuatro elementos por segunda vez, generando ideas y decidiendo qué hacer. ¿Cómo propone usted tratar los problemas humanos? De sus intereses, ¿cuáles son más importantes? ¿Cuáles son algunos objetivos realistas? Deseará generar alternativas adicionales y criterios para decidir sobre ellas.

Nuevamente, durante la etapa de *discusión*, cuando las partes discutan buscando un acuerdo, los mismos cuatro elementos son los mejores sujetos de discusión. Diferencias en percepciones, sentimientos de frustración y coraje y dificultades en la comunicación pueden reconocerse y tratarse. Cada parte debe comprender los intereses de la otra. Ambas partes entonces generan conjuntamente alternativas que sean mutuamente ventajosas y buscarán acuerdos basados en patrones objetivos para conciliar intereses opuestos.

Resumiendo, en contraste con la negociación por posiciones, el método de negociación de principios que se concentra en intereses básicos, alternativas mutuamente satisfactorias y normas justas resulta por lo común en acuerdos inteligentes. El método permite llegar gradualmente a un consenso sobre una decisión conjunta *eficiente* sin todos los costos de las transacciones de profundizar en posiciones para después salir de ellas. Separar a las personas del problema permite tratar directamente al otro negociador como ser humano, haciendo posible un acuerdo *amigable*.

Cada uno de los siguientes cuatro capítulos profundiza sobre cada uno de estos puntos básicos. Si en un momento dado se siente escéptico, podrá saltarse y hojear los tres últimos capítulos, que responden a preguntas comúnmente hechas sobre el método.

II El Método

- 2. Separe a las Personas del Problema**
- 3. Céntrese en los Intereses, no en las Posiciones**
- 4. Genere Alternativas para Beneficio Mutuo**
- 5. Insista en Criterios Objetivos**

2 | Separe a las Personas del Problema

Todos saben lo difícil que es tratar un problema sin que las personas se malinterpreten, se enojen o tomen las cosas a pecho.

Un líder sindical dice a sus hombres, “Bien, ¿quién convocó a huelga?”

Jones dando un paso al frente. “Yo fui. Fue el holgazán del capataz Campbell otra vez. Esta fue la quinta ocasión en dos semanas que me manda a realizar trabajos de reemplazo. Ya la agarró conmigo, y yo ya me cansé. ¿Por qué tengo que hacer yo todo el trabajo sucio?”

Más tarde el líder sindical afronta a Campbell. “¿Por qué la ha tomado usted con Jones? El me ha dicho que usted lo ha puesto en trabajos de reemplazo cinco veces en dos semanas. ¿Qué está pasando?”

Campbell contesta, “He escogido a Jones porque él es el mejor. Yo sé que puedo confiar en él para mantener todo en orden dentro de un grupo cuando el capataz no se encuentra. Mando a Jones sólo cuando nos falla un hombre clave, de otra forma mando a Smith o algún otro. Con la epidemia de gripe que se ha desatado han faltado muchos de los hombres clave. Nunca supe que Jones lo objetara. Pensé que a él le gustaba la responsabilidad”.

En otra situación de la vida real, un abogado de una compañía de seguros dice al comisionado en seguros del estado:

“Aprecio su tiempo, comisionado Thompson. Me gustaría tratar con usted sobre algunos de los problemas que hemos tenido debido a la cláusula supuesta sobre regulación de responsabilidades absolutas. Básicamente, pensamos que en la forma en que fue redactada esa cláusula va a tener un impacto injusto sobre todos

aquellos asegurados cuyos contratos contienen limitaciones de ajuste en la tasa, y nos gustaría considerar en qué formas se podría revisar——”

El comisionado, interrumpiendo: “Sr. Johnson, su compañía tuvo una amplia oportunidad para exponer cualquier objeción que haya tenido durante las audiencias que mi departamento tuvo con respecto a esos reglamentos antes de que se implementaran. Yo mismo dirigí esas audiencias, Sr. Johnson. Escuché a cada palabra de testimonio, y escribí personalmente la versión final de las provisiones de responsabilidad absoluta. ¿Me está usted diciendo que cometí un error?

“No, pero——”

“¿Me está queriendo decir que no fui justo?”

Seguro que no señor, pero pienso que esta provisión ha tenido efectos que ninguno de nosotros previó, y——”

“Escuche Sr. Johnson, yo prometí durante mi campaña electoral que pondría fin a los secadores de pelo asesinos y a las bombas de \$5000 disfrazadas de automóviles. Y estos reglamentos han hecho precisamente eso.

Su compañía ha realizado unas ganancias de \$50 millones de dólares con las pólizas de responsabilidad absoluta el año pasado. ¿Qué clase de tonto cree usted que soy viniendo aquí a hablar de reglamentos “injustos” y “consecuencias imprevistas”? No quiero escuchar otra palabra sobre el asunto. Que tenga buen día Sr. Johnson”.

¿Y ahora qué? ¿Debe el abogado de la compañía de seguros presionar al comisionado ahora, haciéndolo enojar sin llegar a ninguna parte? Su compañía tiene muchos negocios en ese estado. Una buena relación con el comisionado es importante. ¿Debe dejar que el asunto se enfríe, aun cuando él realmente piensa que el reglamento es injusto y que va a tener consecuencias en el largo plazo en contra del interés público que nadie, incluyendo a los expertos, previó durante las audiencias?

¿Qué está pasando en esos casos?

Los negociadores primero son personas

Un hecho básico acerca de la negociación, fácil de olvidar durante transacciones corporativas e internacionales, es que usted está tra-

tando no con un representante abstracto de la otra parte, sino con un ser humano. Ellos tienen emociones, una escala de valores y diferentes antecedentes y puntos de vista; y son imprevisibles. Así como usted.

Este aspecto humano de la negociación puede resultar de ayuda o desastroso. El proceso de lograr un acuerdo puede producir un compromiso psicológico hacia un resultado mutuamente satisfactorio. Una relación de trabajo en donde confianza, entendimiento, respeto y amistad de acumulan, con el tiempo puede hacer cada nueva negociación más fluida y eficiente. Y el interés de la gente en sentirse bien consigo misma, y sobre lo que los demás piensen de ellos, puede a veces hacerlos más sensitivos a los intereses del otro negociador.

Por otra parte, la gente se enoja, deprime, asusta; hostiliza y ofende. Ellos tienen egos que son fáciles de herir. Ven al mundo desde su muy personal punto de vista, y con mucha frecuencia confunden sus percepciones con la realidad. En forma rutinaria, fallan en la interpretación de lo que usted dice en la forma en que usted intentó decirlo, y no les interesa cómo interprete lo que dicen. Malos entendidos pueden reforzar prejuicios y llevar a reacciones que provocan contrarreacciones en un círculo vicioso; una búsqueda racional de soluciones se vuelve imposible y la negociación falla. El objetivo del juego se vuelve el anotar más puntos, confirmar impresiones negativas y adjudicar culpas, menospreciando los intereses sustanciales de ambas partes.

No tratar a otros sensitivamente como seres humanos, propensos a reacciones humanas, puede resultar desastroso para una negociación. Cualquier cosa que usted esté haciendo en cualquier momento de la negociación, desde la preparación hasta el seguimiento, vale la pena preguntarse, “¿estoy poniendo la atención necesaria al problema humano?”

Cada negociador tiene dos tipos de intereses: en la sustancia y en la relación

Cada negociador quiere encontrar un acuerdo que satisfaga sus intereses sustanciales. Eso es por lo que uno negocia. Además de eso, un negociador también tiene interés en su relación con la otra parte. Un negociante de carros antiguos quiere, tanto hacer una ga-

nancia como convertir al cliente en un cliente habitual. Como mínimo un negociador deseará mantener una relación de trabajo lo suficientemente buena como para producir un acuerdo aceptable, si esto es posible, dados los intereses de cada lado. Comúnmente, más cosas están en juego. La mayoría de las negociaciones toman lugar bajo un contexto de una relación más permanente en donde es importante llevar a cabo cada negociación de tal forma, que se favorezcan en vez de obstaculizar las relaciones y negociaciones futuras. De hecho, con muchos antiguos clientes, socios de negocios, miembros de la familia, colegas profesionales, representantes gubernamentales u otras naciones, la relación presente es mucho más importante que cualquier resultado de una negociación en particular.

La relación tiende a confundirse con el problema. Una consecuencia mayor del “problema humano” es que la relación entre las partes tienden a confundirse con la discusión sobre la sustancia. En ambos extremos, al recibir y al dar, estamos acostumbrados a tratar al problema y a la gente como uno. Dentro de la familia, una frase tal como “la cocina está sucia” o “la cuenta del banco ha bajado” pueden expresarse sólo para identificar un problema, pero es muy probable que se interpreten como un ataque personal. Odio sobre una situación le llevará a expresar odio hacia algún ser humano asociado en la mente con esta situación. Los egos tienden a intervenir en posiciones sustantivas.

Otra razón por la cual se confunden los aspectos sustantivos con aspectos psicológicos es que la gente concluye, de comentarios sobre sustancia infundada, inferencias que después tratan como hechos reales sobre las intenciones y actitudes de las personas hacia ellos. A menos que seamos cuidadosos, este proceso es casi automático; rara vez estamos conscientes que otras explicaciones pueden también ser válidas. Así en el ejemplo del sindicato, Jones se imaginó que Campbell, el capataz, la traía con él, en tanto que Campbell pensaba que le hacía un favor a Jones al darle trabajos de responsabilidad.

La negociación por posiciones pone la relación y la sustancia en conflicto. Enmarcar la negociación como un duelo entre posiciones agrava el ya enredado proceso. Veo tu posición como una indicación sobre cómo te gustaría que terminara la negociación; desde mi punto de vista, sólo demuestra qué poco te importa

nuestra relación. Si yo tomo una posición que tú consideres inaceptable, tú supones que yo también pienso de ésta como una posición extrema; es fácil concluir que yo tampoco valoro la relación —o a ti.

La negociación por posiciones trata con los intereses de los negociadores tanto en la sustancia como en la relación, pero como opuestos; uno contra el otro. Si lo que cuenta en el largo plazo para su compañía es la relación con el comisionado de seguros, entonces seguramente no se tratará más el asunto. O si usted se preocupa más por una solución favorable, que por ser aceptado o respetado por la otra parte, usted puede cambiar relación por sustancia. “Si usted no está conmigo en este punto, allá usted. Esta será la última vez que nos entrevistemos.” Sin embargo, ceder en un punto sustancial no hará nada por la amistad; no hará más que convencer a la otra parte que usted es fácil de manipular.

Separe la relación de la sustancia: trate directamente con el problema humano

Tratar con un problema sustancial y mantener una buena relación de trabajo, no tienen por qué ser objetivos conflictivos si las partes están comprometidas y psicológicamente preparadas para tratar cada una separadamente sobre sus propios y legítimos méritos. Base la relación en percepciones precisas, comunicaciones claras, emociones apropiadas y actitudes positivas. Trate los problemas humanos directamente; no trate de solucionarlos mediante concesiones sustanciales.

Para tratar con problemas psicológicos utilice técnicas psicológicas. Cuando las percepciones sean imprecisas, puede buscar formas de educar. Si las emociones se han exaltado, puede encontrar formas para permitir que cada persona deje escapar la tensión. Cuando existan malos entendidos, usted puede trabajar para mejorar la comunicación.

Para encontrar la brecha penetre en la jungla de los problemas humanos, es útil pensar en términos de las tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación. Los variados problemas humanos quedan dentro de alguna de estas categorías.

Al negociar es fácil olvidar que debe de tratar no sólo con los problemas humanos, sino también con los problemas propios. Su

odio y frustración puede impedir un acuerdo benéfico para usted. Sus percepciones es muy probable que sean sólo desde un punto de vista y usted no esté escuchando o comunicándose adecuadamente. Las técnicas que a continuación se presentan, se aplican bien tanto a sus propios problemas humanos como a los de la otra parte.

Percepción

Comprender la forma de pensar de la otra parte no es simplemente una actividad útil para resolver el problema. El pensamiento de ellos *es* el problema. Ya sea que esté cerrando un trato o solucionando una disputa, las diferencias se definen mediante las diferencias en el pensamiento de usted y el pensamiento de ellos. Cuando dos personas tienen un altercado, por lo general éste es por un objeto —los dos pueden reclamar un reloj— o sobre un evento —cada uno puede contender que la otra parte fue la causante de un accidente automovilístico—. Lo mismo es válido para las naciones. Marruecos y Argelia reclaman una porción del Sahara occidental; la India y Paquistán reclaman sobre el desarrollo de bombas atómicas del otro. En estas circunstancias la gente tiende a suponer que lo que ellos necesitan conocer es más acerca del objeto del evento. Estudian el reloj o miden las marcas dejadas por los neumáticos en el lugar del accidente. Estudian el Sahara occidental o la historia detallada del desarrollo nuclear de la India y Paquistán.

Finalmente, sin embargo, los conflictos no se encuentran en la realidad objetiva sino que se encuentran en las cabezas de la gente. La verdad es sólo un argumento más —quizá uno bueno o quizá no— para tratar con las diferencias. La diferencia en sí existe porque existe en sus pensamientos. Los temores, aun sin fundamento, son temores reales y deben de tratarse. Esperanzas, aun si son irreales, pueden causar una guerra. Hechos, aun establecidos, pueden no hacer nada para resolver el problema. Ambas partes pueden estar de acuerdo en que uno perdió el reloj y otro lo encontró, pero aún no están de acuerdo sobre quién deba quedárselo. Al final probablemente se establezca que el accidente automovilístico fue causado por el reventón de un neumático que ya se había conducido 31 402 mi, pero las partes aún discutirán

sobre quién debe pagar los daños. La historia y geografía detalladas sobre el Sahara occidental, no importa qué tan estudiadas y documentadas sean, no es el tipo de material sobre el que uno resuelve disputas territoriales. Ningún estudio sobre quién desarrolló lo que en materia nuclear solucionará el conflicto entre la India y Paquistán.

Tan útil como el estudio de la realidad objetiva pueda ser, es la realidad como la ve cada parte, la que a la larga constituye el problema en una negociación y abre el camino a una solución.

Póngase en sus zapatos. La manera como usted ve el mundo depende de dónde esté sentado. La gente tiende a ver lo que quiere ver. De entre una masa de información detallada, tienden a fijarse y centrarse en aquellos hechos que confirman sus percepciones iniciales y a desechar o mal interpretar aquellos que los hacen dudar de sus percepciones. Cada parte en la negociación muy probablemente verá sólo los méritos de su caso, y las fallas de la otra parte.

La capacidad para percibir la situación como la ve la otra parte, tan difícil como sea, es una de las capacidades más importantes que un negociador puede tener. No es suficiente con saber que ellos ven las cosas diferente. Si usted quiere influir en ellos, tiene que entender bien también el poder de su punto de vista y sentir la fuerza emocional con la que ellos creen en él. No es suficiente con estudiarlos como a escarabajos bajo el microscopio; usted tiene que sentir lo que es ser un escarabajo. Para llevar a cabo esta tarea, tiene que evitar juicios por un tiempo mientras “prueba” sus puntos de vista. Ellos pueden muy bien creer que sus puntos de vista son “correctos” con tanta fuerza como usted puede pensar que los suyos lo son. Muy bien puede ver un vaso medio lleno de agua fría sobre la mesa. Su esposa probablemente verá un vaso sucio medio vacío y a punto de dejar una marca sobre el acabado de caoba.

Considere las percepciones contrastantes de un inquilino y una arrendadora negociando la renovación del contrato de renta.

**PERCEPCIONES
DEL INQUILINO**

La renta ya es muy alta.

**PERCEPCIONES
DE LA ARRENDADORA**

La renta no se ha incrementado en mucho tiempo.

**PERCEPCIONES
DEL INQUILINO**

Con el alza de costos de otras cosas, no puedo pagar más por el apartamento.

El apartamento necesita pintura.

Conozco personas que pagan menos por un apartamento similar.

Los jóvenes como yo no pueden pagar rentas altas.

La renta tiene que ser baja porque la calidad del vecindario ha bajado.

Soy un buen inquilino, sin perros ni gatos.

Siempre pago la renta cuando me la cobran.

Ella es fría y distante; nunca me pregunta cómo van las cosas.

**PERCEPCIONES
DE LA ARRENDADORA**

Con el alza de costos de otras cosas, necesito un ingreso mayor de la renta.

El le ha dado un uso intenso al apartamento.

Conozco personas que pagan más por un apartamento similar.

Los jóvenes como él tienden a ser ruidosos y destructores.

Los dueños deberíamos de subir las rentas para mejorar la calidad del vecindario.

Su aparato de alta fidelidad me vuelve loca.

Nunca paga la renta sino hasta que se la cobro.

Soy una persona considerada que nunca se mete con los inquilinos.

El entender su punto de vista no significa estar de acuerdo con él. Es cierto que un mejor entendimiento de la forma de pensar de ellos puede llevarlo a revisar sus propios puntos de vista acerca de los méritos de la situación. Pero este entendimiento no representa un *costo* sino un *beneficio*. Le permite reducir el área de conflicto y le permite también avanzar su interés propio recién ilustrado.

No deduzca las intenciones de ellos de los temores de usted. La gente tiende a suponer que cualquier cosa que temen, la otra parte intenta llevarla a cabo. Considere la historia en el *New York Times* del 25 de diciembre de 1980: "Se encontraron en el bar, en donde él le ofreció a ella llevarla a su casa. La llevó por calles des-

conocidas. El dijo que era un atajo. La llevó con tal rapidez a su casa que alcanzó el noticiero de las diez de la noche.” ¿Por qué es el final tan sorprendente? Porque hicimos suposiciones basadas en nuestros temores.

Es muy fácil caer en el hábito de hacer la peor interpretación sobre lo que la otra parte hace o dice. Una interpretación sospechosa a veces se deriva naturalmente de las percepciones existentes de uno. Más aún, parece ser la cosa “segura” de hacer, y muestra a los espectadores lo mala que es la otra parte. Pero el costo de interpretar lo que la otra parte haga o diga en la forma más escabrosa, es que las ideas frescas, en la dirección de una solución se desprecian, y se ignoran o rechazan cambios súbitos de posición.

No los culpe a ellos por sus problemas. Es tentador inculpar a la otra parte por nuestros problemas. “Su compañía es totalmente inconfiable. Cada vez que le dan servicio al generador aquí en la planta, hacen un trabajo deficiente y se vuelve a descomponer otra vez.” Culpar es un estado en el cual se cae fácilmente, sobre todo cuando siente que la otra parte es de hecho responsable. Pero aun cuando culpar se justifica, por lo general es contraproducente. Bajo ataque, la otra parte se pondrá a la defensiva y va a resistir cualquier cosa que usted tenga que decir. Ellos dejarán de escuchar, o contraatacarán con un ataque propio. El culpar firmemente hará que se entremezclen las personas con el problema.

Cuando hable acerca del problema, separe los síntomas de las personas con las que esté hablando. “Nuestro generador, al que ustedes dan servicio se ha descompuesto otra vez. Esta es la tercera vez que sucede en el último mes. La primera vez estuvo fuera de servicio durante una semana completa. Esta fábrica necesita un generador que funcione. Quiero su consejo acerca de cómo minimizar el riesgo de descompostura. ¿Debemos cambiar de compañía para el servicio o que?”

Expongan las percepciones de cada uno. Una forma de tratar las diferencias en las percepciones es hacerlas explícitas y exponerlas con la otra parte. Siempre que haga esto en forma franca y honesta sin ninguna parte culpando a la otra por el problema, la discusión puede facilitar el entendimiento que ellos necesitan para tomar lo que usted les diga con seriedad y viceversa.

Es común en una negociación el tratar como “sin importancia” las preocupaciones de la otra parte que se perciben fuera de la ruta hacia el acuerdo. Al contrario, comunicar en voz alta y convincentemente cosas que está dispuesto a decir y que a ellos les gustaría escuchar, puede ser una de las mejores inversiones que pueda hacer como negociador.

Considere la negociación sobre transferencia de tecnología que surgió en la Conferencia sobre la Ley de Mar. De 1974 a 1981 unas 150 naciones se reunieron en Nueva York y Ginebra para formular reglas para gobernar los usos del océano, desde derechos de pesca hasta la minería del manganeso en las profundidades del manto marino. En un punto, los representantes de los países en vías de desarrollo mostraron un interés sutil en un intercambio de tecnología; sus países querían tener la capacidad de adquirir de los países altamente industrializados conocimientos tecnológicos avanzados y equipo para la minería submarina profunda.

Los EUA y otros países desarrollados no vieron ninguna dificultad en satisfacer ese deseo —y, por tanto, vieron el asunto de transferencia de tecnología como sin importancia—. En cierto sentido era de poca importancia para ellos, pero fue un gran error que *trataran* el asunto sin darle importancia. Mediante la dedicación de suficiente tiempo para trabajar en los arreglos prácticos para la transferencia de tecnología, ellos pudieron hacer su oferta más creíble y mucho más atractiva para los países en vías de desarrollo. Al hacer a un lado el asunto, tratándolo como de poca importancia para tratarlo después, los países desarrollados dejaron pasar una oportunidad de costo bajo para proveer a los países en vías de desarrollo con un imponente logro y un incentivo real para llegar a acuerdos en otros asuntos.

Busque oportunidades para actuar inconsistentemente con las expectativas de ellos. Quizá la mejor forma de cambiar sus percepciones es mandar un mensaje diferente al que esperan. La visita del presidente Sadat de Egipto a Jerusalén, en noviembre de 1977, proporciona un ejemplo destacado de una acción de este tipo. Los israelitas veían a Egipto y a Sadat como enemigos, el hombre y el país que realizara un ataque sorpresivo sobre ellos cuatro años antes. Para cambiar esa percepción, para ayudar a persuadir a los israelitas de que él también buscaba la paz, Sadat voló hacia la capital de sus enemigos, una capital en disputa que ni siquiera el me-

jor amigo de Israel, los EUA, había reconocido. En vez de actuar como enemigo, Sadat actuó como un socio. Sin su movimiento dramático, es difícil imaginar la firma del tratado de paz entre Egipto e Israel.

Déles reconocimiento en el resultado asegurándose que participen en el proceso. Si ellos no están comprometidos en el proceso, estarán menos dispuestos a aprobar el resultado. Así es de simple. Si va al encuentro del comisionado del estado preparado para la batalla después de una larga investigación, no será ninguna sorpresa que él se sienta amenazado y se resista a sus conclusiones. Si no le pregunta a un empleado si le gustan los trabajos de responsabilidad, no se sorprenda si encuentra que él lo resiente. Si desea que la otra parte apruebe una conclusión desagradable, es crucial que los comprometa en el proceso de llegar a esa conclusión.

Esto es precisamente lo que la gente tiende a no hacer. Cuando tiene un asunto difícil que tratar, su instinto le dice que lo deje hasta el último. "Asegurémonos que todo está en orden antes de buscar al comisionado." El comisionado, sin embargo, estará más dispuesto a aceptar una revisión del reglamento si siente que tiene una parte en el proceso. De esta forma la revisión se convierte en solo una pequeña etapa del proceso global que llevó a la reglamentación original, en vez del intento de alguien de hacer una carnicería con su producto.

En Africa del Sur, los blancos moderados estaban tratando en cierto punto de abolir las leyes discriminatorias. ¿Cómo? Reuniéndose en un comité parlamentario compuesto sólo por blancos para discutir la propuesta. Sin embargo, aun cuando la propuesta pueda tener su mérito, será insuficiente, no necesariamente por la sustancia, sino porque será el producto de un proceso en el cual no se incluyó ningún negro. Los negros escucharían, "Nosotros los blancos superiores encontraremos formas de solucionar sus problemas". Será otra vez la "carga del hombre blanco", que era el problema inicial.

Aun si los términos del acuerdo parecen favorables, la otra parte puede rechazarlos simplemente por una sospecha generada por su exclusión en el proceso. El acuerdo se vuelve mucho más fácil si ambas partes se sienten dueñas de las ideas. El proceso de negociación como un todo se vuelve cada vez más fuerte cuando cada lado pone su grano de arena, uno por uno en el desarrollo de la so-

lución. Cada crítica de los términos y cambios consecuentes, cada concesión, es una marca personal que el negociador deja en la propuesta. Una propuesta comprende suficientes sugerencias de ambos lados de tal forma que cada uno la sienta como propia.

Para comprometer a la otra parte, hágala que intervenga desde el principio. Pídale su consejo. Dar crédito generosamente por sus ideas, siempre que sea posible, les dará a ellos una motivación para defender esas ideas ante otros. Puede ser difícil vencer la tentación de tomar el crédito para usted, pero la abstención paga generosamente. Aparte de los méritos sustanciales, el sentimiento de participación en el proceso es quizá el factor simple más importante que determina si un negociador acepta una propuesta. En cierto sentido, el proceso es el producto.

Evite que hagan el ridículo: haga sus propuestas consistentes con sus valores. En el idioma inglés, “evitar hacerlos quedar en ridículo” (face-saving) contiene un sabor derogatorio. La gente dice, “Estamos haciendo eso sólo para evitar hacerle quedar en ridículo”, significando que se ha creado una pequeña excusa para dejarle ir sin que se sienta mal consigo mismo. El tono implica ridículo.

Este es una mala interpretación del papel y de la importancia de evitar hacerlos quedar en ridículo. El evitar hacerlos quedar en ridículo refleja las necesidades de una persona de reconciliar la postura que tome en una negociación o en un acuerdo con sus principios y con sus palabras y hechos pasados.

El mismo tema concierne al proceso jurídico. Cuando un juez dicta una opinión sobre el resultado de un juicio, evita el hacerlos quedar en ridículo, no sólo por sí mismo y por el sistema jurídico, sino también por las partes. En vez de decirle a una parte “usted gana”, y a la otra “usted pierde”, explica cómo su decisión es consistente con los principios, la ley los precedentes. El no quiere parecer arbitrario, sino como si actuara en forma propia. Un negociador no es diferente.

A menudo en una negociación las personas no aceptarán una propuesta, no porque ésta sea inaceptable, sino porque simplemente quieren evitar el sentimiento o la apariencia de que han cedido ante la otra parte. Si la sustancia puede redactarse o conceptualizarse en otra forma diferente para que parezca un resultado justo, entonces la aceptarán. Los términos de una negociación

entre una ciudad grande y su comunidad hispánica sobre trabajos municipales era inaceptable para el alcalde —hasta que el acuerdo fue retirado y se le permitió al alcalde anunciar los mismos términos, pero como su propia decisión, cumpliendo con una promesa de su campaña electoral.

El evitar hacerlos quedar en ridículo comprende reconciliar un acuerdo con los principios y con la autopercepción de los negociadores. Su importancia no debe subestimarse.

Emoción

En una negociación, particularmente en una disputa áspera, los sentimientos pueden ser más importantes que lo que se diga. Las partes pueden estar más preparadas para la batalla que para el trabajo cooperativo en la solución de un problema común. La gente a veces llega a una negociación sintiendo que mucho está en juego y se sienten amenazados. Las emociones en un lado generarán emociones en el otro lado. El temor puede alimentar la hostilidad, y la hostilidad al temor. Las emociones pueden rápidamente llevar una negociación a un atolladero o terminarla.

Primero reconozca y entienda las emociones, las suyas y las de ellos. Mírese a usted mismo durante la negociación. ¿Se siente nervioso? ¿Está hostil hacia la otra parte? ¿Esta indispuesto del estómago? Escúchelos y hágase una idea de cuáles son sus emociones. Probablemente encontrará útil anotar cuáles son los sentimientos de usted —quizá temor, preocupación, hostilidad— y después cómo le gustaría sentirse —confiado, relajado—. Haga lo mismo por ellos.

Tratando con negociadores que representan a sus organizaciones, es fácil tratarlos como simples portavoces sin emociones. Es importante recordar que ellos también, como usted, tienen sentimientos personales, temores, esperanzas y sueños. Ellos probablemente estén arriesgando sus carreras. Puede haber asuntos ante los cuales sean particularmente sensitivos y otros en los que se sientan muy orgullosos. No se limitan los problemas emocionales sólo a los negociadores. Los constituyentes de un grupo también tienen emociones. Ellos pueden tener un punto de vista más simple y adverso aun de la situación.

Pregúntese usted mismo qué está produciendo esas emociones. ¿Por qué está enojado? ¿Por qué están ellos enojados? ¿Están respondiendo a ofensas anteriores y están buscando venganza? ¿Se están derramando las emociones de un lado hacia el otro? ¿Están los problemas familiares interfiriendo con los negocios? En las negociaciones del Oriente Medio, los israelitas y los palestinos por igual sienten amenazada su existencia como personas y han desarrollado poderosas emociones que han impermeabilizado aun los asuntos concretos más prácticos, como la distribución de agua en el West Bank, que se ha vuelto casi imposible discutirlos y solucionarlos. Porque en términos generales cada parte siente que su supervivencia está en juego, ven cada asunto en términos de supervivencia.

Haga las emociones explícitas y reconózcalas como legítimas. Hable con la gente del otro lado acerca de sus emociones. Hable de sus propias emociones. No le dolerá el decir, ustedes saben, la gente de nuestro lado sentimos que no hemos sido tratados adecuadamente y estamos resentidos. Tememos que el acuerdo no se respete si es que se llega a uno. Sea racional o no, ésta es nuestra preocupación. Personalmente, pienso que tal vez estemos equivocados al sentir esto, pero es un sentimiento que otros tienen. ¿La gente de su lado siente de la misma manera?” Centrar la discusión explícitamente en sus sentimientos y los de ellos, no sólo subrayará la seriedad del problema, sino que también hará la negociación menos reactiva y más “proactiva”. Libérese de la carga de las emociones no expresadas, la gente seguramente estará más dispuesta a trabajar en el problema.

Permita que la otra parte deje escapar la tensión. A menudo, una forma efectiva de tratar la hostilidad, la frustración y otras emociones negativas de la gente es ayudándoles a que suelten esos sentimientos. La gente obtiene alivio psicológico por el simple hecho de repasar sus ofensas. Si usted llega a su casa deseosa de contarle a su esposo todas las cosas que le salieron mal en la oficina, usted se frustrará aún más si él le contesta, “No te molestes en platicarme, estoy seguro que tuviste un mal día, dejémoslo así”. Lo mismo es cierto para los negociadores. Dejar escapar la tensión podrá facilitar una plática racional más tarde. Aún más, si un negociador pronuncia un discurso hostil queriendo mostrar a sus constituyentes que él no está actuando “suave”, ellos probable-

mente le darán más libertad en la negociación. El puede ahora confiar en su reputación de dureza para protegerse de críticas más tarde, si a la larga se llega a un acuerdo.

Por tanto, en lugar de interrumpir discursos polémicos o salirse de la plática, puede decidir controlarse, permanecer sentado, y permitir que la otra parte vierta sus ofensas sobre usted. Cuando los constituyentes están escuchando, la ocasión puede servir para dejar escapar sus frustraciones junto con las de los negociadores. Quizá la mejor estrategia que se puede adoptar cuando la otra parte deja escapar su tensión es escuchar calladamente sin responder a sus ataques, y ocasionalmente pedir al orador que continúe hasta que haya dicho su última palabra. De esta forma, usted proporciona poco apoyo a la sustancia inflamatoria, da al orador su apoyo para que diga todo lo que tiene que decir, y deja ninguno o pocos residuos que puedan supurar.

No reaccione ante explosiones emocionales. El dejar escapar emociones puede ser riesgoso si lleva a una reacción emocional. Si no se controla, puede terminar en una querrela violenta. Una técnica usual y efectiva para contener el impacto de las emociones fue utilizada en los años cincuenta por el Comité de Relaciones Humanas, un grupo formado por los obreros y dirigentes de la industria del acero para tratar conflictos antes de que se convirtieran en problemas más serios. Los miembros del comité adoptaron la regla de que sólo una persona se podría enojar a la vez. Esto hacía legítimo que los otros no contestaran violentamente ante un estallido hostil. Al mismo tiempo hacía más fácil el dejar escapar la tensión, legitimando que uno estallara a la vez. “Le toca a él, no hay problema.” La regla tiene la ventaja adicional de que educa a la gente a controlar sus emociones. Romper la regla implica que usted ha tenido muy poco autocontrol, quedando mal ante todos.

Utilice gestos simbólicos. Cualquier enamorado sabe que un simple gesto tal como llevar un racimo de rosas tiene un gran impacto en la terminación de una rencilla. Acciones que podrán producir un impacto emocional constructivo en la otra parte, en ocasiones presentan un costo muy bajo o ninguno a la otra parte. Una nota de simpatía, una nota de pesar, una visita al cementerio, un pequeño regalo para el nieto, un apretón de manos o un abrazo, comer juntos —todas éstas pueden ser oportunidades invaluable para mejorar una relación hostil a un costo pequeño—. En muchas

ocasiones, una disculpa puede difundir las emociones efectivamente, aun cuando usted no reconozca ninguna responsabilidad personal por la acción o admita la intención de hacer daño. Una disculpa puede ser una de las inversiones menos costosas y más productivas que puede hacer.

Comunicación

Sin comunicación no hay negociación. La negociación es un proceso de comunicación bilateral con el propósito de llegar a una decisión conjunta. La comunicación no es una cosa fácil, aun entre personas que tienen amplios antecedentes de valores y experiencias compartidos. Parejas que han vivido juntas durante treinta años aún tienen malos entendidos todos los días. No es sorprendente, entonces, encontrar una comunicación deficiente entre personas que no se conocen bien y además, sentirán hostilidad y sospechas las unas de las otras. Cualquiera cosa que diga, debe esperar que la otra parte siempre escuche algo diferente.

Existen tres grandes problemas con la comunicación. Primero, los negociadores pueden no estar hablando el uno con el otro, al menos no en la forma comúnmente entendida. Frecuentemente cada parte ha cedido ante la otra y no está intentando más el llegar a una comunicación seria con ellos. En lugar de esto hablan sólo para impresionar a terceras partes sobre su propia constitución. En lugar de tratar de caminar con su socio de negociación hacia un acuerdo mutuo, tratan de meterle zancadilla. En lugar de tratar de convencer a su socio sobre una etapa más constructiva, tratan de que los espectadores apoyen su lado. Una comunicación efectiva entre las partes es imposible si cada uno actúa para el público.

Aun si usted les está hablando clara y directamente, pueden no estar escuchando. Esto constituye el segundo problema de la comunicación. Note con qué frecuencia las personas parecen no poner suficiente atención a lo que usted dice. Probablemente igual de seguido, no podrá repetir lo que le han dicho. En una negociación podrá estar tan ocupado pensando en lo que va a decir, sobre cómo va a responder al último punto, o cómo va a apoyar su último argumento que olvida escuchar lo que la otra parte le está diciendo. O estará escuchando más atentamente a sus constituyentes que a la otra parte. Sus constituyentes después de todo, serán a quien

usted tenga que dar cuentas después de la negociación. Ellos son a los que usted trata de satisfacer. No es ninguna sorpresa que preste mayor atención a lo que ellos tengan que decir. Pero si no está escuchando a la otra parte, entonces no existe comunicación.

El tercer problema de comunicación son los malos entendidos. Lo que uno dice, el otro lo puede mal interpretar. Aun cuando los negociantes se encuentren en el mismo cuarto, la comunicación entre ellos podrá parecer como si se estuvieran enviando señales de humo cuando sopla un fuerte viento. Cuando las partes hablan diferentes lenguas entonces las posibilidades de una mal interpretación se complican. Por ejemplo, en persa, la palabra “compromiso” no tiene el significado positivo que tiene en inglés de “una solución intermedia con la cual ambas partes pueden vivir,” pero tiene sólo un significado negativo como en: “su virtud está comprometida” o “nuestra integridad está comprometida”. Similarmente en persa la palabra “mediador” sugiere “entrometido”, alguien que está negociando sin invitación. A principios de 1980 el Secretario General de las Naciones Unidas, Waldheim, voló hacia Irán para tratar la cuestión de los rehenes. Su esfuerzo fue gravemente opacado cuando la televisión y radio nacional iraní transmitió en persa un comentario que él hizo al llegar al aeropuerto de Teherán: “He venido como un *mediador* para llegar a un *compromiso*. En menos de una hora de la transmisión su automóvil fue apedreado por enojados iraníes.

¿Qué se puede hacer sobre estos tres problemas en la comunicación?

Escuche activamente y reconozca lo que se está diciendo. La necesidad de escuchar es obvia, pero aun así es difícil escuchar bien, especialmente bajo las presiones de una negociación en marcha. El escuchar le permite entender las percepciones de ellos, sentir sus emociones, y oír lo que están tratando de decir. El escuchar activamente mejora no sólo lo que usted oye, sino que también lo que ellos dicen. Si usted presta atención e interrumpe de vez en cuando para decir, “¿entendí correctamente que ustedes están tratando de decir que...?” la otra parte se dará cuenta que no están perdiendo el tiempo, que no actúan rutinariamente. Ellos sentirán también la satisfacción de ser oído y entendido. Se dice que la concesión más barata que se le puede conceder a la otra parte es hacerles saber que se les ha escuchado.

Algunas técnicas estándar para escuchar bien son poner mucha atención a lo que se está diciendo, pedir a la otra parte que aclaren lo que quieren decir, y solicitar que las ideas se repitan si ha habido cierta ambigüedad o incertidumbre. Haga parte de su trabajo el evitar expresar sólo respuestas, trate de entenderlos cómo se ven ellos mismos. Comprenda sus percepciones, necesidades y restricciones.

Muchos consideran una buena táctica el no prestar mucha atención al caso de la otra parte y no admitir como legítimos sus puntos de vista. Un buen negociador hace precisamente lo contrario. A menos que usted entienda lo que dicen y demuestre que los comprende, ellos pensarán que no los ha escuchado. Cuando trate de explicar un punto de vista diferente, ellos aún pensarán que usted no los ha entendido. Se dirán a sí mismos, “le hemos explicado nuestro punto de vista, pero ahora está diciendo algo diferente, seguramente no lo ha entendido”. Entonces, en vez de seguir escuchando a lo que usted tenga que decir ellos empezarán a considerar otra forma de explicar su punto de vista, esperando que esta vez sí lo entienda. Por tanto demuéstreles que los entiende. “Déjenme ver si he entendido lo que me están diciendo. Desde su punto de vista la situación es...”

Cuando usted repita lo que entendió de ellos, exprese *positivamente* desde su punto de vista, haciendo claras las fuerzas de su caso. Puede decir, “usted tiene un caso sólido. Déjeme ver si lo puedo explicar. Esta es la forma en que lo veo...” El entender no significa aprobar. Uno muy bien puede al mismo tiempo comprenderlos perfectamente y estar en completo desacuerdo con lo que la otra parte está diciendo. Pero hasta que usted no sea capaz de convencerlos de que ha entendido en la forma en que ellos lo ven, no estará en posibilidades de explicar su propio punto de vista. Una vez que haya hecho esto exponga los problemas que ve en su propuesta. Si puede expresar su caso mejor de lo que ellos pueden, y después lo critica, maximizará las oportunidades de iniciar un diálogo constructivo basado en los méritos y minimizará las oportunidades de que piensen que no los ha entendido.

Hable para ser entendido. Hable con la otra parte. Es fácil olvidar algunas veces que la negociación no es un debate. Ni un juicio tampoco. Usted no está tratando de persuadir a una tercera parte. La persona a la que usted debe de persuadir está sentada ne-

gociando con usted. Si la negociación se compara con un proceso jurídico, la situación se parecería más a dos jueces tratando de llegar a un acuerdo sobre cómo decidir un caso. Trate de ponerse en esa situación, tratando a su opositor como un juez colega con el cual está tratando de llegar a una opinión conjunta. En este contexto resulta claro que no es nada persuasivo el culpar a la otra parte por los problemas, insultarse o alzar la voz. Por el contrario, será de utilidad reconocer explícitamente que ellos ven la situación diferente y tratan de salir adelante como personas con un problema conjunto a resolver.

Para reducir el perturbante y dominante efecto que la prensa, entrevistas y terceras partes puedan tener, es útil establecer medios de comunicación privados y confidenciales con la otra parte. También podrá mejorar la comunicación limitando el número de los participantes. En las negociaciones sobre la ciudad de Trieste en 1954, por ejemplo, muy poco se había logrado con las pláticas entre Yugoslavia, Inglaterra y los EUA hasta que los tres negociadores principales abandonaron sus numerosas delegaciones y comenzaron a reunirse a solas, informalmente, en una casa privada. Una buena forma de poner esto es cambiando el slogan de Woodrow Wilson “Convenios abiertos alcanzados abiertamente” por “Convenios abiertos alcanzados privadamente”. No importa cuánta gente intervenga en una negociación, las decisiones importantes se toman por lo común cuando no más de dos personas se encuentran en el cuarto.

Hable sobre usted, no sobre ellos. En muchas negociaciones, cada lado explica y condena extensamente las motivaciones e intenciones de la otra parte. Es más persuasivo, sin embargo, describir el problema en términos de cómo le afecta a usted en vez de en términos de lo que hicieron o por qué: “Me siento engañado” en vez de “Usted rompió su promesa”: “Nos sentimos discriminados” en vez de “Ustedes son unos racistas”. Si usted afirma algo sobre ellos y piensan que no es verdadero, lo ignorarán o se enojarán; no les importará su preocupación. Pero una afirmación acerca de cómo se siente es difícil de contradecir. Usted transmite la misma información sin provocar una reacción defensiva que hará que no lo admita.

Hable con un propósito. Muchas veces el problema no es poca comunicación sino que ésta es demasiada. Cuando la hostilidad

y los malos entendidos son muchos, es mejor dejar algunos pensamientos sin decir. En otras ocasiones revelar qué tan flexible es usted puede hacer más difícil el llegar a un acuerdo en vez de facilitarlo. Si me dice que estaría dispuesto a vender su casa por \$40 000 después de haberle dicho que yo estaría dispuesto a pagar \$45 000, probablemente tengamos más problemas en llegar a un acuerdo que si usted se hubiera guardado esa información. La moraleja es: antes de hacer una afirmación significativa, sepa lo que quiere comunicar o averigüelo, y sepa para qué propósitos va a servir esta información.

Prevenir es mejor

Las técnicas que se acaban de describir para tratar con problemas de percepción, emoción y comunicación regularmente funcionan bien. Sin embargo, el mejor momento para manejar problemas humanos es antes de que se conviertan en problemas humanos. Esto significa edificar una relación personal y organizacional con la otra parte, de tal forma que se protejan las gentes de ambos lados contra los golpes de la negociación. También significa estructurar el juego de la negociación de tal forma que se separe el problema sustancial de la relación y se protejan los egos de las personas para que no se mezclen con los problemas sustanciales.

Construya una buena relación de trabajo. Conocer a la otra parte personalmente en realidad ayuda. Es más fácil atribuir intenciones diabólicas a una abstracción llamada “el otro lado” que a alguien que usted conoce personalmente. Tratar con un compañero de clase, un colega, un amigo, o inclusive con el amigo de un amigo es muy diferente que tratar con un extraño. Entre más rápido pueda convertir a un extraño en un conocido, la negociación se facilitará. Usted tendrá menos dificultades comprendiendo de dónde vienen ellos. Tendrá una confianza en la cual apoyarse en caso de dificultades durante la negociación. Tendrá rutinas de comunicación fluidas y familiares. Será mucho más fácil difundir la tensión con una broma o con un comentario informal.

El momento para desarrollar una relación de este tipo es antes de que la negociación empiece. Conózcalos y entérese de qué les gusta y qué les disgusta. Encuentre formas de tratarlos informalmente. Trate de llegar temprano para platicar antes de que la nego-

ciación comience, y quédese después de que ésta haya terminado. La técnica favorita de Benjamin Franklin era pedirle al adversario un libro prestado. Esto adulará a la persona y le dará el sentimiento confortable de saber que usted le debe un favor.

Enfréntese al problema, no a la gente. Si los negociadores se ven como adversarios en una confrontación cara a cara, será difícil separar la relación del problema sustancial. En ese contexto, cualquier cosa que diga un negociador acerca del problema, parecerá como dirigida personalmente al otro y así se recibirá. Cada lado tenderá a ser defensivo y a reaccionar ignorando todos los intereses legítimos de la otra parte.

Una forma más eficiente como se conciban las partes es como socios en una búsqueda perspicaz, lado a lado, de un acuerdo ventajoso para cada uno.

Como dos náufragos en un bote salvavidas peleando por las raciones limitadas, los negociadores comenzarán viéndose el uno al otro como adversarios. Cada uno verá al otro como un estorbo. Para sobrevivir, sin embargo, los náufragos querrán separar los problemas objetivos de las personas. Querrán identificar las necesidades de cada uno, de sombra, medicina, agua o comida. Querrán avanzar aún más y tratarán el conjunto de necesidades como un problema compartido, junto con otras actividades tales como vigilar, atrapar el agua de lluvia y guiar el bote. Concibiéndose como participantes en un esfuerzo lado a lado, para resolver un problema mutuo, los náufragos estarán en condiciones mejores para conciliar sus intereses conflictivos así como avanzar sus intereses coincidentes. Entre dos negociadores será similar. Sin embargo, pueden presentarse relaciones personales difíciles, usted y yo estaremos mejor preparados para llegar a una reconciliación amigable de nuestros variados intereses cuando aceptemos la tarea como un problema compartido y lo enfrentemos conjuntamente.

Para ayudar a la otra parte a cambiar su orientación de enfrentamiento cara a cara, a una orientación de cooperación lado a lado, usted podría mencionar el asunto explícitamente. “Mire, nosotros dos somos abogados (diplomáticos, hombres de negocios, familiares, etc.). A menos que tratemos de satisfacer nuestros intereses, será muy difícil que lleguemos a un acuerdo que satisfaga los míos, y viceversa. Analicemos juntos el problema de cómo satisfacer nuestros intereses colectivos”. Alternativamente, puede empe-

zar tratando la negociación como un proceso de cooperación lado a lado, y mediante sus acciones, les haga atractivo el unírsele.

Ayuda mucho el sentarse literalmente del mismo lado de la mesa y poner enfrente de ustedes el contrato, mapa, hojas de borrador o cualquier otra cosa que represente el problema. Si ha establecido una base de confianza mutua, mucho mejor. Sin importar qué tan precaria sea la relación, intente estructurar la negociación como una actividad lado a lado en la cual ustedes dos —con sus intereses y percepciones diferentes— enfrentan conjuntamente una tarea común.

Separar a las personas del problema no es una cosa que usted puede hacer y luego olvidarse de ello; tiene que seguir trabajando en esto. El enfoque básico es tratar a las personas como seres humanos y a los problemas por los méritos. Cómo hacer esto último es el tema de los siguientes tres capítulos.

3 | Céntrese en los Intereses, no en las Posiciones

Considere la historia de dos hombres discutiendo en una biblioteca. Uno de ellos quiere la ventana abierta y el otro la quiere cerrada. Discuten acerca de qué tanto dejarla abierta: un poco, a la mitad, tres cuartos. Ninguna solución satisface a ambos.

Entra la bibliotecaria y pregunta a uno de ellos por qué quiere la ventana abierta: “Necesito aire fresco.” Pregunta al otro por qué la quiere cerrada: “Para evitar la corriente.” Después de pensarlo un minuto, abrió ampliamente una ventana en el cuarto de junto, dejando entrar aire fresco sin corriente.

Para llegar a una solución inteligente reconcilie intereses, no posiciones

La historia es la característica de muchas negociaciones. Ya que el problema de las partes parece ser un conflicto de posiciones, y ya que su objetivo es estar de acuerdo sobre una posición, ellos naturalmente tienden a pensar y hablar acerca de las posiciones —y en el proceso, frecuentemente llegan a un atolladero.

La bibliotecaria pudo no haber llegado a la solución a la que llegó si se hubiera centrado en las posiciones tomadas por los hombres acerca de dejar la ventana abierta o cerrada. Esta diferencia entre posiciones e intereses es crucial.

Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación radica no en posiciones conflictivas, sino en los conflictos entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de cada parte. Las partes pueden decir:

“Estoy tratando de hacerlo que detenga ese desarrollo de bienes raíces junto a mi casa.”

O “no estamos de acuerdo, él quiere \$50 000 por la casa. Yo no pagaré un centavo más de \$47 500”.

Pero a un nivel más básico el problema es:

“El necesita el efectivo; yo quiero tranquilidad y silencio.”

O “él necesita al menos \$50 000 para arreglarse con su exesposa. Yo le dije a mi familia que no pagaría más de \$47 500 por la casa”.

Ese tipo de preocupaciones y deseos son intereses. Los intereses motivan a la gente; ellos son los motores detrás del alboroto de las posiciones. Su posición es algo sobre lo que usted ha decidido. Sus intereses es lo que le ha llevado a decidir.

El tratado de paz entre Egipto e Israel delineado en Campo David, en 1978, demuestra la gran utilidad de buscar detrás de las posiciones. Israel había ocupado la península del Sinaí que era de Egipto desde la guerra de los Seis Días en 1967. Cuando Egipto e Israel se reunieron a negociar la paz en 1978, sus posiciones eran incompatibles. Israel insistía en quedarse con parte del Sinaí. Egipto, por su parte, insistía en que cada pulgada del Sinaí debería regresarse a la soberanía de Egipto. Una y otra vez, la gente trazó mapas mostrando posibles líneas fronterizas que dividirían el Sinaí entre Egipto e Israel. Arreglarse de esta forma era totalmente inaceptable para Egipto. Volver a la situación como era en 1967 era igualmente inaceptable para Israel.

Ver sus intereses en vez de sus posiciones hizo posible que se llegara a un acuerdo. Los intereses de Israel descansan en la seguridad; no quieren tanques egipcios formados en su frontera listos para cruzarla en cualquier momento. Los intereses de Egipto descansan en su soberanía; el Sinaí había sido parte de Egipto desde el tiempo de los faraones. Después de centurias de dominación por parte de los griegos, romanos, turcos, franceses e ingleses, Egipto había apenas recuperado plena soberanía sobre el territorio y no lo iba a ceder a otro conquistador extranjero.

En Campo David, el presidente Sadat, de Egipto y el primer ministro de Israel, Begin, acordaron un plan que devolvería la soberanía a Egipto y, mediante la desmilitarización de grandes áreas, aun se garantizaría la seguridad de Israel. La bandera de

Egipto ondearía por todos lados, pero los tanques egipcios no estarían en ningún lugar cerca de Israel.

El reconciliar intereses en vez de posiciones funciona por dos razones. Primero, por un interés existen por lo regular varias posiciones que posiblemente lo pueden satisfacer. Con demasiada frecuencia la gente sólo adopta la posición más obvia, como Israel lo hizo, por ejemplo, al anunciar que intentaban quedarse con parte del Sinaí. Cuando usted mira detrás de posiciones opuestas buscando los intereses motivadores, usted puede a menudo encontrar otras alternativas que satisfacen no sólo sus intereses sino también los de ellos. En el Sinaí, la desmilitarización fue una de estas alternativas.

Reconciliar intereses en vez de acordar entre posiciones también funciona porque detrás de posiciones opuestas se encuentran muchos más intereses comunes que conflictivos.

Detrás de posiciones opuestas se encuentran intereses compartidos y compatibles, así como conflictivos. Tendemos a suponer que porque las posiciones de la otra parte son opuestas a las de nosotros, sus intereses también deben ser opuestos. Si tenemos interés en defendernos, entonces ellos tendrán interés en atacarnos. Si nosotros tenemos interés en minimizar la renta, entonces los intereses de ellos serán maximizarla. En muchas negociaciones, sin embargo, un examen cuidadoso de los intereses subyacentes revelará que existen muchos más intereses compartidos o compatibles que opuestos.

Por ejemplo, observe los intereses que un inquilino comparte con un presunto arrendador:

1. Ambos quieren estabilidad. El arrendador quiere un inquilino estable; el inquilino quiere una dirección permanente.
2. A ambos les gustaría ver el departamento bien cuidado. El inquilino va a vivir en él; el arrendador quiere incrementar el valor del departamento así como la reputación del edificio.
3. Ambos están interesados en mantener una buena relación entre ellos. El arrendador quiere un inquilino que pague la renta regularmente; el inquilino quiere un arrendador responsable que haga todas las reparaciones necesarias.

Ellos pueden tener intereses que no están en conflicto, sino que simplemente difieren. Por ejemplo:

1. El inquilino no querrá soportar pintura fresca, a la que es alérgico. El arrendador no querrá pagar el costo de repintar todos los otros departamentos.
2. Al arrendador le gustaría tener un depósito para el primer mes de renta, y puede que lo quiera para mañana. El inquilino, reconociendo que es un buen departamento, puede ser indiferente con respecto a pagar mañana o más tarde.

Cuando se ponderan tanto los intereses compartidos como los divergentes, los intereses opuestos en cuanto a minimizar la renta y maximizar el rendimiento se aprecian más manejables. Los intereses compartidos muy probablemente resultarán en un contrato por un largo periodo, en un acuerdo para repartirse los costos de las reparaciones, y en los esfuerzos de cada uno para adaptarse al otro en el interés de una buena relación. Los intereses divergentes quizá se reconcilien mediante un depósito mañana y un acuerdo del arrendador para pintar el departamento siempre que el inquilino compre la pintura. La cantidad exacta de la renta es lo único que falta por acordar, y el mercado de renta de departamentos puede definirla muy bien.

En ocasiones, un acuerdo es posible precisamente porque los intereses difieren. A usted y a un vendedor de zapatos les gustará el dinero y los zapatos. Relativamente, el interés del vendedor en los treinta dólares es mayor que el de los zapatos. Para usted, la situación es la contraria: usted prefiere los zapatos más que los treinta dólares. Y, por tanto, se hace la transacción. Tanto intereses compartidos como intereses diferentes, pero complementarios sirven como bloques en la elaboración de un acuerdo inteligente.

¿Cómo identificar intereses?

El beneficio de mirar tras las posiciones en busca de intereses es claro. El cómo hacerlo no es tan claro. Una posición muy probablemente será concreta y explícita; el interés subyacente puede no expresarse, ser intangible y quizá inconsistente. ¿Cómo puede hacerle para entender los intereses que intervienen en una nego-

ciación, recordando que el identificar los intereses de ellos será al menos tan importante como el identificar los suyos propios?

Pregunte “¿Por qué?” Una técnica básica es el ponerse en sus zapatos. Examine cada posición que ellos tomen, y pregúntese a sí mismo “¿Por qué?” ¿Por qué, por ejemplo, su arrendador prefiere fijar la renta —con un contrato a cinco años— año por año? La respuesta a la que puede llegar, protegerse contra costos crecientes, es probablemente uno de sus intereses. También preguntar al arrendador el por qué toma una posición particular. Si usted hace esto, asegúrese de que no se entienda que está pidiendo una justificación por esta posición, sino un entendimiento de sus necesidades, esperanzas, temores o deseos que la motivaron. “¿Cuál es su preocupación básica, Sr. Jones, en querer que el contrato no sea por más de tres años?”

Pregúntese “¿Por qué no?” Piense acerca de sus alternativas. Una de las formas más útiles para descubrir intereses es primero identificar la decisión básica que aquellos en la otra parte probablemente esperen que usted les pida, y entonces pregúntese a sí mismo el porqué no habrán tomado esa decisión. ¿Cuáles son los intereses de ellos que se cruzan en el camino? Si está tratando de cambiar su forma de pensar, el punto de partida es comprender cuál es el pensamiento de ellos ahora.

Considere, por ejemplo, las negociaciones entre los EUA e Irán en 1980 sobre la liberación de los cincuenta y dos diplomáticos y personal de la embajada de EUA a quienes un grupo de estudiantes militantes mantuvieron como rehenes. Aun cuando existían una multitud de serios obstáculos para la resolución de esta disputa, el problema puede ilustrarse considerando únicamente a las opciones de un típico líder estudiantil. La demanda de los EUA era clara: “Liberen a los rehenes.” Cada alternativa que pudo haber tenido el líder estudiantil durante gran parte de 1980 debió haberse parecido a lo que se ilustra en el balance que se explica a continuación.

Alternativa actual percibida por: Un líder estudiantil iraní

Pregunta enfrentada: “¿Deberé de presionar para lograr una liberación inmediata de los rehenes?”

SI DIGO QUE SI	SI DIGO QUE NO
— Traicionaré la Revolución.	+ Apoyaré la Revolución.
— Me criticarán como a favor de los americanos.	+ Me apreciarán por defender el Islam.
— Los demás muy probablemente no estarán de acuerdo conmigo; si ellos me apoyan y liberamos a los rehenes, entonces:	+ Todos nosotros estaremos muy probablemente de acuerdo.
	+ Conseguiremos un fantástico reportaje de TV por medio del cual podremos comunicar al mundo las ofensas que nos hicieron.
— Irán se verá débil.	+ Irán se verá fuerte.
— Cederemos ante los EUA.	+ Ignoraremos a los EUA.
— No conseguiremos nada (ni el dinero, ni el apoyo del Sha).	+ Al menos tenemos una oportunidad de conseguir algo (nuestro dinero).
— No sabemos que harán los EUA.	+ Los rehenes son una protección contra una intervención de los EUA.
PERO:	PERO:
+ Existe una posibilidad de que retiren las sanciones económicas.	— Las sanciones económicas continuarán, sin duda.
+ Nuestras relaciones con otros países, especialmente de Europa, mejorarán.	— Nuestras relaciones con otros países, especialmente de Europa, se deteriorarán.
	— La inflación y los problemas económicos continuarán.
	— Existe el riesgo de que los EUA tomen acción militar (pero la muerte de un mártir es la más gloriosa).

SIN EMBARGO:

- + Los EUA podrán hacer compromisos sobre nuestro dinero, no intervención, terminar las sanciones, etc.
- + Siempre podremos liberar a los rehenes después.

Si las decisiones del líder estudiantil eran aproximadamente como éstas, se comprende por qué los estudiantes militantes detuvieron a los rehenes por tanto tiempo: tan atroz e ilegal como haya sido la captura de los rehenes, una vez capturados no era irracional para los estudiantes el mantenerlos cautivos día tras día, esperando por una oportunidad más promisoría para liberarlos.

Para elaborar las percepciones de las alternativas actuales de la otra parte, la primera pregunta a contestar es “¿La decisión de quién quiero influir?” La segunda pregunta es qué decisión piensan las personas de la otra parte que usted les pide que hagan. Si no tiene idea sobre lo que piensan que se les pide, ellos probablemente tampoco. Esto por sí mismo puede explicar el porqué no están decidiendo como a usted le gustaría.

Ahora analice las consecuencias, como la otra parte muy probablemente las vería, de aceptar, tomar o rechazar las decisiones que usted les está pidiendo. Podrá encontrar útil una lista de las consecuencias, como la siguiente, para realizar esta tarea:

Impacto en mis intereses

- * ¿Ganaré o perderé apoyo político?
- * ¿Mis colegas me criticarán o me halagarán?

Impacto en los intereses del grupo

- * ¿Cuáles serán las consecuencias a corto plazo? ¿A largo plazo?
- * ¿Cuáles serán las consecuencias económicas (políticas, legales, psicológicas, militares, etc.)?
- * ¿Cuál será el efecto sobre los apoyadores externos y la opinión pública?
- * ¿Será el precedente sentado bueno o malo?

- * ¿El tomar esta decisión impedirá el hacer algo mejor?
- * ¿Es la acción consistente con nuestros principios? ¿Es “correcta”?
- * ¿La puedo posponer si quiero?

En este proceso completo será un error el tratar de alcanzar una gran precisión. Rara vez tratará con un tomador de decisiones que anote todos los pros y contras. Usted está tratando de comprender una decisión humana, no de hacer un cálculo matemático.

Comprenda que cada parte tiene intereses múltiples. En casi toda negociación cada lado tendrá varios intereses, no sólo uno. Como un inquilino negociando un contrato de renta, por ejemplo, usted deseará obtener un contrato favorable, rápido y sin esfuerzo, y mantener una buena relación con el arrendador. Usted no sólo tendrá un gran interés en *afectar* el acuerdo al que lleguen, sino también *efectuarlo*. Usted simultáneamente estará persiguiendo tanto sus intereses independientes como sus intereses compartidos.

Un error común al diagnosticar una situación de negociación es suponer que cada persona en el otro lado tiene los mismos intereses. Este casi nunca es el caso. Durante la guerra en Vietnam, el presidente Johnson tenía el hábito de agrupar a todos los diferentes miembros del gobierno de Vietnam del Norte, del Vietcong del Sur, y a sus consejeros soviéticos y chinos, y llamarlos colectivamente *él*. “El enemigo tiene que aprender que “él” no puede cruzar los EUA sin castigo. *El* tiene que aprender que la agresión no paga.” Será muy difícil influir en “él” (incluso en “ellos”) para que estén de acuerdo en algo si usted no aprecia los diferentes intereses de las personas y facciones que intervienen.

Puede ser ilustrativo el pensar en una negociación en términos de dos personas, dos partes, pero esto no lo debe cegar de la presencia usual de otras personas, de otras partes y de otras influencias. En una negociación sobre salarios en béisbol el gerente general insistía consistentemente que \$200 000 era simplemente mucho para un jugador en particular, aun cuando otros equipos estaban pagando al menos esa cantidad a jugadores con habilidades similares. De hecho, el gerente sentía que su posición no se justificaba, pero tenía instrucciones precisas del dueño del club de atenerse a esa cantidad sin explicar por qué, debido a problemas financieros

por los que estaban pasando y no quería que el público se enterara de ello.

Ya sea su empleado, cliente, empleador, colega, familia o su esposa, cada negociador tiene un grupo a cuyos intereses es sensitivo. El entender los intereses de un negociador significa entender la variedad de intereses algo diferentes que él tiene que tomar en consideración.

Los intereses más poderosos son las necesidades humanas. Cuando busque los intereses básicos que están detrás de una posición declarada, busque sobre todo aquellas preocupaciones fundamentales que motivan a toda la gente. Si usted puede encargarse de esas necesidades básicas, incrementa las oportunidades tanto de llegar a un acuerdo, como de que la otra parte se mantenga en él una vez llegado al acuerdo. Las necesidades básicas humanas incluyen:

- * Seguridad.
- * Bienestar económico.
- * Sentimientos de pertenencia.
- * Reconcimiento.
- * Control sobre su propia vida.

Tan fundamentales como puedan ser, las necesidades humanas son muy fáciles de pasar desatendidas. En muchas negociaciones, tendemos a pensar que el único interés significativo es el dinero. Aun en negociaciones sobre cuestiones monetarias, tales como la especificación de la compensación económica en caso de divorcio, mucho más puede intervenir. ¿Qué es lo que la esposa realmente quiere al pedir \$500 a la semana como compensación? Ciertamente ella está interesada en su bienestar económico, pero, ¿en qué más? Posiblemente ella necesite el dinero para sentir seguridad psicológica. Posiblemente también lo quiera como medio de reconocimiento: para sentir que se le está tratando justamente y como una igual. Quizá el esposo apenas pueda pagar \$500 al mes, y quizá la esposa no necesite tanto, sin embargo, difícilmente aceptará una cantidad menor a menos de que sus necesidades de seguridad y reconocimiento se satisfagan de alguna otra forma.

Lo que es cierto para individuos será también cierto para grupos y naciones. No es probable que las negociaciones avancen

mientras una parte sienta que sus necesidades se están viendo amenazadas por la otra parte. En negociaciones entre los EUA y México, los EUA querían un precio bajo por el gas natural mexicano. Suponiendo que ésta era una negociación sobre dinero, el Secretario de Energía se rehusó a aprobar un aumento en el precio negociado entre los mexicanos y un consorcio de petróleo de EUA debido a que los mexicanos no tenían otro cliente potencial para el gas, supuso que entonces ellos disminuirían este precio. Pero los mexicanos no sólo tenían un marcado interés en conseguir un buen precio por su gas, sino que también tenían gran interés en que se les tratará con respeto y con sentido igualitario. La acción de EUA parecía como otro intento de intimidar a México; esto produjo una hostilidad enorme. En vez de vender su gas, el gobierno mexicano comenzó a quemarlo al aire, y cualquier posibilidad de un acuerdo a un precio más bajo se volvió políticamente imposible.

Como otro ejemplo, los líderes protestantes tienden a ignorar las necesidades de pertenencia y reconocimiento y de que se les trate como iguales a los católicos. A su vez, los líderes católicos a menudo parecen olvidar la necesidad de seguridad de los protestantes. Tratar los temores de los protestantes como "su problema" en vez de como una legítima preocupación, hace aún más difícil negociar una solución.

Haga una lista. Para seleccionar los intereses varios de cada parte, resulta útil anotarlos conforme le van llegando. Esto no sólo le permitirá recordarlos; también le permitirá mejorar la calidad de sus contribuciones a medida que recibe más información y a jerarquizar los intereses en el orden de importancia que ellos les asignen.

Hablando acerca de los intereses

El propósito de una negociación es servir sus intereses. La oportunidad de que eso suceda aumenta cuando usted lo comunica. La otra parte puede no saber cuáles son sus intereses; y usted puede no saber los de ellos. Uno o ambos pueden estarse centrando en ofensas pasadas en vez de preocupaciones futuras. O pueden no estarse escuchando el uno al otro. ¿Cómo discutir intereses constructivamente sin escudarse en posiciones rígidas?

Si usted quiere que la otra parte tome sus intereses en cuenta, explíquelo cuáles son estos intereses. Un miembro de un grupo de

ciudadanos preocupados acerca de un proyecto de construcción en la vecindad, debe hablar explícitamente acerca de asuntos tales como la seguridad de los niños y asegurar un sueño tranquilo durante las noches. Un autor que quiera regalar muchos de sus libros debe discutir el asunto con su editor. El editor tiene un interés compartido en promoción y estará dispuesto a dar al autor un precio reducido.

Haga que sus intereses cobren vida. Si usted va a ver al doctor con una úlcera reventada, no podrá esperar una buena curación si describe su dolencia como un dolor de estómago ligero. Es su tarea hacer que la otra parte entienda exactamente qué tan importantes y legítimos son los intereses de usted.

Una guía es *ser específico*. Los detalles concretos no sólo hacen creíble su descripción sino que también le dan impacto. Por ejemplo: “Tres veces la semana pasada, sus camiones estuvieron a punto de atropellar niños. Como a las ocho y media del martes en la mañana ese gran camión rojo de grava de ustedes, que se dirigía al norte a casi cuarenta millas por hora, tuvo que virar y poco faltó para que atropellara a Loretta Johnson de siete años de edad.”

Mientras usted no aparente denotar que los intereses no son importantes o legítimos, podrá tomar una postura sólida presentando la seriedad de sus preocupaciones. Invitar a la otra parte a “Corrijame si estoy equivocado” muestra la abertura de usted, y si ellos no lo corrigen, denota que aceptan su descripción de la situación.

Parte del trabajo de impresionar a la otra parte con sus intereses consiste en establecer la legitimidad de dichos intereses. Usted querrá que sientan que no los está atacando personalmente, pero sí que el problema legítimo que está enfrentando requiere atención. Debe de convencerlos que ellos probablemente sentirían de la misma manera si estuvieran en los zapatos de usted, “¿tiene usted niños?, ¿cómo sentiría si los camiones se lanzaran a cuarenta millas por hora por la calle donde usted vive?”

Reconozca los intereses de ellos como parte del problema. Cada uno de nosotros está tan preocupado con sus propios intereses que prestamos muy poca atención a los intereses de otros.

La gente escucha mejor si piensa que usted la ha entendido. Ellos tienden a pensar que la gente que los comprende son inteligentes y simpáticos, cuyas opiniones vale la pena escuchar. Por

tanto, si quiere que la otra parte aprecie los intereses de usted, empiece demostrando que aprecia los de ellos.

“Como yo lo entiendo, los intereses de ustedes, como una compañía constructora, son básicamente hacer el trabajo lo más rápidamente posible y al menor costo, conservando su reputación de seguridad y responsabilidad en la ciudad. ¿Los he entendido correctamente? ¿Tienen ustedes otros intereses importantes?”

Aparte de demostrarles que ha entendido sus intereses, ayuda a demostrar que esos intereses son parte del problema que está tratando de resolver. Esto es especialmente fácil de lograr si ustedes tienen intereses compartidos: “Sería terrible para todos nosotros si alguno de sus camiones atropella a un niño.”

Ponga el problema antes de su respuesta. Hablando con alguien que represente a una compañía constructora, podría decir, “Nosotros pensamos que deberían de levantar una cerca alrededor del proyecto en las próximas cuarenta y ocho horas y empezando inmediatamente, deberán restringir la velocidad de sus camiones cuando pasen por la calle del Roble a quince millas por hora. Ahora permítanme decirles por qué...” Si usted lo hace, esté seguro que él no estará escuchando las razones que le pueda dar. El ha escuchado la posición de usted y estará ocupado sin duda preparando argumentos contra ella. El probablemente se haya molestado por el tono de usted o por la sugestión. Como resultado de esto su justificación la pasará por alto por completo.

Si quiere que alguien escuche y entienda las razones de usted, presente sus intereses y razones primero y sus conclusiones y proposiciones después. Diga a la compañía primero sobre los peligros para los niños y de sus noches sin dormir. Entonces ellos escucharán cuidadosamente, aunque sea sólo para ver cómo concluye este asunto. Y cuando usted les diga, ellos entenderán por qué.

Vea hacia adelante, no hacia atrás. Es sorprendente la frecuencia con la que respondemos ante lo que alguien ha dicho o hecho. Dos personas a menudo caerán en un patrón de revelaciones que se asemeja a una negociación, pero como quiera que sea realmente no tiene ese propósito. Ellos están en desacuerdo sobre una cuestión, y la plática va de un lado hacia el otro como si estuvieran queriendo llegar a un acuerdo. De hecho, el argumento se está utilizando como un ritual, o simplemente como un pasatiempo. Cada uno está ocupado en ganar puntos al otro o en reunir evi-

dencia para confirmar perspectivas del otro que se han tomado ya hace tiempo y no van a cambiar. Ninguna parte busca un acuerdo ni siquiera está tratando de influir en el otro.

Si le pregunta a dos personas por qué están discutiendo, la respuesta típica identificará una causa, no un propósito. Atrapados en una querrela, ya sea entre esposo y esposa, entre la compañía y el sindicato, o entre dos negocios, la gente probablemente responderá a lo último que la otra parte ha dicho o hecho, en vez de actuar en persecución de sus intereses a largo plazo. “Ellos no me pueden tratar así, si piensan que van a salirse con la suya, tendrán que pensarlo otra vez. Yo les enseñaré.”

La pregunta ¿por qué?, tiene dos significados completamente diferentes. Una mira hacia atrás buscando una causa y trata nuestro comportamiento como determinado por eventos anteriores. La otra mira hacia adelante buscando un propósito y trata nuestro comportamiento como sujeto a nuestra libre voluntad. No necesitamos entrar en un debate filosófico entre libre voluntad y determinismo para decidir cómo actuar. Ya sea porque tengamos libre voluntad o que esté determinada para que nos comportemos como lo hacemos. En cualquier caso tomamos decisiones. Podemos escoger el mirar hacia atrás o hacia adelante.

Usted satisfará sus propios intereses mejor si habla sobre a dónde quiere llegar en vez de hablar de dónde ha venido. En vez de discutir con la otra parte sobre el pasado —acerca de los costos del último cuarto (que fueron muy altos), la acción de la semana pasada (tomada sin la autoridad adecuada), o la actuación de ayer (que fue menos de lo esperado)— hable acerca de lo que quiere que suceda en el futuro. En vez de pedirles que justifiquen lo que hicieron ayer, pregunte “¿quién deberá hacer qué mañana?”

Sea concreto, pero flexible. En una negociación querrá saber hacia dónde están llegando y mantenerse abierto a ideas frescas. Para evitar el tener que tomar una decisión difícil acerca de cómo arreglarse, la gente en ocasiones entrará a una negociación no con otro plan que el de sentarse con la otra parte y ver qué es lo que ofrecen o demandan.

¿Cómo puede usted pasar de identificar intereses a desarrollar opciones específicas y aun permanecer flexible con respecto a esas opciones? Para convertir sus intereses en opiniones concretas, pregúntese a sí mismo, “¿Si mañana la otra parte accede a seguirme,

qué pienso ahora respecto a dónde me gustaría que me siguieran?” Para mantener su flexibilidad, trate cualquier opción que formule como meramente ilustrativa. Piense en términos de que más de una opción satisface sus intereses. “Especificación ilustrativa” es el concepto clave.

Mucho de lo que los negociadores por posiciones esperan alcanzar con una posición abierta, puede conseguirse igualmente bien con una sugerencia ilustrativa que generosamente toma en cuenta los intereses de usted. Por ejemplo, en una negociación sobre contratos en béisbol, un agente podría decir que “\$250 000 al año sería la cantidad que debería satisfacer los intereses de Cortez, de recibir el sueldo que él considera que merece. Un contrato del orden de cinco años debería de satisfacer su necesidad de seguridad en el trabajo”.

Habiendo pensando acerca de sus intereses, usted deberá ir a una reunión no sólo con una o varias opciones específicas que satisfarán sus intereses legítimos, sino que también con una mente abierta. Una mente abierta no es una mente vacía.

Sea duro con el problema, suave con la gente. Usted puede ser tan duro hablando acerca de sus intereses como cualquier negociador puede serlo hablando de su posición. De hecho, es recomendable ser duro generalmente. No será inteligente el que usted se comprometa con una posición, pero es inteligente que se comprometa con sus intereses propios. Este es el lugar de la negociación en donde puede gastar su energía agresiva. La otra parte, al estar preocupada con sus propios intereses, tenderá a tener expectativas sobreoptimistas acerca del alcance de posibles acuerdos. En ocasiones las soluciones más sabias, aquellas que producirán la máxima ganancia para usted al costo mínimo para la otra parte, se producen sólo mediante la dura defensa de sus intereses. Dos negociadores, cada uno presionando fuertemente por sus intereses, muy a menudo el uno al otro se estimularán la creatividad al pensar soluciones mutuamente ventajosas.

La compañía de construcción, preocupada con la inflación, podrá valorar muy alto sus intereses de mantener los costos bajos y de terminar el trabajo a tiempo. Usted tendrá que sacudirlos. Algo de emoción honesta ayudará a restaurar un balance mejor entre las ganancias y la vida de los niños. No permita que su deseo de conciliación lo prevenga de hacer justicia a su problema. “Seguramente

no estará diciendo que la vida de mi hijo vale menos que el costo de la cerca. Usted no diría eso acerca de su hijo. Yo no creo que usted sea una persona insensible, Sr. Jenkins. Busquemos cómo resolver este problema.”

Si ellos se sienten personalmente amenazados por un ataque al problema, se pondrán a la defensiva y dejarán de escuchar. Esto es por lo que es importante separar a la gente del problema. Ataque el problema sin culpar a la gente. Dé un paso más y apoye personalmente: escúchelos con respeto, muéstreles cortesía, expreseles su aprecio por su tiempo y esfuerzo, enfatice su preocupación en servir sus necesidades básicas, etc. Muéstreles que está atacando el problema, no a ellos.

Una regla empírica es dar apoyo positivo a los seres humanos en la otra parte con igual intensidad con la que enfatiza el problema. Esta combinación de apoyo y ataque puede parecer inconsistente. Psicológicamente lo es, esta inconsistencia lo ayuda a que funcione. Una teoría psicológica muy conocida, la teoría de la disonancia cognoscitiva, dice que a la gente no le gustan las inconsistencias y actuará para eliminarlas. Atacando un problema, como los camiones veloces en la calle del vecindario, y al mismo tiempo dándole apoyo positivo al representante de la compañía, usted le creará disonancia cognoscitiva a él. Para superar esta disonancia, él estará tentado a desasociarse él mismo del problema con el objeto de unírsele a usted para hacer algo al respecto.

El pelear duramente en los asuntos sustanciales aumenta la presión por una solución efectiva; dando apoyo a los seres humanos en el otro lado tiende a mejorar la relación y a incrementar las oportunidades de llegar a un acuerdo. Es la combinación de apoyo y ataque la que funciona; cualquiera de éstos sin el otro es muy probable que sea insuficiente.

El negociar duro sobre sus intereses no significa que uno se haya cerrado a las perspectivas de la otra parte. Al contrario. Difícilmente podrá esperar que la otra parte escuche los intereses de usted y discuta las opciones que sugiere si usted no toma los intereses de ellos en cuenta y se muestra abierto a sus opiniones. Una negociación exitosa requiere que sea firme y abierto.

4 | **Genere Alternativas para Beneficio Mutuo**

El caso de la negociación entre Israel y Egipto sobre quién se quedaría con qué tanto de la Península del Sinaí ilustra tanto un problema mayor en negociación como una oportunidad clave.

El problema es uno de tipo común. Parece no haber ninguna forma de partir el pastel, que deje a ambas partes satisfechas. A veces está negociando sobre una única dimensión, tal como la cantidad de territorio, el precio de un carro, el periodo del contrato de renta o el tamaño de la comisión de una venta. Otras veces usted se enfrenta a lo que parece ser una alternativa de esto o esto y que está marcada favorablemente hacia usted o hacia el otro lado. En un arreglo de divorcio, ¿quién se queda con la casa? ¿Quién se quedará con la custodia de los niños? Usted podrá ver la alternativa como una entre ganar o perder —y ninguna parte accederá a perder. Aun si usted gana y se queda con el automóvil por \$5000, el contrato de renta de la casa por cinco años, o la casa y los niños, usted se queda con el presentimiento de que ellos no le permitirán olvidarlo. Cualquiera que sea la situación, sus alternativas parecen limitadas.

El ejemplo del Sinaí también presenta clara la oportunidad. Una opción creativa como la de desmilitarizar el Sinaí puede a menudo hacer la diferencia entre un estancamiento o un acuerdo. Un abogado conocido atribuye su éxito directamente a su habilidad para inventar opciones ventajosas para su cliente y para la otra parte. El agranda el pastel antes de partirlo. La habilidad de inventar opciones creativas es uno de los activos más útiles que un negociador puede tener.

Sin embargo, muy a menudo los negociadores terminan como las hermanas del proverbio, que discutían sobre una naranja. Des-

pués de que finalmente acordaron partir la naranja a la mitad, la primera hermana tomó su mitad, se comió la fruta y tiró la cáscara, en tanto que la otra tiró la fruta y utilizó la cáscara para cocinar un pastel. Con mucha frecuencia los negociadores “dejan dinero sobre la mesa” fallan en llegar a un acuerdo cuando deberían de llegar, o el acuerdo al que llegan podría haber sido mejor para ambas partes. Muchos negociadores terminan con media naranja para cada lado en vez de que uno termine con la fruta entera y el otro con la cáscara completa. ¿Por qué?

DIAGNOSTICO

Tan valioso como sea el tener muchas opciones, la gente que interviene en una negociación rara vez siente la necesidad por ellas. En una disputa, la gente por lo general cree que conoce la respuesta correcta —sus puntos de vista deben prevalecer—. En la negociación de un contrato ellos muy probablemente creerán que su oferta es razonable y deberá adoptarse, quizá con algunos ajustes en el precio. Todas las respuestas disponibles parecen descansar sobre una línea recta entre la posición de ellos y la de usted. En ocasiones el único pensamiento creativo que se aprecia es para sugerir el dividir la diferencia.

En la mayoría de las negociaciones se presentan cuatro obstáculos mayores que inhiben la generación abundante de opciones: (1) juicio prematuro; (2) el buscar una respuesta única; (3) el supuesto de un pastel de tamaño fijo; y (4) el pensar que “solucionar el problema de ellos es problema de ellos”. Para superar estas restricciones, es necesario que usted las entienda.

Juicio prematuro

El generar opciones no se da naturalmente. *El no generar* es el estado normal en los negocios, aun cuando usted esté fuera de una negociación tensa. Si le pidieran nombrar a la persona en el mundo que más mereciera el Premio Nobel de la Paz, cualquier propuesta con la que usted empezara inmediatamente encontraría sus reservas y dudas. ¿Cómo estaría seguro de que esa persona es la que *más* mereciera ese premio? Su mente muy bien podría quedarse en blanco, o usted probablemente improvisaría algunas respuestas

que reflejarían el pensamiento convencional: “Bueno, tal vez el Papa, o el Presidente.”

Nada es más perjudicial a la inventiva que un sentido crítico, esperando abalanzarse sobre los inconvenientes de cualquier idea nueva. El juicio estorba a la imaginación.

Bajo la presión de una negociación futura, un sentido crítico es muy probable que esté afiliado. Una negociación práctica requiere de ideas prácticas, no de ideas descabelladas.

Su creatividad puede estar aún más sofocada por la presencia de otros de la otra parte. Suponga que está negociando su sueldo para el año próximo con su jefe, ha pedido un aumento de \$4000; su jefe le ha ofrecido \$1500, una cantidad que ha indicado es insatisfactoria. En una situación tensa como ésta es poco probable que empiece a generar soluciones creativas. Puede temer que si sugiere una brillante idea medio elaborada como el tomar la mitad del incremento solicitado como salario y lo demás en otros beneficios, aparezca como tonto. Su jefe puede decir, “sea serio. Usted conoce mejor que eso estaría en contra de las políticas de la compañía. Me sorprende que lo haya sugerido”. Si impulsivamente inventa una opción posible de distribuir el incremento en los siguientes meses, él lo podrá tomar como una oferta: “Estoy preparado para empezar a negociar sobre esas bases.” Ya que él puede tomar cualquier cosa que diga como un compromiso, usted tendrá que pensarlo bien antes de decir cualquier cosa.

También puede temer que al generar ideas estará revelando información que podrán arriesgar su posición de negociar. Si sugiere, por ejemplo, que la compañía lo ayude a financiar la casa que está a punto de comprar, su jefe puede concluir que está dispuesto a quedarse y, por tanto, aceptará cualquier aumento que él esté dispuesto a ofrecer.

Buscando una respuesta única

En la mayoría de las mentes de las personas, el generar ideas simplemente no es parte del proceso de negociación. La gente ve su trabajo como el de cerrar la brecha entre posiciones, no el de ensanchar las opciones disponibles. Ellos tienden a pensar, “Hemos tenido un tiempo suficientemente difícil acordado cómo están las cosas. Lo menos que necesitamos es un montón de ideas diferen-

tes.” Como el producto final de la negociación es una decisión única, ellos temen que una discusión abierta sólo retrasará el proceso.

Si el primer impedimento al pensamiento creativo es un juicio prematuro, el segundo es el terminar prematuramente. Al buscar desde el principio una respuesta única, probablemente hará un corto circuito en el proceso de tomar una decisión inteligente en la cual escoge de entre un gran número de respuestas posibles.

El supuesto de un pastel de tamaño fijo

Una tercera explicación de el porqué hay muy pocas opciones sobre la mesa es que cada lado ve la situación como fundamentalmente para mí/o para ti —yo consigo lo que está en disputa o tú lo haces—. Una negociación a menudo se presenta como un juego de “suma-cero”; \$100 más para usted en el precio del carro significan \$100 menos para mí. Para qué molestarse con generar si todas las opciones son obvias y yo sólo puedo satisfacerte mediante mi propio costo.

El pensar que “resolver el problema de ellos es problema de ellos”

Un obstáculo final para generar opciones realistas descansa en la preocupación de cada lado de sus propios intereses inmediatos. Para que un negociador llegue a un acuerdo que satisfaga sus intereses propios, necesita desarrollar una solución que también vea por los intereses propios de la otra parte. Sin embargo, el participar emocionalmente con el aspecto de un asunto hace difícil el desprendimiento necesario para pensar formas sabias de satisfacer los intereses de ambas partes: “Ya tenemos suficientes problemas propios; ellos pueden preocuparse por los suyos.” Existe frecuentemente una renuencia psicológica en aceptar cualquier legitimidad de las perspectivas de la otra parte; parece desleal el pensar en formas de satisfacerlos a ellos. Una preocupación egoísta con poca visión llevará entonces al negociador a desarrollar sólo posiciones partidarias, argumentos partidarios y soluciones unilaterales.

PRESCRIPCION

Para inventar opciones creativas entonces, necesitará (1) separar el acto de la generación de opciones del acto de juzgarlas; (2) ampliar las opciones sobre la mesa en vez de buscar la respuesta única; (3) buscar ganancias mutuas; y (4) inventar formas de hacer que la toma de decisiones sea fácil. Cada uno de estos pasos se trata a continuación.

Separe el proceso de generar del proceso de decidir

Puesto que el juicio obstaculiza la imaginación, separe el acto creativo del crítico; separe el proceso de pensar en soluciones posibles del proceso de selección de ellas. Genere primero, decida después.

Como un negociador, usted por necesidad generará ideas por sí mismo. No es fácil. Por definición, generar ideas nuevas requiere que piense en cosas que no están en su mente. Por tanto, debe considerar la conveniencia de organizar una sesión de inventiva o de generación de ideas con algunos de sus colegas o amigos. Una sesión de este tipo podrá efectivamente separar el generar del decidir.

Una sesión de generación de ideas se diseña para producir tantas ideas como sea posible para resolver un problema que se tenga. La regla clave es el posponer toda clase de crítica y evaluación de ideas. El grupo simplemente genera ideas sin detenerse a considerar si son buenas o malas, realistas o no. Sin inhibiciones, una idea estimulará a la otra, como fuegos artificiales puestos unos junto a otros.

En una sesión de generación de ideas, la gente no tendrá que preocuparse por parecer tonta, ya que las ideas descabelladas se estimulan. Y en la ausencia de la otra parte, los negociadores no tendrán que preocuparse por la revelación de información confidencial o que se tome una idea como un compromiso serio.

No existe una forma correcta de llevar una sesión de generación de ideas. Usted debe diseñarla de acuerdo a sus necesidades y recursos. Haciéndolo así, encontrará útil considerar la siguiente guía.

Antes de la sesión:

1. *Defina el propósito.* Piense sobre qué le gustaría lograr de la reunión.

2. *Escoja pocos participantes.* El grupo normalmente debe ser lo bastante grande para proporcionar un intercambio estimulante, pero lo suficientemente pequeño para animar la participación individual y la libre generación de ideas —por lo general entre cinco y ocho personas.

3. *Cambie el ambiente.* Seleccione un momento y lugar que distingan lo más posible la sesión de discusiones regulares. Entre más se diferencie una sesión de generación de ideas de una junta normal, más fácil será para los participantes el detener su juicio.

4. *Diseñe una atmósfera informal.* ¿Qué es lo que usted y los otros necesitan para relajarse? Puede ser el hablar tomando un trago, o reunirse en un centro vacacional en un lugar pintoresco, o simplemente quitándose las corbatas y los sacos y llamarse el uno al otro por su nombre de pila.

5. *Seleccione a alguien que coordine la sesión.* Alguien en la reunión tiene que coordinar ésta —para mantener la reunión en orden, para asegurar que cada uno tenga la oportunidad de hablar, para hacer cumplir las reglas y para estimular la discusión mediante preguntas.

Durante la sesión:

1. *Siente a los participantes lado a lado encarando el problema.* Lo físico refuerza lo psicológico. El sentarse físicamente lado a lado puede reforzar la actitud mental de atacar un problema común, juntos. Las personas sentadas unas frente a otras tienden a responder en forma personal y enfrascarse en una discusión; las personas sentadas lado a lado en un semicírculo, de frente al pizarrón, tienden a responder al problema presentado allí.

2. *Esclarezca las reglas, incluyendo la de no criticar.* Si los participantes no se conocen todos entre sí, la junta comienza con la presentación de todos, seguida por la aclaración de todas las reglas. Haga ilegal cualquier tipo de crítica.

La generación conjunta produce ideas nuevas porque cada uno de nosotros genera ideas sólo dentro de los límites fijados por nuestras hipótesis de trabajo. Si las ideas se rechazan, a menos de que sean aceptadas por todos en el grupo, el objetivo implícito se

vuelve entonces el proponer ideas que nadie rechazará. Si por el otro lado, se promueven las ideas descabelladas, aun aquellas que quedan completamente fuera de la región de lo posible, el grupo podrá generar a partir de estas ideas otras opciones que sean posibles y que nadie antes había considerado.

Otras reglas que podrá adoptar es el no llevar ningún registro de la sesión y el no dar reconocimiento por ninguna idea.

3. *Generación de ideas.* Una vez que se ha aclarado el propósito de la junta, deje que su imaginación vuele. Trate de generar una lista grande de ideas, enfocando la cuestión desde cualquier ángulo concebible.

4. *Lleve un registro a la vista.* El llevar un registro de las ideas en un pizarrón, o mejor en grandes hojas de papel, da al grupo la impresión tangible de logro colectivo; refuerza la regla de no criticar; reduce la tendencia de repetir; y ayuda a estimular otras ideas.

Después de la sesión:

1. *Señale con una estrella las ideas más prometedoras.* Después de la sesión, relaje la regla de no criticar para entresacar las ideas más prometedoras. Usted no está aún en la etapa de la decisión; simplemente está nominando las ideas que valga la pena desarrollar más. Marque aquellas ideas que los miembros del grupo piensen que son las mejores.

2. *Busque formas de mejorar las ideas prometedoras.* Tome una idea prometedora y busque formas de mejorarla y hacerla más realista, así como formas de llevarla a cabo. La tarea en esta etapa es hacer la idea tan atractiva como sea posible. Empiece la crítica constructiva con: "Lo que más me gusta de esa idea es... ¿Se podría mejorar si...?"

3. *Fije un tiempo para evaluar las ideas y decidir.* Antes de terminar, tome la lista de las ideas seleccionadas y mejoradas en la sesión y fije un tiempo para decidir cuáles de esas ideas utilizar en la negociación y cómo.

Considere el realizar una sesión de generación de ideas con la otra parte. Aun cuando sea más difícil que el tener una sesión de generación de ideas con su propio lado, una sesión de generación de ideas con la otra parte puede ser extremadamente útil. Es más difícil por el riesgo mayor de que usted diga algo que perjudique

sus intereses, a pesar de las reglas establecidas en la sesión. Podrá revelar información inadvertidamente o podrá llevar a la otra parte a que tome como una oferta una opción que usted sugirió. Sin embargo, el realizar una sesión de este tipo juntos, tiene la gran ventaja de producir ideas que toman en cuenta los intereses de todos aquellos que intervienen, de crear un ambiente de resolución de problemas conjunto y de educar a cada parte acerca de las preocupaciones de la otra.

Para protegerse usted mismo en una sesión con el otro lado, distinga la sesión de generación de ideas explícitamente de una sesión de negociación normal, en donde los participantes expresan puntos de vista oficiales y se lleva un registro. La gente está tan acostumbrada a reunirse con el propósito de llegar a acuerdos, que cualquier otro propósito debe definirse claramente.

Para reducir el riesgo de parecer comprometido con una idea dada, tenga por regla proponer al menos dos alternativas al mismo tiempo. También puede poner sobre la mesa opiniones con las que obviamente no está de acuerdo. “Yo podría darle la casa por nada, o usted podría pagarme un millón de dólares por ella, o...” Ya que usted llanamente no está proponiendo ninguna de estas ideas, las que sigan se etiquetarán como meras posibilidades, no como propuestas.

Para saborear una sesión de generación de ideas conjunta, supongamos que los líderes de un sindicato local se están reuniendo con el gerente de una mina de carbón para una sesión de generación de ideas, para reducir huelgas no autorizadas de uno o dos días. Diez personas —cinco de cada lado— están presentes, sentadas alrededor de una mesa enfrente de un pizarrón. Una persona neutral que coordinará la sesión pregunta a los participantes por sus ideas, y las anota en el pizarrón.

COORDINADOR: Bien, veamos qué ideas tienen para tratar este problema de paros de trabajo no autorizados. Tratemos de tener diez ideas en cinco minutos en el pizarrón. Bien, empecemos. ¿Tom?

TOM (SINDICATO): Los capataces deben ser capaces de solucionar las injusticias en el momento que se presenten.

COORDINADOR: Bien, ya la anoté. Jim, tú levantaste la mano.

JIM (GERENCIA): Un miembro del sindicato debería hablar con el capataz acerca del problema antes de tomar una acción que...

- TOM (SINDICATO): Lo hacen, pero los capataces no los escuchan.
- COORDINADOR: Tom, por favor, sin criticar por ahora. Convenimos posponer eso hasta después. ¿Está bien? ¿Qué tal tú, Jerry? Parece como si tuvieras una idea.
- JERRY (SINDICATO): Cuando el problema de una huelga emerge, se les debe permitir a los líderes sindicales reunirse en el cuarto de regaderas inmediatamente.
- ROGER (GERENCIA): La gerencia podría estar de acuerdo en permitir que el cuarto de regaderas se use para las juntas del sindicato y podría asegurar la privacidad de los empleados cerrando las puertas y manteniendo a los capataces fuera.
- CAROL (GERENCIA): ¿Qué tal si se adopta la regla de que no habrá ninguna huelga sin antes dar tiempo para que los líderes sindicales y la gerencia traten de llegar a una solución cuando se presenten estas situaciones?
- JERRY (SINDICATO): ¿Que tal si se acelera el procedimiento para procesar quejas y se tiene una junta dentro de las próximas veinticuatro horas si el capataz y el miembro del sindicato no llegan a un acuerdo por sí mismos?
- KAREN (SINDICATO): Sí. ¿Y qué tal si se organiza algún programa conjunto para entrenar a los miembros del sindicato y a los capataces sobre cómo tratar sus problemas ellos mismos?
- PHIL (SINDICATO): Si una persona hace un buen trabajo, háganselo saber.
- JOHN (GERENCIA): Establecer relaciones amistosas entre la gente del sindicato y la gente de la gerencia.
- COORDINADOR: Eso suena prometedor, John, pero ¿podrías ser más específico?
- JOHN (GERENCIA): Bueno, ¿qué tal si se organiza un equipo de softbol del sindicato y la gerencia?
- TOM (SINDICATO): Y un equipo de boliche también.
- ROGER (GERENCIA): ¿Qué tal una comida campestre anual todos juntos con las familias?
-

Y así sigue, generando los participantes muchas ideas. Muchas de estas ideas nunca se hubieran dado fuera de una sesión de este tipo, y algunas de ellas pueden resultar efectivas, reduciendo huelgas no autorizadas. El tiempo que se han pasado juntos en una sesión de generación de ideas está seguramente entre el tiempo mejor aprovechado en una negociación.

Pero ya sea que tengan una sesión juntos o no, separar el acto de desarrollar opciones del acto de decidir sobre ellas es extremadamente útil en una negociación. Discutir opciones difiere radicalmente de tomar posiciones. Mientras que las posiciones de una parte estarán en conflicto con las del otro, las opciones invitan otras opciones. El mismo lenguaje utilizado es diferente. Consiste en preguntas, no en aseveraciones; es abierto, no cerrado: “Una opción es... ¿Qué otras opciones ha pensado?” “¿Qué tal si acordamos en esto?” “¿Qué tal si lo hacemos de esta forma?” “¿Cómo funcionaría esto?” “¿Qué podría ir mal con esto?” Genere ideas antes de decidir.

Amplíe sus opciones

Aun con las mejores intenciones, los participantes en una sesión de generación de ideas operan bajo el supuesto de que realmente están buscando *la* mejor respuesta, tratando de encontrar una aguja en un pajar levantando una y cada una de las pajas.

En esta etapa de la negociación, sin embargo, usted no debe buscar la ruta adecuada. Usted está haciéndose espacio para negociar. El espacio sólo se logra teniendo un número considerado de ideas marcadamente diferente —ideas con las cuales usted y la otra parte pueden cimentar en la negociación, y entre las cuales ustedes podrán escoger conjuntamente.

Para hacer un buen vino un vinicultor escoge sus uvas de entre una gran variedad. Un equipo de béisbol que busca a los jugadores estrella mandará observadores talentosos para que seleccionen a los mejores jugadores de entre los equipos de las universidades de todo el país. El mismo principio se aplica a la negociación. La clave para la toma de decisiones inteligente, ya sea en viticultura, béisbol o negociación, consiste en la selección de entre un gran número y variedad de opciones.

Si le preguntaran quién debería recibir el Premio Nobel de la Paz este año, haría bien en contestar “Bien, pensemos acerca de eso” y genere una lista de aproximadamente cien nombres de diplomáticos, empresarios, reporteros, religiosos, abogados, agricultores, políticos, catedráticos, médicos, y de otras especialidades, asegurándose que se le ocurran las ideas más descabelladas.

Usted llegará a una mucho mejor decisión que si decide desde el principio.

Una sesión de generación de ideas libera a la gente para que piense creativamente. Una vez liberados, necesitarán formas para pensar en sus problemas y generar soluciones constructivas.

Multiplique sus opciones moviéndose entre lo específico y lo general: el Diagrama Circular. La tarea de generar opciones comprende cuatro tipos de pensamientos. Uno es pensar sobre un problema particular —la situación verdadera que a usted le disgusta—, por ejemplo, un río maloliente y contaminado que pasa cerca de su tierra. El segundo tipo de pensamiento es el análisis descriptivo —usted diagnostica una situación existente en términos generales—. Clasifica los problemas en categorías y tentativamente sugiere causas. El agua del río puede tener un alto contenido de varios productos químicos, o muy poco oxígeno. Puede sospechar la presencia de varias plantas industriales río arriba. El tercer tipo de pensamiento, en términos generales nuevamente, es considerar lo que se debería quizá de hacer. Dado el diagnóstico que ha hecho, buscará por las prescripciones que la teoría pueda sugerir, tal como reducir el derrame de productos químicos en el río, reducir la diversificación en el uso del agua o traer agua fresca de otro río. El cuarto y último tipo de pensamiento es el de llegar a una sugerencia específica y factible de acción. ¿Quién podrá hacer qué mañana, para poner uno de estos enfoques generales en práctica? Por ejemplo, la agencia estatal para protección del ambiente puede ordenar a una industria localizada río arriba que limite el derrame de productos químicos.

El Diagrama Circular (Pág. 88) ilustra estos cuatro tipos de pensamiento y los sugiere como pasos para seguirse en secuencia. Si todo va bien, la acción específica generada de esta forma tratará, si se adopta, con su problema original.

El Diagrama Circular proporciona una forma sencilla de utilizar una buena idea para generar otra. Con una idea útil ante usted (o un grupo con el que esté en una sesión de generación de ideas) puede regresar y tratar de identificar el enfoque general del cual la idea de acción es meramente una aplicación. Puede pensar en otras ideas de acción que aplicarían el mismo enfoque general al mundo real. Similarmente, podrá regresar un paso y preguntar, “¿Si este enfoque teórico parece útil, cuál es el diagnóstico detrás de él?”

Una vez articulado el diagnóstico, puede generar otros enfoques para tratar con un problema analizado de esa forma, y después buscar las acciones que pongan estos enfoques en práctica. Una buena opción sobre la mesa, entonces abre las puertas a las preguntas sobre la teoría que hace estas opciones buenas y después se utiliza la teoría para generar más opciones.

Un ejemplo puede ilustrar el proceso. Tratando con el conflicto sobre Irlanda del Norte, una idea podría ser el hacer que maestros católicos y protestantes prepararan un libro de texto común sobre

DIAGRAMA CIRCULAR

Los cuatro pasos básicos para generar opciones



la historia de Irlanda del Norte para utilizarlo en las primarias de ambos sistemas de enseñanza. El libro presentaría la historia de los irlandeses del Norte desde diferentes puntos de vista y tendría ejercicios para los niños que comprenderían el juego de asumir papeles y de ponerse en los zapatos de los otros. Para generar más ideas, podría empezar con esta sugerencia de acción y después buscar el enfoque teórico subyacente. Podrá encontrar proposiciones generales tales como:

“Debería de haber un contenido educacional común en los dos sistemas de enseñanza.”

“Los católicos y protestantes deberían trabajar juntos en proyectos pequeños de fácil manejo.”

“El entendimiento debería de promoverse entre los niños antes de que sea demasiado tarde.”

“La historia debería enseñarse de tal forma que ilustrara percepciones partidarias.”

Trabajando con esta teoría podrá generar sugerencias de acción adicionales, tales como un filme conjunto entre católicos y protestantes que presente la historia de Irlanda del Norte como la ven ojos diferentes. Otras ideas de acción pueden ser el intercambio de los programas de los profesores o algunas clases comunes para niños de edad escolar en los dos sistemas.

Vea a través de los ojos de diferentes expertos. Otra forma de generar opciones múltiples es el examinar sus problemas desde la perspectiva de profesiones y disciplinas diferentes.

Al pensar sobre soluciones posibles para una disputa sobre la custodia de un niño, por ejemplo, vea el problema como puede verlo un educador, un banquero, un psiquiatra, un defensor de derechos civiles, un ministro, un nutriólogo, un doctor, una feminista, un entrenador de fútbol, alguien con un punto de vista especial. Si usted está negociando un contrato mercantil, genere opciones que se le podrían ocurrir a un banquero, a un inventor, a un líder obrero, a un especulador de bienes raíces, a un corredor de bolsa, a un economista, a un experto en impuestos o a un socialista.

Puede también combinar el uso del Diagrama Circular con la idea de ver el problema a través de los ojos de diferentes expertos. Considere cómo cada experto a su vez diagnosticaría la situación, qué tipo de enfoque sugeriría y qué sugerencias prácticas se desprenderían de esos enfoques.

Genere acuerdos de diferentes intensidades. Puede multiplicar el número de posibles soluciones sobre la mesa pensando en términos de versiones “débiles” que le gustaría tener a la mano en caso de que el acuerdo buscado esté fuera de alcance. Si ustedes no pueden acordar en lo sustancial, quizá puedan acordar en cuanto a procedimientos. Si una fábrica de zapatos no puede llegar a un acuerdo con el vendedor a mayoreo respecto a quién debe pagar el costo del envío de los zapatos defectuosos, quizá ellos puedan acordar en someter el asunto a un árbitro. Similarmente, cuando un acuerdo permanente no es posible, quizá un acuerdo provisional sí lo es. Al menos, si usted y la otra parte no pueden llegar a un acuerdo de primer orden, podrán generalmente llegar a uno de segundo orden —esto es, acordar en lo que desacuerden, de tal forma que ustedes dos conocen los asuntos en disputa, que no siempre son obvios. Los pares de adjetivos a continuación sugieren acuerdos potenciales de diferentes “intensidades”.

FUERTES

Sustancial

Permanente

Amplio

Final

Incondicional

Comprometido

Primer orden

DEBILES

Procedimiento

Provisional

Parcial

En principio

Contingente

No comprometido

Segundo orden

Cambie el alcance de un acuerdo propuesto. Considere la posibilidad de variar no sólo la intensidad de un acuerdo, sino también su alcance. Puede, por ejemplo, “fraccionar” su problema en unidades más pequeñas y quizá más manejables. A un presunto coordinador de su libro, le puede sugerir: “¿Qué tal si edita los dos primeros capítulos por \$120, y veremos los resultados?” Un acuerdo puede ser parcial, abarcar menos partes, cubrir sólo asuntos seleccionados, de aplicación a sólo una cierta área geográfica, o que permanezca efectiva sólo por un periodo limitado de tiempo.

También es estimulante preguntar cómo se puede agrandar el asunto de tal forma que “se endulce el plato” y se haga el acuerdo más atractivo. La disputa entre la India y Paquistán sobre las aguas del río Indo se volvió más sujeto a solución cuando el Banco

Mundial tomó parte en las discusiones; se retó a las partes a inventar nuevos proyectos de irrigación, nuevas presas y otros trabajos de ingeniería para el beneficio de las dos naciones, todo a ser financiado con la asistencia del Banco.

Busque beneficios mutuos

El tercer bloque mayor para la resolución creativa de problemas descansa en el supuesto de un pastel de tamaño fijo: lo menos para ti, lo más para mí. Rara vez, si es que nunca, este supuesto es verdadero. Primero que todo, ambas partes pueden terminar peor que lo que están ahora. El ajedrez parece un juego de suma cero; si uno gana el otro pierde —hasta que un perro corriendo por ahí golpee la mesa, derribando la cervèza y, dejándolos a ustedes peor que antes.

Aun aparte del interés compartido de evitar pérdidas conjuntas, casi siempre existe la posibilidad de una ganancia conjunta. Esto puede tomar la forma de desarrollar una relación mutuamente ventajosa, o por medio de la satisfacción de los intereses de cada lado mediante una solución creativa.

Identifique intereses compartidos. En teoría es obvio que los intereses compartidos ayudan a producir un acuerdo. Por definición, el generar una idea que satisfaga los intereses compartidos es bueno para usted y para ellos. Sin embargo, en la práctica, la imagen parece menos clara. A la mitad de una negociación sobre un precio, los intereses compartidos pueden no ser obvios o apropiados. ¿Cómo entonces puede ayudar el buscar intereses compartidos?

Veamos un ejemplo. Suponga que usted es el gerente de una refinería de petróleo. Llámela Compañía de Petróleo Townsend. El Mayor de Pageville, la ciudad en donde se localiza la refinería, le ha dicho que quiere aumentar los impuestos que Townsend paga a la ciudad, de un millón a dos millones de dólares al año. Usted le ha dicho que cree que un millón al año es suficiente. La negociación se queda ahí: él quiere más, usted quiere pagar lo que ha venido pagando. Es esta negociación, típica en muchas formas, ¿cómo afectan los intereses compartidos?

Veamos más de cerca lo que el Mayor quiere. El quiere dinero —dinero sin duda para pagar por los servicios que presta la

ciudad, un centro cívico nuevo, quizá, y para disminuir la carga tributaria del causante ordinario—. Pero la ciudad no puede obtener ni ahora ni en el futuro todo el dinero que quiera sólo de Petróleos Townsend. Ellos buscarán dinero en la planta petroquímica al otro lado de la calle, por ejemplo, y en el futuro buscarán en empresas por establecerse y en las expansiones de las empresas ya existentes. El Mayor, un hombre de empresas también, le gustaría promover la expansión industrial y atraer negocios nuevos que crearían trabajos nuevos y fortalecerían la economía de Pageville.

¿Cuáles son los intereses de su compañía? Dados los rápidos cambios tecnológicos en la refinación del petróleo, y la condición anticuada de su refinería, usted está considerando una restuara-ción y expansión de la planta. Está preocupado de que la ciudad pueda más tarde aumentar el avalúo del valor de su refinería ya expandida, haciendo los impuestos más altos. Considere también que usted ha estado promoviendo a una planta de plásticos para que se sitúe cerca, para que haga uso conveniente de sus productos. Naturalmente, está preocupado de que la planta de plásticos lo piense dos veces para situarse junto a usted una vez que hayan oído del aumento en los impuestos.

Los intereses compartidos del Mayor y de usted ahora parecen más aparentes. Los dos están de acuerdo en el objetivo de alentar la expansión industrial y promover empresas nuevas. Si usted hizo algo de generación de ideas para la satisfacción de estos objetivos compartidos, pudo haber llegado a varias ideas: una exención en el pago de los impuestos para empresas nuevas durante siete años, una campaña publicitaria conjunta con la Cámara de Comercio para atraer a compañías nuevas, una reducción en impuestos a las industrias existentes con planes de expansión. Tales ideas le pueden ahorrar dinero mientras que llenan las arcas de la ciudad. Si por otro lado la negociación agria las relaciones entre la compañía y el pueblo, ambos perderán. Usted podrá cortar sus contribuciones corporativas a actividades de caridad de la ciudad y al departamento de atletismo de la escuela. La ciudad puede volverse irracionalmente inflexible en la aplicación de los reglamentos de construcción y otros menesteres. Su relación personal con los líderes políticos de la ciudad y con los empresarios puede volverse poco placentera. La relación entre las partes, muchas veces dada

por supuesta y pasada por alto, frecuentemente resulta mucho más importante que cualquier resultado de un asunto particular.

Como negociador, usted casi siempre querrá buscar soluciones que también dejen satisfecha a la otra parte. Si el cliente se siente engañado en una compra, el dueño de la tienda también ha fallado; él puede perder un cliente y su reputación puede dañarse. Un resultado en el que la otra parte no obtiene nada es peor para usted que uno que los deje apaciguados. En casi todo caso, la satisfacción de usted depende en cierto grado de hacer que la otra parte quede suficientemente contenta con el acuerdo.

Vale la pena recordar tres puntos acerca de los intereses compartidos. Primero, los intereses compartidos descansan latentes en cada negociación. Puede que no sean obvios inmediatamente. Pregúntese a usted mismo: ¿Tenemos un interés compartido en mantener nuestra relación? ¿Qué oportunidades existen para cooperación y beneficio mutuo? ¿En qué costos incurriremos si se terminan las negociaciones? ¿Existen principios comunes, tales como un precio justo, que ambos podamos respetar?

Segundo, los intereses compartidos son oportunidades, no resultados de la suerte. Para ser de utilidad, usted tiene que hacer algo con ellos. Ayuda mucho el hacer explícitos estos intereses y formularlos como *objetivos* compartidos. En otras palabras, hágalo concreto y orientado hacia el futuro. Como gerente de Petróleos Townsend, por ejemplo, puede fijar como un objetivo conjunto con el Mayor, el de traer cinco industrias nuevas a Pageville dentro de los tres próximos años. La exención de impuestos a las industrias nuevas no representaría ahora una concesión del Mayor a usted sino que representaría una acción en favor de su objetivo compartido.

Tercero, dar importancia a sus intereses compartidos puede hacer la negociación más fluida y más amigable. Los náufragos en un bote salvavidas a mitad del océano con raciones limitadas subordinarán sus diferencias con respecto a la comida en favor de su interés compartido de llegar a la costa.

Entremezcle sus intereses que difieren. Considere otra vez a las dos hermanas discutiendo por la naranja. Cada una quería la naranja, por lo que la partieron a la mitad, no dándose cuenta de que una sólo quería la fruta para comérsela y la otra sólo la cáscara para cocinar. En este caso como en muchos otros, un acuerdo

satisfactorio es posible porque cada parte quiere cosas *diferentes*. Esto es genuinamente alarmante si usted piensa sobre ello. La gente por lo general supone que las diferencias entre las partes son las que crean el problema. Sin embargo, las diferencias pueden llevar también a la solución.

Los acuerdos en ocasiones se basan en desacuerdos. Es tan absurdo pensar, por ejemplo, que ustedes deban siempre empezar acordando sobre los hechos, como lo es para un comprador de acciones el convencer al vendedor que éstas probablemente subirán. Si ellos acuerdan que van a subir, entonces seguramente el vendedor no venderá. Lo que hace el trato favorable es el hecho de que el comprador piense que van a subir y el vendedor que van a bajar. La diferencia en creencias proporciona las bases para el trato.

Muchos acuerdos creativos reflejan este principio de llegar a acuerdos a través de las diferencias. Las diferencias en intereses y creencias hacen posible que un objeto sea de gran beneficio para usted, pero de bajo costo para la otra parte. Considere la rima infantil:

Jack Sprat no podía comer grasa
Su esposa no podía comer carne
Y, por lo tanto, entre los dos
Dejaban el plato limpio

Los tipos de diferencias que mejor se prestan para entremezclar, son diferencias en intereses, en creencias, en el valor que se le dé al tiempo, en predicciones y en la aversión al riesgo.

¿Cualquier diferencia en intereses? La siguiente lista breve sugiere variaciones en intereses comunes que hay que buscar:

**UNA PARTE SE
PREOCUPA MAS POR:**
la forma
consideraciones económicas
consideraciones internas
consideraciones simbólicas
el futuro inmediato
resultados ad hoc
el progreso
el precedente
el prestigio, la reputación
puntos políticos

**LA OTRA PARTE SE
PREOCUPA MAS POR:**
la sustancia
consideraciones políticas
consideraciones externas
consideraciones prácticas
el futuro distante
la relación
el respeto a la tradición
este caso
los resultados
bienestar del grupo

¿Creencias diferentes? Si yo creo que estoy en lo correcto, y usted cree que está en lo correcto, ambos podemos aprovecharnos de esta diferencia en creencias. Los dos podremos estar de acuerdo en consultar un árbitro imparcial para resolver el asunto, cada uno confidente en su victoria. Si dos facciones de los líderes del sindicato no se pueden poner de acuerdo sobre una propuesta de salarios, pueden acordar el someter el asunto a la votación de todos los miembros.

¿Diferencias en la valoración del tiempo? Usted puede preocuparse más por el presente, en tanto la otra parte se preocupa más acerca del futuro. En lenguaje de negocios, ustedes descuentan el valor futuro a diferentes tasas de descuento. Un plan de pago a plazos funciona en base a este principio. El comprador está dispuesto a pagar un precio más alto por el auto si lo puede pagar después, el vendedor está dispuesto a aceptar el pago después si recibe un precio mayor.

¿Diferencias en pronósticos? En una negociación de sueldos entre un jugador estrella de béisbol que envejece y un equipo de la liga mayor, el jugador espera ganar muchos juegos mientras que el dueño del equipo tiene la expectativa ópuesta. Aprovechándose de estas diferencias en predicciones, ellos pueden acordar en un sueldo base de \$100 000 más \$50 000 si el jugador lanza tan bien que en promedio permita menos de tres carreras por juego.

¿Diferencias en aversión al riesgo? Uno de los últimos tipos de diferencias sobre las cuales ustedes pueden capitalizar es la aversión al riesgo. Tome, por ejemplo, el asunto de la minería en el manto marino en la negociación de la Ley del Mar. ¿Cuánto deben pagar las compañías mineras a la comunidad internacional por el privilegio de operar? Las compañías mineras se preocupan más por evitar grandes pérdidas que por realizar grandes ganancias. Para ellas la minería en el manto marino es una inversión mayor. Ellas quieren reducir el riesgo. La comunidad internacional, por otro lado, está más preocupada por los ingresos. Si una compañía va ha hacer mucho dinero de “la herencia común de la humanidad”, el resto del mundo quiere una participación generosa de esto.

En esta diferencia desentraña el potencial de una ventaja al negociar para ambas partes. El riesgo puede intercambiarse por los ingresos. Explotando esta diferencia en la aversión al riesgo, el tra-

tado propuesto dispone el cargar a las compañías tasas bajas hasta que recobren su inversión —en otras palabras, mientras su riesgo es alto— y tasas mucho más altas en adelante, cuando su riesgo es bajo.

Pregunte por sus preferencias. Una forma de entremezclar los intereses es el generar varias opciones igualmente aceptables para usted y preguntar a la otra parte cuál prefiere. Usted quiere conocer cuál es preferible, no necesariamente cuál es aceptable. Podrá entonces tomar esa opción, trabajar sobre ella un poco más, y otra vez presentar dos o tres variantes preguntando cuál prefieren. De esta forma, sin que nadie tome una decisión, usted puede mejorar un plan hasta que ya no encuentre beneficios mutuos adicionales. Por ejemplo, el agente del jugador estrella de béisbol puede preguntar al dueño del equipo: “¿Qué satisface mejor sus intereses, un sueldo de \$175 000 al año durante cuatro años, o \$200 000 al año durante tres años? ¿Lo último? Bien, ¿qué tal entre eso y \$180 000 al año durante tres años con un bono de \$50 000 cada año en que Luis lance mejor que 3.00 de promedio de carreras por partido?”

Si entremezclar tuviera que resumirse en una frase, ésta sería: Busque asuntos que representen un costo bajo para usted y altos beneficios para ellos y viceversa. Las diferencias en intereses, prioridades, creencias, pronósticos y actitudes hacia el riesgo, todas ellas hacen el entremezclar posible. El lema de un negociador podría ser “*Viva la diferencia*”.

Haga que la toma de decisiones de ellos sea fácil

Puesto que el éxito de una negociación para usted depende de que la otra parte tome la decisión que usted quiera, debe de hacer lo que pueda para que el tomar esa decisión sea fácil. En lugar de hacer las cosas difíciles para la otra parte, querrá usted confrontarlos con una selección que sea tan poco dolorosa como sea posible. Impresionados con los méritos de su propio caso, la gente regularmente pone poca atención a las formas de avanzar su caso, teniendo cuidado de los intereses de la otra parte. Para superar la falta de visión, resultado de mirar muy estrechamente a los intereses propios inmediatos, querrá ponerse en los zapatos de ellos. Sin ningun-

na opción atractiva para ellos, es muy probable que no haya ningún acuerdo.

¿Los zapatos de quién? ¿Está tratando de influir en un solo negociador, en un jefe ausente, o en algún comité o cuerpo de toma de decisiones colectivas? No podrá negociar exitosamente con una abstracción tal como “Houston” o “La Universidad de California”. En lugar de tratar de persuadir a la “compañía de seguros” para que tome una decisión, es más sabio el centrar el esfuerzo en conseguir que un ajustador haga una recomendación. Tan complicado como pueda parecer el proceso de decisión de la otra parte, usted lo entenderá mejor si escoge a una persona —probablemente aquella con la que esté tratando— y analiza cómo se ve el problema desde el punto de vista de esta persona.

Al centrarse en una persona usted no está ignorando la complejidad del asunto. Al contrario, lo está manejando entendiendo cómo impacta éste en la persona con la que está negociando. Usted puede llegar a apreciar su papel de negociador con luz nueva, y ver su trabajo, por ejemplo, como el de fortalecer la mano de esa persona o darle los argumentos que necesita para convencer a otros de apoyarlo a usted. Un embajador británico describía su trabajo como “el ayudar a mi oponente a recibir nuevas instrucciones”. Si se pone firmemente en los zapatos de su opositor, entenderá su problema y qué tipos de opciones lo podrían resolver.

¿Qué decisión? En el Cap. 2 expusimos cómo uno puede entender los intereses de la otra parte analizando su alternativa percibida en el presente. Ahora usted está tratando de generar opciones que cambiarán la alternativa de ellos de tal manera que decidan en una forma satisfactoria para usted. Su tarea es el darles no un problema sino una solución, darles no una decisión difícil sino una fácil. En ese proceso es crucial que centre su atención en el contenido de la decisión en sí. Esa decisión a veces se obstruye por la incertidumbre.

Frecuentemente quiere tanto como pueda tener, pero usted mismo no sabe cuánto es eso. Es muy probable que diga, en efecto, “proponga algo y yo le diré si es suficiente”. Eso puede parecer razonable para usted, pero cuando lo mira desde el punto de vista del otro, comprenderá la necesidad de inventar una demanda más atractiva. Cualquier cosa que ellos digan o hagan, probablemente lo

considerará sólo como un tope inferior —y pedirá más—. Demandar a la otra parte el ser “más consecuente” probablemente no producirá la decisión que usted quiere.

Muchos negociadores no están seguros si están demandando palabras o desempeños. Sin embargo, la distinción es crucial. Si lo que quiere es desempeño, no agregue nada para tener “espacio para negociar”. Si quiere que un caballo salte una cerca, no eleve más la cerca. Si quiere vender un refresco embotellado de una máquina automática por treinta y cinco centavos, no marque un precio de cincuenta centavos para darse espacio para negociar.

La mayoría de las veces querrá una promesa —un acuerdo—. tome lápiz y papel y trate de bosquejar unos cuantos acuerdos posibles. Nunca es demasiado pronto en una negociación para empezar a bosquejar como una ayuda para aclarar el pensamiento. Prepare versiones múltiples, empezando con las más simples posibles. ¿Cuáles son los términos que la otra parte puede firmar, términos que sean atractivos tanto para ellos como para usted? ¿Puede reducir el número de personas cuya aprobación sea necesaria? ¿Puede formular un acuerdo que sea fácil para ellos implementar? La otra parte tomará en cuenta las dificultades en implementar un acuerdo; usted debería también tomarlas en cuenta.

Por lo regular es más fácil, por ejemplo, el contenerse de hacer algo que no se ha hecho, que detener una acción ya iniciada. Y es más fácil el dejar de hacer algo, que emprender un nuevo curso de acción. Si los trabajadores quieren música en el lugar de trabajo, será más fácil para la compañía el no intervenir durante unas cuantas semanas en un programa experimental realizado por los trabajadores, que consiste en tocar discos, a que la compañía acceda a realizar el programa.

Porque la mayoría de la gente está muy influida por sus propias nociones de legitimidad, una manera efectiva para desarrollar soluciones fáciles de aceptar por la otra parte es el de ajustarlas para que parezcan legítimas. Es más probable que la otra parte acepte una solución si ésta parece la cosa correcta de hacer correcta en términos de ser justa, legal, honorable y demás.

Pocas cosas facilitan una decisión tanto como el precedente. Búsquelo. Busque una decisión o declaración que la otra parte haya tomado o hecho en una situación similar, y trate de basar un acuerdo propuesto en ello. Esto proporciona un patrón objetivo

para la demanda de usted y hace más fácil el que ellos estén de acuerdo. El reconocer el probable deseo de ser consistentes, y pensando acerca de lo que ellos han hecho o dicho, ayudará a generar opciones aceptables para usted, que también toman en cuenta el punto de vista de ellos.

El amenazar no es suficiente. Además del contenido de la decisión que le gustaría que ellos tomaran, querrá considerar desde el punto de vista de ellos las consecuencias de llevar a cabo esa decisión. ¿Si usted fuera ellos qué resultados temería más? ¿Qué esperaría más?

En ocasiones tratamos de influir en otros por medio de amenazas y advertencias de lo que les sucederá si no deciden como nos gustaría. Las ofertas son generalmente más efectivas. Concéntrese en hacer que ellos se enteren de las consecuencias que tendrán si deciden como lo quiere y también en mejorar esas consecuencias desde el punto de vista de ellos. ¿Cómo puede hacer sus ofertas más creíbles? ¿Cuáles son aquellas cosas más específicas que a ellos les gustarían? ¿Les gustaría a ellos llevarse los créditos de haber hecho la última propuesta? ¿Les gustaría a ellos hacer el anuncio? ¿Qué puede inventar que sea de bajo costo para usted y de gran atractivo para ellos?

Para evaluar una opción desde el punto de vista de la otra parte, considere cómo pueden criticarlos si la adoptan. Escriba una o dos frases ilustrando cuál sería la crítica más fuerte de la otra parte acerca de la decisión que está pensando pedirles. Después escriba un par de frases con las que la otra parte respondería en su defensa. Este ejercicio le ayudará a apreciar las restricciones dentro de las cuales la otra parte está negociando. Le ayudará a generar opciones que satisfarán adecuadamente los intereses de ellos, de tal forma que podrán tomar una decisión que satisfaga los de usted.

Una prueba final para una opción es el escribirla en forma de una "proposición afirmativa". Trate de bosquejar una propuesta en donde la respuesta "sí" de ellos sea suficiente, realista y operacional. Cuando pueda hacer esto, habrá reducido el riesgo de que el interés propio inmediato de usted lo haya cegado de ver la necesidad de tomar en cuenta las preocupaciones de la otra parte.

En una situación compleja, la generación de ideas creativas es una necesidad absoluta. En cualquier negociación puede abrir las puertas y producir una gama de acuerdos potenciales satisfactorios

para cada parte. Por tanto, genere muchas opciones antes de seleccionar entre ellas. Genere primero; decida después. Busque por intereses compartidos y por intereses diferentes para entremezclar. Y busque el hacer la decisión de ellos fácil.

5 | **Insista en Criterios Objetivos**

No importa qué tan bien entienda los intereses de la otra parte, no importa qué tan ingeniosamente generó formas de reconciliación, no importa qué tanto valora la relación existente, casi siempre se enfrentará a la desagradable realidad de los intereses en conflicto. No puede ocultar este hecho el hablar de estrategias de “ganar-ganar”. Usted quiere que la renta sea baja; el arrendador quiere que sea alta. Quiere que los artículos se entreguen mañana; el distribuidor prefiere entregarlos la próxima semana. Definitivamente prefiere la oficina grande con el panorama; también su socio la prefiere. Tales diferencias no pueden ocultarse bajo la alfombra.

Decidir en base a la voluntad es costoso

Por lo común, los negociadores tratan de decidir estos conflictos mediante la negociación por posiciones —en otras palabras, hablando acerca de lo que están dispuestos y de lo que no están dispuestos a aceptar—. Un negociador puede demandar concesiones sustanciales sólo porque él insiste sobre ellas: “El precio es \$50 tómelo o déjelo.” Otro puede hacer una oferta generosa, esperando conseguir una aprobación o una amistad. Ya sea que la situación se convierta en un enfrentamiento sobre quién puede ser el más terco o un enfrentamiento para ver quién es el más generoso, este proceso de negociación se centra en lo que cada parte está dispuesta a aceptar. El producto es resultado de la interacción de dos voluntades humanas casi como si los negociadores vivieran en una isla desierta, sin historia, sin costumbres y sin principios morales.

Como se expuso en el Cap. 1, el tratar de reconciliar diferencias en base a las voluntades tiene serios costos. La negociación probablemente no será eficiente ni amigable si enfrenta la voluntad de usted contra la de ellos, y ya sea que usted ceda o ellos. Y ya sea que estén escogiendo un lugar para comer, organizando una empresa o negociando la custodia de un niño, ustedes probablemente no llegarán a un acuerdo sabio juzgado por un patrón objetivo si no toman ese patrón en consideración.

Si el tratar de negociar diferencias de intereses en base a voluntades tiene un alto costo, entonces la solución es negociar sobre alguna base *independiente* de las voluntades de cualquier parte —esto es, en base a un criterio objetivo.

El caso para usar criterios objetivos

Suponga que ha tomado un contrato con un precio preestablecido de construcción para su casa, que menciona cimentaciones de concreto reforzado, pero no especifica la profundidad de éstas. El constructor sugiere dos pies. Usted piensa que cinco pies se acerca más a la profundidad normal para su tipo de casa.

Suponga ahora que el constructor dice: “Yo ya puse guías de acero para el techo, ahora es su turno de aceptar que los cimientos no sean tan profundos.” Ningún dueño en su juicio aceptaría una propuesta así. En vez de discutir sobre estas bases, usted insistiría en decidir el asunto en términos de patrones objetivos de seguridad. “Mire, puede que esté equivocado. Puede que dos pies sean suficientes. Lo que quiero son cimientos lo suficientemente fuertes y profundos que sostengan la construcción con seguridad. ¿Tiene el gobierno especificaciones para este tipo de suelos? ¿Qué tan profundos son los cimientos de otros edificios en esta área? ¿Cuál es el riesgo de temblores aquí? ¿En dónde sugiere usted que busquemos las especificaciones para resolver este asunto?”

No es más fácil el hacer un buen contrato que el construir cimientos fuertes. Si el atenerse a patrones objetivos se aplica tan claramente a una negociación entre el dueño de la casa y el constructor, ¿por qué no a tratos entre empresas, a negociaciones colectivas, arreglos legales y negociaciones internacionales? ¿Por qué no insistir que el precio negociado, por ejemplo, se base en una norma tal como el valor del mercado, el costo de reemplazamien-

to, la depreciación en libros, o precios competitivos, en vez de en cualquier cosa que demande el vendedor?

Resumiendo, el enfoque es que se comprometa usted mismo a llegar a una solución basada en principio, no en presiones. Concéntrese en los méritos del problema, no en el temple de las partes. Manténgase abierto a la razón, pero cerrado a las amenazas.

La negociación de principios produce acuerdos inteligentes, amigables y eficientes. Entre más considere patrones de justicia, eficiencia o mérito científico para evaluar su problema, lo más probable es que produzca un paquete final que sea inteligente y justo. Entre más se refieran, usted y la otra parte, a precedentes y prácticas comunes, mayor será la oportunidad de que se beneficie de experiencias pasadas. Y un acuerdo consistente con los precedentes es menos vulnerable a un ataque. Si un contrato de renta de un apartamento contiene términos estándar o si un contrato de venta se atiene a las prácticas de la industria, existe un riesgo menor de que alguno de los negociadores sienta que fue tratado duramente o que más tarde trate de repudiar el acuerdo.

Una batalla constante para dominar amenaza la relación; la negociación de principios la protege. Es mucho más fácil el tratar con gente cuando ambos están exponiendo patrones objetivos para resolver un problema en vez de tratar de forzarse el uno al otro para que retrocedan.

El llegar a un acuerdo a través de la discusión de criterios objetivos también reduce el número de veces que cada negociador tiene que comprometerse y después ceder al irse moviendo en dirección a un acuerdo. En la negociación por posiciones, los negociadores pasan la mayor parte del tiempo defendiendo su posición y atacando la del otro lado. La gente al usar criterios objetivos tiende a utilizar el tiempo más eficientemente, hablando acerca de normas y soluciones posibles.

Los patrones independientes son aún más importantes para la eficiencia cuando se abarcan más partes. En estos casos la negociación por posiciones se encuentra en su punto más difícil. Requiere coalición entre las partes; y entre más partes hayan acordado una posición, más difícil será el cambiar dicha posición. Similarmente, si cada negociador tiene una comisión o tiene que aclarar una posición con una autoridad superior, la tarea de tomar

posiciones y después cambiarlas consume mucho tiempo y resulta difícil.

Un episodio que sucedió durante las Conferencias sobre la Ley del Mar ilustra los méritos de utilizar criterios objetivos. En cierto punto, la India, representando el bloque del Tercer Mundo, propuso una tarifa inicial para las compañías que quisieran dedicarse a la minería en el manto marino, de \$60 millones por sitio. Los EUA rechazaron la propuesta, sugiriendo que no debería haber una tarifa inicial. Ambas partes se atrincheraron ahí; el asunto se volvió un duelo de voluntades.

Entonces alguien descubrió que el Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) había desarrollado un modelo económico de la minería del manto marino. Este modelo, gradualmente aceptado por las partes como objetivo, facilitó una forma de evaluar el impacto económico en la minería de cualquier tarifa propuesta. Cuando el representante de la India preguntó cuál sería el efecto de su propuesta, se le mostró cómo la tremenda tarifa que proponía pagadera a cinco años antes de que la mina generara cualquier ingreso haría virtualmente imposible que una compañía operara. Impresionado, anunció que reconsideraría su posición. Por otra parte, el modelo del MIT ayudó a educar a los representantes estadounidenses, cuya información sobre el asunto se limitaba a la que las compañías mineras les proporcionaban. El modelo indicaba que una tarifa inicial sí era económicamente factible. Como resultado, los EUA también cambiaron su posición.

Nadie cedió; ninguno pareció débil —sólo razonables—. Después de una larga negociación, las partes llegaron a un acuerdo tentativo que era mutuamente satisfactorio.

El modelo del MIT incrementó las oportunidades de un acuerdo y disminuyó los costos de tomar posiciones. Llevó a una mejor solución, una que atraería a compañías a operar en el manto marino y generaría ingresos considerables para las naciones del mundo. La existencia de un modelo objetivo capaz de pronosticar las consecuencias de cualquier propuesta ayudó a convencer a las partes que el acuerdo tentativo al que llegaron era justo. Esto a su vez, fortaleció las relaciones entre los negociadores e hizo más factible que el acuerdo fuera perdurable.

Desarrollando criterios objetivos

Llevar a cabo una negociación de principios comprende dos preguntas: ¿Cómo puede desarrollar criterios objetivos, y cómo los puede utilizar en una negociación?

Cualquiera que sea el método de negociación que utilice, hará un mejor papel si se prepara con tiempo. Esto ciertamente es válido para la negociación de principios. Por tanto, desarrolle con anterioridad algunos patrones alternativos y piense sobre cómo podría aplicarlos en su caso.

Patrones justos. Generalmente encontrará más de un criterio objetivo disponible como base para su acuerdo. Suponga, por ejemplo, que su carro fue demolido y usted presenta su reclamación a la compañía de seguros. En la discusión con el ajustador, podrá tomar en consideración medidas del valor de su carro tales como: (1) el costo original del carro menos depreciación; (2) por lo que se hubiera vendido el carro; (3) el valor estándar del “libro azul” para un carro de ese año y modelo; (4) lo que costaría reemplazar el carro con uno comparable; y (5) lo que una corte pueda dictaminar como el valor de su auto.

En otros casos, dependiendo del asunto, usted podrá desear el proponer que el acuerdo se base en:

el valor de mercado	lo que una corte decida
precedente	principios morales
juicio científico	igual tratamiento
normas profesionales	tradicción
eficiencia	reciprocidad
costos	etc.

Como mínimo, los criterios objetivos deben ser independientes de la voluntad de cada parte. Idealmente, para asegurar un acuerdo inteligente, los criterios objetivos deben ser no sólo independientes de la voluntad, sino que también deben ser legítimos y prácticos. En una disputa sobre límites territoriales, por ejemplo, ustedes encontrarán más fácil el acordar en una característica física sobresaliente, tal como un río, que sobre una línea tres yardas al este de la orilla del río.

Los criterios objetivos deben aplicarse, al menos en teoría, a ambas partes. Entonces usted podrá probar la aplicación recíproca

para decir si el criterio propuesto es justo o no, e independiente de la voluntad de cualquier parte. Si un agente de bienes raíces que le está vendiendo una casa le ofrece una forma de contrato estándar, usted actuará inteligentemente si le pregunta que si es la misma forma estándar que *ellos* utilizan cuando compran una casa. En la arena internacional, el principio de autodeterminación es notorio por el gran número de gente que insiste en él como un derecho fundamental, pero niega su aplicabilidad para aquellos en el otro lado. Considere el Oriente Medio, Irlanda del Norte o Chipre como sólo tres ejemplos.

Procedimientos justos. Para producir un resultado independiente de la voluntad, puede utilizar patrones justos para las cuestiones sustanciales o procedimientos justos para resolver intereses en conflicto. Considere, por ejemplo, el viejo procedimiento para dividir un pedazo de pastel entre dos niños: uno lo corta y el otro escoge. Nadie puede quejarse de una división injusta.

Este procedimiento simple fue utilizado en las negociaciones sobre la Ley del Mar, una de las negociaciones más complejas que se hayan realizado. En cierto punto, el asunto de cómo localizar los sitios para la minería en el manto marino, bloqueó la negociación. Bajo los términos del acuerdo bosquejado, la mitad de los sitios iban a ser minados por compañías privadas, la otra mitad por Enterprise, una organización minera cuyo propietario sería las Naciones Unidas. Puesto que las compañías mineras privadas provenientes de las naciones ricas tenían la tecnología y la experiencia para escoger los mejores sitios, las naciones pobres temieron que Enterprise, con menos conocimientos, realizará una mala negociación.

La solución que se creó fue el acordar que una compañía privada que buscara dedicarse a la minería marina, presentara a Enterprise *dos* sitios para la minería. Enterprise escogería entonces un sitio para ella misma y daría a la compañía la licencia para operar en el otro. Como la compañía no sabía de antemano cuál sitio le tocaría, tenía un incentivo para hacer ambos sitios tan prometedoros como fuera posible. Entonces este procedimiento simple utilizó la experiencia superior de las compañías para beneficio mutuo.

Una variante del procedimiento de “uno corta, el otro escoge” es que las partes negocien lo que para ellos es un acuerdo justo antes de que decidan cuál será su respectivo papel en él. En una

negociación de divorcio, por ejemplo, antes de decidir cuál padre tendrá la custodia de los niños, los padres deberán acordar los derechos de visita del otro padre. Esto les da a ambos un incentivo para acordar sobre derechos de visita que cada uno pensará que son justos.

A medida que usted considere soluciones por procedimientos, mire a los otros medios básicos para resolver diferencias: tomar turnos, escoger al azar, dejar que un tercero decida, etc.

Frecuentemente, el tomar turnos representa la mejor forma en que los herederos pueden dividir una herencia que se les dejó en forma colectiva. Además, ellos pueden hacer intercambio si así lo quieren. O pueden hacer una selección tentativa, de tal forma que ellos puedan ver cómo resulta antes de comprometerse a aceptarla. Escoger al azar, tirar al aire una moneda y otras técnicas probabilísticas representan formas de asignación inherentemente justas. El resultado puede no ser parejo, pero cada uno tiene la misma oportunidad.

Permitir que un tercero desempeñe un papel clave en una decisión conjunta es un procedimiento bien establecido con casi una infinidad de variantes. Las partes pueden acordar el someter una cuestión particular a un experto, en busca de un consejo o una decisión. O pueden someter el asunto a un árbitro para tener una decisión autorizada y decisiva.

En el béisbol profesional, por ejemplo, se utiliza el método de "la mejor última oferta" para solucionar disputas sobre sueldos de los jugadores. El árbitro debe escoger entre la última oferta de una parte y la última oferta de la otra parte. La teoría es que este procedimiento pone presión en las partes para que hagan su propuesta más razonable. En el béisbol, y en los estados en donde esta forma de arbitrio es obligatoria para ciertas disputas de empleados públicos, parece que produce más arreglos que el arbitrio convencional en circunstancias comparables; aquellas partes que no se arreglan, sin embargo, algunas veces le dan al árbitro la tarea de escoger entre dos ofertas extremas.

Negociando con criterios objetivos

Habiendo identificado algunos criterios objetivos y procedimientos, ¿cómo puede hacer para discutirlos con la otra parte?

El negociar sobre los méritos tiene tres elementos básicos:

1. Catalogue cada asunto como una búsqueda conjunta de criterios objetivos.
2. Razone y manténgase abierto a la razón acerca de cuáles patrones son más apropiados y cómo deberían de aplicarse.
3. Nunca ceda ante la presión, sólo ante el principio.

Resumiendo, céntrese en criterios objetivos, firme, pero flexiblemente.

Catalogue cada asunto como una búsqueda conjunta de criterios objetivos. Si usted está negociando para comprar una casa, podría empezar diciendo: “Mire, usted quiere un precio alto y yo quiero un precio bajo. Pongámonos a determinar lo que sería un precio justo. ¿Qué patrones objetivos podrían ser los más apropiados?” Usted y la otra parte pueden tener intereses en conflicto, pero ambos ahora tienen un objetivo compartido: determinar un precio justo. Podría empezar sugiriendo uno o más criterios usted mismo —el costo de la casa ajustado por depreciación e inflación, precios de venta recientes de casas similares en el vecindario o una valoración independiente— y después invite al vendedor a que sugiera.

Pregunte, “¿Cuál es su teoría?” Si el vendedor comienza dándole una posición, tal como “El precio es \$55 000”, pregunte por la teoría detrás de ese precio: “¿Cómo llegó usted a esa cantidad?” Trate el problema como si el vendedor también estuviera buscando un precio justo basado en criterios objetivos.

Acuerde primero en los principios. Aun antes de considerar términos posibles, querrá acordar en el patrón o patrones por aplicar.

Cada patrón que la otra parte proponga se vuelve una palanca que usted puede entonces emplear para persuadirlos a ellos. Su caso tendrá un mayor impacto si se presenta en términos de los criterios de ellos, y encontrarán difícil de resistir el aplicar el criterio de ellos al problema. “Usted dice que el Sr. Jones vendió la casa de al lado por \$60 000. Su teoría es que esta casa debe de venderse por lo que otras casas comparables del vecindario se están vendiendo, ¿estoy en lo correcto? En ese caso, veamos a qué precio se vendió la casa en la esquina de las calles de Ellsworth y Oxford y la que es-

tá en la esquina de las calles Broadway y Dana.” Lo que hace particularmente difícil el conceder, es el aceptar la propuesta de algún otro. Si ellos sugieren el patrón, el someterse a él no representa un acto de debilidad sino que es un acto de fortaleza, de que ellos cumplan su palabra.

Razone y manténgase abierto a la razón. Lo que hace de la negociación una búsqueda conjunta es, sin importar qué tanto haya preparado varios criterios objetivos, que usted llega a la mesa con una mente abierta. En la mayoría de las negociaciones, la gente utiliza precedentes y otros patrones objetivos simplemente como argumentos para apoyar una posición. Un sindicato de policías podría, por ejemplo, insistir sobre un aumento de cierta magnitud y después justificar su posición con argumentos acerca de lo que ganan los policías en otras ciudades. Este uso de patrones generalmente sólo entierra más hondo a la gente en sus posiciones.

Adelantándose aún más, alguna gente comienza anunciando que su posición es un asunto de principios y rehúsa siquiera considerar el caso de la otra parte. “Es cuestión de principios” se vuelve el grito de batalla en una guerra sagrada sobre ideología. Diferencias prácticas escalan hasta convertirse en diferencias de principio, encerrando más a los negociadores en vez de liberarlos.

Esto *no* es definitivamente lo que se entiende por una negociación de principios. El insistir en que un acuerdo se base en criterios objetivos no significa insistir en que se base únicamente en el criterio que *usted* proponga. Un patrón legítimo no excluye la existencia de otros. Lo que la otra parte piense que sea justo puede no ser lo que usted piensa que sea justo. Usted debe de comportarse como un juez; aun cuando esté predispuesto hacia un lado (en este caso el suyo) usted debe estar dispuesto a responder a razones para aplicar otro patrón o para aplicar una norma en forma diferente. Cuando cada parte está proponiendo un patrón diferente, busque por una base objetiva para decidir entre ellas, tales como cuál patrón han utilizado las partes en el pasado o cuál norma es más ampliamente usada. Así como el asunto sustancial no debe de resolverse en base a las voluntades, tampoco la cuestión sobre qué patrón usar.

En un caso dado puede haber dos patrones (tales como el valor del mercado y los costos de depreciación) que producen resultados diferentes, pero lo que las dos partes acordaran parece igualmente

legítimo. En ese caso, dividir la diferencia en dos o comprometerse con una solución intermedia entre los resultados sugeridos por los dos patrones objetivos es perfectamente legítimo. El resultado es aún independiente de la voluntad de las partes.

Si, de cualquier modo, después de una discusión a fondo sobre los méritos de un asunto usted no puede aceptar el criterio propuesto por ellos como el más apropiado, puede sugerir el someterlo a una prueba. Acuerden sobre alguien que ambos consideren justo y dénele una lista de los criterios propuestos. Pidan a la persona que decida cuáles son los más justos o los más apropiados para la situación de ustedes. Ya que los criterios objetivos se supone que son legítimos y porque la legitimidad implica la aceptación por un gran número de personas, esto es una cosa justa de pedir. Ustedes no le están pidiendo a la tercera parte que resuelva su disputa —sólo le piden que les aconseje sobre qué patrón usar para resolverla.

La diferencia entre buscar un acuerdo basándose en los principios apropiados para decidir el asunto y utilizar los principios simplemente como argumentos para apoyar posiciones es algo sutil, pero siempre significativo. Un negociador de principios está abierto a la persuasión basada en la razón sobre los méritos; un negociador por posiciones no lo está. Es la combinación de franqueza para razonar con la insistencia en una solución basada en un criterio objetivo que hace de la negociación de principios tan persuasiva y efectiva para lograr que la otra parte participe.

Nunca ceda ante la presión. Considere otra vez el ejemplo de la negociación con el constructor. ¿Qué haría usted si él le ofrece contratar a su cuñado si cede en cuanto a la profundidad de los cimientos? Usted probablemente contestaría, “un trabajo para mi cuñado no tiene nada que ver con el asunto de si la casa estará segura con unos cimientos de esa profundidad”. ¿Qué haría si el constructor tratara entonces de cobrarle un precio más alto? Usted contestaría de la misma manera: “Resolveremos este asunto también basándonos en los méritos. Veamos cuánto es lo que cobran los otros constructores por un trabajo de este tipo”, o “Tráigame sus cálculos de costos y veremos cómo dejar un margen justo de ganancias.” Si el constructor contesta, “Vamos, usted confía en mí, ¿no?” usted podría responder: “La confianza es un asunto

completamente aparte. El asunto es qué tan profundos deben de estar los cimientos para que la casa sea segura.”

La presión puede tomar muchas formas: un soborno, una amenaza, una simpatía manipulante para ganar confianza, o un simple rechazo a moverse. En todos estos casos, la respuesta basada en principios es la misma: invítelos a que expongan su razonamiento, sugiera criterios objetivos que piense se puedan aplicar, y rechace a moverse excepto sobre estas bases. Nunca ceda ante la presión, sólo a los principios.

¿Quién prevalecerá? En cualquier caso dado, es imposible el decir, pero en general usted tendrá una cierta ventaja. Además de su fuerza de voluntad, tendrá el poder de la legitimidad y la persuasión al mantenerse abierto a la razón. Será más fácil para usted el resistirse a tomar una decisión arbitraria que para ellos el resistirse a proponer algún patrón objetivo. Un rechazo a ceder excepto en respuesta a una razón sólida es una posición fácil de defender —pública y privadamente— que lo es un rechazo a ceder combinado con un rechazo a proponer razones sólidas.

Al menos, usted generalmente prevalecerá en la cuestión del proceso; podrá desplazar el proceso de una negociación por posiciones a la búsqueda de criterios objetivos. En este sentido la negociación de principios es una estrategia dominante sobre la negociación por posiciones. Alguien quien insista que la negociación se debe basar sobre los méritos puede conseguir que otros se le unan, ya que es la única forma de proponer sus intereses sustanciales.

En sustancia, también, usted probablemente actuará bien. Sobre todo ante aquellos que de otra forma podrían ser intimidados por la negociación por posiciones, la negociación de principios le permite a usted sostenerse en lo suyo y aun ser justo. Los principios hacen las funciones de un socio empedernido que no le permitirá que ceda ante la presión. Es una forma de “lo correcto da poder”.

Si la otra parte verdaderamente no se moverá y no propondrá una base persuasiva para justificar su posición, entonces ahí no habrá más negociación. Usted ahora tiene una alternativa como cuando entra a una tienda que tiene precios fijos no negociables sobre lo que usted quiere comprar. Usted, o lo toma o lo deja. Antes de dejarlo deberá ver si no pasó por alto algún patrón objetivo

que haga justa la oferta de ellos. Si encuentra ese patrón y si prefiere llegar a un acuerdo sobre esas bases en lugar de no llegar a ningún acuerdo, entonces hágalo. La disponibilidad de ese patrón apropiado evita los costos de ceder ante una posición arbitraria.

Si ellos no dejan su posición y usted no encuentra bases de principios para aceptarla, deberá valorar lo que usted ganaría aceptando su posición injustificada en vez de acudir a su otra alternativa. Usted debe sopesar ese beneficio sustancial contra la reputación de usted como negociador de principios y qué podría obtener si se retira.

El desplazar la discusión en una negociación de la cuestión de lo que la otra parte está dispuesta a hacer hacia la cuestión de cómo deberá decidirse el asunto no terminará con el debate, ni tampoco garantiza un resultado favorable. Lo que sí hace, sin embargo, es que proporciona una estrategia que puede seguir vigorosamente sin los altos costos de la negociación por posiciones.

“Es política de la compañía”

Veamos un caso real en donde una parte utilizó la negociación por posiciones y la otra la negociación de principios. El auto de Tom, uno de nuestros colegas, lo destruyó tontamente en un estacionamiento un camión de volteo. El carro estaba protegido por un seguro, pero la cantidad exacta que Tom pudiera recobrar aún quedaba por determinarse, por él y el ajustador del seguro.

AJUSTADOR DEL SEGURO TOM

Hemos estudiado su caso y hemos decidido que la póliza sí aplica. Esto significa que usted tiene derecho a un arreglo de \$3300.

Es lo que hemos decidido que su automóvil valía.

Ya veo. ¿Cómo llegaron ustedes a esa cantidad?

Entiendo, ¿pero qué patrón usaron para determinar esa cantidad? ¿Conoce usted algún lugar en donde pueda adquirir un automóvil comparable por esa cantidad?

AJUSTADOR DEL SEGURO

TOM

¿Cuánto pide usted?

A lo que tenga derecho bajo la póliza. Encontré un automóvil de segunda mano casi igual al otro por \$3850. Sumándole los impuestos llegará como a \$4000.

¡\$4000! ¡Es demasiado!

Yo no estoy pidiendo \$4000 o \$3000 o \$5000, lo que estoy pidiendo es una compensación justa. ¿Está usted de acuerdo en que es justo que yo reciba lo suficiente para reemplazar mi automóvil?

Bien, le ofreceré \$3500. Es lo más alto que puedo ir. Es política de la compañía.

¿Cómo determinó eso la compañía?

Mire, \$3500 será lo más que consiga. Tómelo o déjelo.

\$3500 puede ser justo. Yo no lo sé. Ciertamente entiendo su posición si está restringido por políticas de la compañía. Pero a menos que pueda explicar objetivamente el porqué tengo derecho sólo a esa cantidad, pienso que obtendré mejores resultados en la corte. ¿Por qué no estudiamos el asunto y volvemos a hablar? ¿Está bien el miércoles a las once?

Bien, Sr. Griffith, tengo aquí un anuncio que apareció en el periódico de hoy ofreciendo un Ford Fiesta '78 por \$3400.

Ya veo; ¿Qué dice acerca del kilometraje?

AJUSTADOR DEL SEGURO

49 000. ¿Por qué?

Déjeme ver... \$150.

No.

\$125.

TOM

Porque el mío tenía sólo 25 000 km. ¿Cuántos dólares aumenta eso el valor del automóvil según su libreta?

Suponiendo los \$3400 como una base posible, esto aumenta la cantidad a \$3550. ¿Dice el anuncio algo sobre el radio?

¿Cuánto extra sería eso según su libreta?

¿Cuánto por el aire acondicionado?

Media hora más tarde Tom salió con un cheque por \$4012.

III Si, pero...

- 6. ¿Qué hacer si ellos son más poderosos?
(Desarrolle su MAAN
— Mejor alternativa a un acuerdo negociado)**
- 7. ¿Qué hacer si ellos no quieren negociar?
(Utilice la negociación Jiu-jitsu)**
- 8. ¿Qué hacer si ellos utilizan trucos “sucios”?
(Suavizando al negociador duro)**

6 | ¿Qué Hacer si Ellos son más Poderosos?

(Desarrolle su MAAN

— Mejor alternativa a un acuerdo negociado)

¿De qué sirve hablar acerca de intereses, opciones y patrones si la otra parte tiene una mejor posición para negociar? ¿Qué puede hacer usted si la otra parte tiene una mayor riqueza o está mejor conectada, o si tiene un grupo mayor de asesores o armas más poderosas?

Ningún método podrá garantizar el éxito si toda la ventaja se encuentra del otro lado. Ningún libro de jardinería le podrá enseñar a hacer crecer lilas en un desierto o cactus en un pantano. Si usted entra a una tienda de antigüedades para comprar un juego de té de plata de Jorge IV con valor de miles de dólares y todo lo que usted trae consigo es un billete de cien dólares, no esperará que una hábil negociación supere la diferencia. En cada negociación existen realidades que son difíciles de cambiar. En respuesta al poder, lo más a que puede llegar cualquier método de negociación es a alcanzar dos objetivos: *primero*, protegerlo a usted de acordar algo que deba rechazar y *segundo*, hacer el mejor uso de los recursos con los que cuenta, de tal forma que cualquier acuerdo al que usted llegue satisfará sus intereses tanto como sea posible. Tomemos cada uno de los objetivos a la vez.

Protegiéndose usted mismo

Cuando usted está tratando de alcanzar un avión su objetivo podrá parecer importantísimo; considerándolo con calma, ve que

puede tomar el siguiente avión. La negociación a menudo le presentará situaciones similares. Usted se preocupará, por ejemplo, por no llegar a un acuerdo en un trato importante de un negocio en el cual usted ha puesto todo su empeño. Bajo estas condiciones, el que usted sea muy complaciente con las perspectivas de la otra parte es un peligro mayor —muy rápido para seguirlos—. El canto de la sirena “Pongámonos de acuerdo y terminemos con esto” se vuelve persuasivo. Usted puede terminar con un trato que debería de haber rechazado.

El costo de usar un tope inferior. Los negociadores tratan por lo común de protegerse a sí mismos contra este tipo de resultados, fijando de antemano el peor resultado aceptable —su “tope inferior”—. Si usted está comprando, su tope inferior será el precio más alto que estaría dispuesto a pagar. Si usted está vendiendo, su tope inferior será la cantidad mínima que aceptará. Usted y su esposa podrían, por ejemplo, pedir cien mil dólares por su casa y acordar entre ustedes no aceptar ninguna oferta abajo de ochenta mil dólares.

El tener un tope inferior hace más fácil resistir la presión y la tentación del momento. En el ejemplo de la casa, puede ser imposible para un comprador el pagar más de setenta y dos mil dólares; todos los que intervienen podrán saber que ustedes compraron la casa por cincuenta mil dólares el año pasado. En esta situación, en donde usted tiene el poder para llegar a un acuerdo mientras que el comprador no, los agentes de bienes raíces y todos los demás en el cuarto esperarán su respuesta. Su tope inferior predeterminado lo protegerá de tomar una decisión de la cual pudiera arrepentirse más tarde.

Si hay más de una persona de su lado, el adoptar conjuntamente un tope inferior ayuda a asegurar que ninguno indique a la otra parte que ustedes se conformarían con menos. Limita la autoridad de un abogado, de un agente de bienes raíces o de cualquier agente. Usted puede decir: “Consiga el mejor precio que pueda, pero no está autorizado a vender por menos de ochenta mil dólares.” Si su lado es una coalición débil de sindicatos de vendedores de periódicos negociando con una asociación de publicistas, el acordar sobre un tope inferior reduce el riesgo de que alguno de los sindicatos se separe, atraído por las ofertas de la otra parte.

Pero la protección que se obtiene al adoptar un tope inferior tiene un alto costo. Limita su habilidad para beneficiarse de lo que usted aprende durante la negociación. Por definición, el tope inferior es una posición que no está sujeta a cambio. A ese grado usted tendrá que cerrarse, decidiendo de antemano que nada de lo que la otra parte diga podrá hacerle subir o bajar su tope inferior.

El fijar un tope inferior también inhibe la imaginación. Reduce el incentivo para generar una solución a la medida que reconcilie los intereses que difieren en forma tal que sea ventajosa para ambos. Casi toda negociación comprende más de una variable. En vez de simplemente vender su casa por ochenta mil dólares, usted podrá servir mejor sus intereses si acepta sesenta y siete mil quinientos dólares con una promesa de no revenderla, el derecho de usar el granero como almacén durante dos años y la opción de comprar dos acres de pastura. Si usted insiste en un tope inferior, seguramente no buscará una solución imaginativa como ésta. Un tope inferior —por su propia naturaleza rígida— con certeza será *muy* rígido.

Más aún, es muy probable que el tope inferior se fije muy alto. Suponga que está sentado en la mesa desayunando con su familia y decidiendo el mínimo precio que deberán de aceptar por su casa. Un miembro de la familia sugiere cincuenta mil dólares. Otro responde, “Debemos obtener al menos setenta mil dólares.” Un tercero interviene, “¿Setenta mil por *nuestra* casa? Sería un robo. Vale al menos cien mil dólares.” ¿Quién en la mesa tendrá alguna objeción al respecto, sabiendo que se beneficiarán más con un precio más alto? Una vez tomada la decisión, el tope inferior será difícil de cambiar y puede que por años sea un impedimento para vender la casa. En otras circunstancias el tope inferior puede ser demasiado bajo; en vez de vender a tal cantidad, usted estaría mucho mejor si la rentara.

Resumiendo, en tanto que el tomar un tope inferior lo puede proteger a usted contra aceptar un muy mal acuerdo, también lo puede separar de generar alternativas y de aceptar una solución que sería inteligente el aceptar. Una cantidad seleccionada arbitrariamente no es medida de lo que usted deberá aceptar.

¿Existe una alternativa en vez del tope inferior? ¿Existe alguna medida para acuerdos que lo proteja a usted tanto contra el acep-

tar un acuerdo que debería de rechazar, como contra el rechazar un acuerdo que debería de aceptar? Si la hay.

Conozca su MAAN. Cuando una familia está decidiendo sobre el mínimo precio por su casa, la pregunta correcta que deberán de hacerse no es sobre cuánto “deberían” de ser capaces de conseguir, sino sobre qué harán si después de cierto tiempo no han vendido la casa. ¿La mantendrán en venta indefinidamente? ¿La rentarán, demolerán, construirán un estacionamiento, permitirán a alguien que viva en ella sin pagar renta bajo la condición de que la pinte, o qué? ¿Cuál de estas opciones es más atractiva, considerando todo? ¿Y cómo se compara esta opción con la mejor oferta recibida por la casa? Puede ser que una de estas alternativas sea mejor que vender la casa por ochenta mil dólares. Por otro lado, vender la casa por tan solo sesenta y dos mil dólares puede ser mejor que quedarse con ella indefinidamente. Es muy improbable que cualquier tope inferior seleccionado en forma arbitraria refleje los intereses verdaderos de la familia.

La razón por la que usted negocia es el producir algo mejor que los resultados que podría obtener sin negociar. ¿Cuáles son esos resultados? ¿Cuál es la alternativa? ¿Cuál es su MAAN —su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado? *Este* es el patrón contra el cual deberá de compararse todo acuerdo propuesto. Ese es el único patrón que lo puede proteger tanto de aceptar términos no favorables como de rechazar términos que estaría en sus intereses aceptar.

Su MAAN no es sólo una medida mejor sino que tiene la ventaja de ser flexible en forma suficiente como para permitir la búsqueda de soluciones imaginativas. En vez de descartar cualquier solución que esté por debajo de su tope inferior, usted puede comparar la propuesta con su MAAN para ver si satisface mejor sus intereses.

La inseguridad de un MAAN desconocido. Si usted no ha pensado cuidadosamente acerca de lo que hará si no se llega a un acuerdo, usted está negociando con los ojos cerrados. Usted puede, por ejemplo, estar muy optimista y suponer que tiene otras muchas alternativas: otras casas que vender, otros compradores para su automóvil de segunda mano, otros plomeros, otros trabajos disponibles, otros distribuidores, etc. Aun cuando su alternativa es única, usted podrá ver las consecuencias de no llegar a un

acuerdo a través de un cristal rosa. Puede estar pasando por alto la agonía de un juicio, el pleito de un divorcio, una huelga, una carrera armamentista o una guerra.

Un error que con frecuencia se comete es el ver sus alternativas agregadas. Usted se puede decir a sí mismo que de no llegar a un acuerdo sobre su sueldo, siempre se podrá ir a California, o al Sur, o de regreso a la escuela, o escribir, o trabajar en una granja, o ir a vivir a París o hacer cualquier otra cosa. En su mente usted podrá encontrar más atractiva la suma de todas estas opciones que el trabajar por un sueldo específico en un trabajo en particular. La dificultad con esto es que no puede tener la suma total de todas estas opciones; si no llega a un acuerdo, usted tendrá que escoger sólo una.

En la mayoría de las circunstancias, sin embargo, el mayor peligro es que usted está *muy* comprometido con el llegar a un acuerdo. Si no ha desarrollado una alternativa a una solución negociada, estará indebidamente pesimista acerca de lo que pasaría si la negociación terminara.

No importa qué tan valioso sea conocer su MAAN, puede dudar en buscar alternativas. Usted espera que este comprador o el siguiente le hagan una oferta atractiva por la casa. Puede evitar el enfrentarse a la pregunta de qué hacer si no se llega a un acuerdo. Puede pensar, "Negociemos primero y veamos qué pasa. Si las cosas no marchan bien ya veremos qué hacer." Pero el tener una respuesta a la pregunta al menos tentativa es primordial si usted quiere conducir la negociación en forma inteligente. Si debería o no estar de acuerdo en algo en una negociación, depende por completo de lo atractivo que sea para usted su mejor alternativa disponible.

Formule una trampa. Aunque su MAAN es la medida verdadera contra lo que usted debe comparar para juzgar cualquier acuerdo propuesto, podrá querer contar también con otra prueba. Con objeto de recibir con tiempo señales precautorias de que el contenido de un posible acuerdo corre el riesgo de ser muy poco atractivo, resulta útil el identificar un acuerdo no perfecto, pero mejor que su MAAN. Antes de aceptar un acuerdo peor que este paquete trampa, usted debe de tomar un descanso y reexaminar la situación. Como un tope inferior, una trampa de este tipo puede limitar la autoridad de un agente. "No venda por menos de setenta

y nueve mil dólares, el precio que pagué, más los intereses, a menos que hable conmigo.”

Una trampa debe de darle un margen de reserva. Si después de llegar al patrón marcado por su trampa usted decide llamar a un tercero, le habrá dejado algo en su favor para que él trabaje. Usted aún tiene espacio para moverse.

Cómo dar el mejor uso a sus recursos

Una cosa es el protegerse usted mismo en contra de un mal acuerdo. Dar el mejor uso a los recursos de los que dispone para llegar a un buen acuerdo es otra. ¿Cómo puede hacer esto? Nuevamente la respuesta se encuentra en su MAAN.

Entre mejor sea su MAAN, más será su poder. La gente piensa que el poder de negociación está determinado por factores tales como la riqueza, los contactos políticos, la fuerza física, los amigos y el poderío militar. De hecho, el poder de negociación relativo de dos partes depende básicamente de qué tan atractivo es para cada una la opción de no llegar a un acuerdo.

Considere el caso de un rico turista que quiere comprar una pequeña olla de bronce a un precio modesto a un vendedor en la estación de ferrocarril de Bombay. El vendedor puede que sea pobre, pero seguramente conoce el mercado. Si no vende la olla a este turista, se la puede vender a otro. Basándose en su experiencia él puede estimar cuándo y por cuánto se la puede vender a alguien más. El turista puede ser rico y “poderoso”, pero en esta negociación él se encuentra de hecho en una posición débil a menos que conozca aproximadamente cuánto costaría y qué tan difícil sería encontrar una olla similar en otra parte. El con seguridad perdería la oportunidad de comprar esa olla o pagaría ese precio elevado. La riqueza del turista no fortalece en ninguna forma su poder de negociar. En forma aparente, *debilita* su posibilidad de comprar la olla a un precio menor. Para convertir esa riqueza en poder de negociación, el turista tendría que usarla para conocer el precio al que pudiera comprar una olla similar o mejor, en cualquier otro lugar.

Piense por un momento cómo se sentiría usted al dirigirse a una entrevista de trabajo sin ninguna otra oferta anterior —sólo algo de incertidumbre lo guía. Piense cómo iría la plática sobre el

sueldo. Ahora compare esto con lo que usted sentiría al dirigirse a la misma entrevista sabiendo que usted tiene otras dos ofertas de trabajo. ¿Cómo procedería la negociación sobre el sueldo? La diferencia es poder.

Lo que es cierto en una negociación entre dos individuos es ciertamente igual en una negociación entre organizaciones. El poder de negociación relativo de una gran industria y de un pequeño pueblo tratando de incrementar los impuestos de una fábrica, está determinado no por el tamaño relativo de sus respectivos presupuestos, o por su situación política, sino por la mejor alternativa de cada uno. En un caso, un pequeño pueblo negoció con una compañía que tenía una fábrica a las orillas del pueblo, de un pago de “buena voluntad” de trescientos mil dólares al año a uno de dos millones trescientos mil dólares al año. ¿Cómo hizo esto?

El pueblo sabía exactamente lo que haría si no se llegaba a un acuerdo: extendería los límites del pueblo para incluir la fábrica y entonces cobraría a la fábrica el impuesto residencial completo de dos millones quinientos mil dólares al año. La corporación estaba decidida a mantener la fábrica; no tenía ninguna alternativa si no se llegaba a un acuerdo. La primera impresión es que la corporación parecía tener mucho poder. Proveía la mayoría de los trabajos en el pueblo, el cual estaba sufriendo económicamente; el cierre de la fábrica o una relocalización de ésta desvastaría al pueblo. Y los impuestos que ya estaba pagando la fábrica ayudaban a pagar el sueldo de los mismos dirigentes del pueblo que estaban demandando más. Así, todo este poder, porque no estaba convertido en un buen MAAN, sirvió de poco. Porque tenía un MAAN atractivo, el pequeño pueblo fue más hábil en afectar el resultado de la negociación que una de las corporaciones más grandes del mundo.

Desarrolle su MAAN. Una búsqueda vigorosa sobre lo que usted haría si no se llega a un acuerdo puede fortalecer en gran medida su mano. Las alternativas atractivas no se encuentran sentadas ahí esperando por usted; en general tiene que desarrollarlas. El generar MAANS posibles requiere tres operaciones distintas: (1) generar una lista de las acciones que usted podría tomar si no se llega a un acuerdo; (2) mejorar algunas de las opciones más promisorias y convertirlas en opciones prácticas; y (3) seleccione tentativamente, la opción que parezca mejor.

La primera operación es inventar. Si, para el fin de mes, la compañía X no le hace a usted una oferta de trabajo satisfactoria, ¿cuáles son algunas de las cosas que usted haría? ¿Aceptar la oferta de trabajo de la compañía Y? ¿Buscar en otra ciudad? ¿Emprender un negocio propio? ¿Qué más haría? Para un sindicato de trabajadores, las alternativas a una solución negociada incluirían supuestamente el convocar a huelga, trabajar sin contrato, anunciar con sesenta días de anticipación una huelga, pedir un intermediario y pedir a los miembros del sindicato que “trabajen para gobernar”.

La segunda etapa consiste en perfeccionar sus mejores ideas y convertir a las más prometedoras en opciones reales. Si usted está pensando en trabajar en Chicago, trate de convertir esa idea en por lo menos una oferta de trabajo allá. Con una oferta de trabajo en Chicago, en la mano (o inclusive con haber descubierto que usted es incapaz de conseguir uno), estará mucho mejor preparado para evaluar los méritos de una oferta en Nueva York. Mientras el sindicato de trabajadores está aún negociando, debe de convertir las ideas de pedir un intermediario y de convocar a huelga parcial en operaciones específicas, en proyectos listos para entrar en acción. El sindicato podría, por ejemplo, someter a votación entre los miembros el autorizar una huelga si no se ha llegado a un acuerdo cuando el contrato llegue a su fecha de vencimiento.

La etapa final para desarrollar su MAAN es seleccionar la mejor entre las opciones. Si usted no llega a algún acuerdo en la negociación, ¿cuál de entre sus opciones realistas planearía seguir?

Habiendo pasado por todo este esfuerzo, usted ahora tiene un MAAN. Compare cada oferta con éste. Entre mejor sea su MAAN, mayor será su habilidad para mejorar los términos de cualquier acuerdo negociado. Conociendo lo que usted haría de no llegarse a algún acuerdo le dará más confianza en el proceso de negociación. Es más fácil el terminar una negociación si usted sabe a dónde va. Entre mayor sea su disponibilidad para terminar una negociación, podrá presentar con mayor fuerza sus intereses y las bases sobre las cuales usted cree debe de descansar el acuerdo.

La conveniencia de descubrir su MAAN a la otra parte depende de lo que usted crea que la otra parte piense. Si su MAAN es extremadamente atractiva —si tiene otro cliente esperando en el cuarto anexo— es en su propio interés el dejar que la otra parte lo

conozca. Si ellos piensan que usted no tiene una buena alternativa cuando en realidad sí la tiene, entonces casi seguramente que se los debe de hacer saber. Sin embargo, si su mejor alternativa a un acuerdo negociado es peor para usted de lo que ellos piensan, entonces el descubrirla debilitará su mano en vez de fortalecerla.

Considere el MAAN de la otra parte. Usted debe pensar también sobre las alternativas a un acuerdo negociado que tiene la otra parte. Ellos pueden estar equivocadamente optimistas acerca de lo que pueden hacer si no se llega a un acuerdo. Quizá ellos tengan una noción vaga de que tienen muchas opciones y están bajo la influencia de su total acumulado.

Entre más pueda usted aprender de sus opciones, mejor preparado estará para negociar. Conociendo sus alternativas, podrá estimar en forma realista lo que puede esperar de la negociación. Si ellos aparentemente están sobreestimando su MAAN, usted querrá bajar sus expectativas.

El MAAN de ellos puede ser mejor que cualquier solución justa para ellos que usted pueda imaginar. Suponga que pertenece a un grupo de la comunidad preocupado por los gases potencialmente nocivos que serán emitidos por una planta de energía, ahora en construcción. El MAAN de la compañía de energía es o ignorar sus protestas o mantenerlos protestando hasta que se acabe de construir la planta. Para hacer que tomen su preocupación en forma seria, ustedes probablemente tendrán que demandarlos buscando que su permiso de construcción se anule. En otras palabras, si el MAAN de ellos es tan bueno que no tiene ningún incentivo para negociar en los méritos, entonces considere qué se puede hacer para cambiarlo.

Si ambos lados tienen MAANS atractivos, el mejor resultado de la negociación —para ambas partes— puede que sea el no llegar a un acuerdo. En tales casos una negociación exitosa es una en la cual ustedes, en forma amigable y eficiente, descubren que la mejor manera de avanzar sus intereses respectivos es para cada quien el buscar en otro lado y no tratar más de llegar a un acuerdo.

Cuando la otra parte es poderosa

Si la otra parte tiene armas grandes usted no querrá convertir la negociación en un campo de batalla. Entre más fuertes parezcan ellos

en términos de poder físico o económico, más se beneficiará usted negociando en los méritos. En la medida en que ellos tengan músculos y usted principios, entre más amplio sea el papel que pueda establecer para el principio, usted estará mejor.

El tener un buen MAAN le puede ayudar a negociar en los méritos. Puede convertir los recursos que tiene en poder de negociación efectiva desarrollando y mejorando su MAAN. Aplique su conocimiento, tiempo, dinero, gente, conexiones y agallas para desarrollar la mejor solución para usted en forma independiente del asentir de la otra parte. Entre más fácil y feliz pueda alejarse de una negociación, mayor será su capacidad para alterar el resultado.

El desarrollar su MAAN entonces, no sólo le permite determinar lo que sería un acuerdo mínimo aceptable, probablemente también incrementará ese mínimo. El desarrollar su MAAN es quizá el curso de acción más efectivo que usted puede tomar al tratar con un negociador aparentemente más poderoso.

7

¿Qué Hacer si Ellos no Quieren Negociar?

(Utilice la negociación Jiu-jitsu)

El hablar sobre intereses, opciones y patrones puede ser un juego inteligente, eficiente y amigable, ¿pero, y si la otra parte no quiere jugar? Mientras usted trata de discutir sus intereses, ellos pueden plantear su posición en términos definitivos. Usted puede estar preocupado por desarrollar acuerdos tentativos que maximicen las ganancias de ambas partes. Ellos pueden estar atacando sus propuestas, preocupados sólo con maximizar las ganancias de ellos. Usted puede atacar el problema en los méritos; ellos pueden atacarlo a usted. ¿Qué puede hacer para sacarlos de sus posiciones y llevarlos a negociar en los méritos?

Existen tres enfoques básicos para centrar su atención en los méritos. El primero se centra en lo que *usted* puede hacer. Usted mismo puede concentrarse en los méritos, en vez de en posiciones. Este método, el tema de este libro, es contagioso; mantiene abiertas las perspectivas de éxito a aquellos que hablan sobre intereses, opciones y criterios. En efecto, usted puede cambiar el juego simplemente empezando a jugar uno nuevo.

Si esto no funciona y ellos continúan usando la negociación por posiciones, usted puede acudir a una segunda estrategia que se centra en lo que *ellos* pueden hacer. Contrarresta los movimientos básicos de la negociación por posiciones de tal forma que dirige su atención hacia los méritos. Nosotros llamamos esta estrategia *negociación jiu-jitsu*.

El tercer enfoque se centra en lo que una *tercera parte* puede hacer. Si ni la negociación de principios ni la negociación jiu-jitsu consiguen hacerlos jugar, considere el incluir a una tercera parte entrenada a centrar la discusión en los intereses, las opciones y criterios. Quizá el método más efectivo que una tercera parte puede usar en este esfuerzo es el procedimiento de mediación de un contexto.

El primer enfoque —la negociación de principios— ya se ha expuesto. La negociación jiu-jitsu y el procedimiento de un contexto se explicarán en este capítulo. El capítulo termina con un diálogo basado en una negociación real, entre un inquilino y un arrendador, que ilustra en detalle cómo puede persuadir a una parte que no quiere jugar a hacerlo, usando una combinación de negociación de principios y negociación jiu-jitsu

Negociación jiu-jitsu

Si la otra parte anuncia una posición firme, usted estará tentado a criticarla y rechazarla. Si ellos critican su propuesta, usted podrá estar tentado a defenderla y a atrincherarse. Si ellos lo atacan, podrá estar tentado a defenderse y a contraatacar. En síntesis, si ellos presionan con fuerza, usted tenderá a presionar también.

Sin embargo, si usted lo hace, terminará jugando el juego de negociación por posiciones. El rechazar su posición solamente los encerrará en ella. El defender su propuesta únicamente lo encerrará a *usted* en ella. Y el defenderse usted mismo sólo llevará la negociación a un enfrentamiento de caracteres. Usted se encontrará en un círculo vicioso de ataque y defensa, y en este empujar y tirar perderá mucho tiempo y energía inútilmente.

Si el responder a la presión presionando no funciona, ¿qué puede funcionar entonces? ¿Cómo puede evitar un círculo de acción y reacción? *No conteste presionando*. Cuando ellos expongan su posición, no los rechace. Cuando ellos ataquen sus ideas, no las defienda. Cuando ellos lo ataquen a usted, no contraataque. Rompa el círculo vicioso rechazándose a reaccionar. En vez de presionar en respuesta, haga a un lado su ataque y refléjelo hacia el problema. Como en las artes marciales orientales de judo y jiu-jitsu, evite el dirigir su fuerza directamente hacia ellos; en vez de esto, utilice su habilidad para hacerse a un lado y aproveche para sus fines, la fuerza de ellos. En vez de resistirse a su fuerza, cana-

licela en explotar intereses, en generar opciones para beneficio mutuo y en buscar patrones independientes.

¿Cómo trabaja la “negociación jiu-jitsu” en la práctica? ¿Cómo se puede hacer usted a un lado del ataque y reflejarlo hacia el problema?

En forma característica su “ataque” consistirá en tres maniobras: el proponer su posición con fuerza, el atacar las ideas de usted y el atacarlo a usted. Veamos cómo un negociador de principios puede tratar con cada una de éstas.

No ataque sus posiciones, busque detrás de ellas. Cuando la otra parte adelante su posición, ni la rechace ni la acepte. Trátela como una posible opción. Busque los intereses detrás de ella, extraiga los principios que refleja y piense en cómo mejorarla.

Suponga que usted representa a una sociedad de maestros demandando una paga mejor y que el único criterio para despedir sea la antigüedad. La dirección de la escuela ha propuesto un aumento de mil dólares parejo, más la retención del derecho de decidir unilateralmente a quién se despide. Escudriñe en su posición en busca de los intereses que se encuentran bajo la superficie. “¿Cuáles son exactamente los efectos en el presupuesto si se aumenta el sueldo más de mil dólares?” “¿Por qué sienten ustedes la necesidad de mantener un control completo sobre los despidos?”

Suponga que cada posición que ellos tomen es un intento genuino para tratar con las preocupaciones básicas de cada lado; pregúnteles cómo piensan que trata con el problema a la mano. Trate su posición como una opción y examine en forma objetiva el grado en que ésta satisface los intereses de cada parte, o cómo podría mejorarse para lograrlo. “¿Cómo un aumento parejo de mil dólares mantendrá nuestros sueldos competitivos en comparación con otros en el área y, por tanto, asegure que los estudiantes tendrán profesores sumamente calificados?” “¿Cómo puede convencer a los profesores de que su procedimiento para despedir es justo? Nosotros pensamos que usted en forma personal es justo, pero ¿qué pasaría si usted se va? ¿Cómo podemos dejar nuestro bienestar y el de nuestras familias en manos de una decisión potencialmente arbitraria?”

Investigue y discuta los principios subyacentes en la posición tomada por la otra parte. “¿Cuál es la teoría que hace que el aumento de mil dólares sea justo? ¿Se basa en lo que otras escuelas

pagan o en lo que ganan otros con cualidades similares?” “¿Cree usted que los profesores del pueblo con menos experiencia deban de ser despedidos primero o aquellos con más experiencia—quienes, claro, tienen un sueldo más alto?”

Para dirigir su atención hacia el mejoramiento de las opciones sobre la mesa, discuta con ellos en forma hipotética lo que pasaría si una de sus posiciones fuera aceptada. En 1970, un abogado estadounidense tuvo la oportunidad de entrevistar al presidente Nasser de Egipto sobre el conflicto árabe-israelita. El preguntó a Nasser, “¿Qué es lo que quiere usted que Golda Meir haga?”

Nasser contestó, “¿Qué se retiren!”

“¿Qué se retiren?” el abogado preguntó.

“¿Qué se retiren de cada pulgada de territorio árabe!”

“¿Sin ningún trato? ¿Sin nada de parte de ustedes?” El estadounidense preguntó incrédulo.

“Nada. Es nuestro territorio. Ella debería prometer que se retirarán”, contestó Nasser.

El estadounidense preguntó, “¿Qué le pasaría a Golda Meir si mañana apareciera en el radio y televisión israelita y dijera, “En nombre del pueblo de Israel yo prometo retirarnos de cada pulgada del territorio ocupado en 1967: el Sinaí, Gaza, el West Bank, Jerusalén, el Golán Heights. Y quiero que sepan, que no tengo ningún compromiso o cualquier cosa de ninguna clase de árabe alguno?”

Nasser soltó una carcajada, “¿Oh, sí tendría problemas *ella* en su país!”

El entender lo irrealista de la opción que Egipto ofrecía a Israel pudo haber contribuido a que Nasser ese día, más tarde, haya aceptado un alto al fuego en la guerra de refriega.

No defienda sus propias ideas, acepte críticas y consejos. Mucho del tiempo en una negociación se emplea en criticar. En vez de resistirse a la crítica de la otra parte, invítelos a que la hagan. En vez de pedirles que acepten o rechacen una idea, pregúnteles qué hay de malo en ella. “¿Cuáles de sus preocupaciones no toma en cuenta esta propuesta de salarios?” Examine sus juicios negativos para entresacar sus intereses subyacentes y mejore las ideas de usted desde el punto de vista de ellos. Vuelva a trabajar sobre sus ideas a la luz de la nueva información que obtenga de ellos, y de esta forma convierta las críticas que trabajan como obstáculos, en el

proceso de llegar a un acuerdo en partes primordiales de ese proceso. “Si lo entiendo, usted está diciendo que no puede pagar de incremento más de mil dólares parejo a setecientos cincuenta profesores. ¿Qué le parecería si aceptamos que se estipule que cualquier cantidad que se ahorre por contratar menos de setecientos cincuenta profesores, se distribuya como un bono mensual entre los profesores que estén trabajando?”

Otra forma de canalizar las críticas en una dirección constructiva es darle vuelta a la situación y pedirles su consejo. Pregúnteles qué harían en la situación de usted. “Si sus trabajos estuvieran en juego, ¿qué harían? Nuestros miembros se están sintiendo tan inseguros por sus trabajos y tan frustrados con sus dólares que cada día valen menos, que están hablando de invitar a un sindicato militar para que los represente. Si usted estuviera dirigiendo esta asociación ¿cómo actuaría?”. Así, usted los lleva a que confronten la mitad del problema. Haciendo esto, ellos podrán generar una solución que considere las preocupaciones de usted. “Parte del problema parece ser que los profesores sienten que nadie los escucha. ¿Ayudaría si se tuviera una sesión regular en la cual los profesores pudieran reunirse con la dirección de la escuela?”

Reformule un ataque sobre usted en un ataque al problema. Cuando la otra parte lo ataque personalmente —como sucede con frecuencia— resista la tentación de defenderse o de atacarlos. En vez de esto, permanezca sentado y permita que dejen escapar la tensión. Escúchelos, muestre que usted está entendiendo lo que dicen, y cuando hayan acabado, reformule el ataque de ellos sobre usted en un ataque al problema. “Cuando usted dice que una huelga muestra que no estamos preocupados por los niños, entiendo su preocupación por la educación de los niños. Quiero que sepa que nosotros compartimos la misma preocupación: ellos son nuestros niños y nuestros alumnos. Queremos que la huelga termine para poder continuar con su educación. ¿Qué podemos hacer ustedes y nosotros para llegar a un acuerdo tan pronto como sea posible?”

Formule preguntas y tome pausas. Aquellos que intervienen en una negociación jiu-jitsu utilizan dos métodos. El primero es el de formular preguntas en vez de afirmaciones. Las afirmaciones generan resistencia, en tanto que las preguntas generan respuestas. Las preguntas permiten que la otra parte exponga sus puntos y le permiten a usted entenderlos. Poseen retos que pueden usarse para

dirigir a la otra parte a que enfrente el problema. Las preguntas no ofrecen ningún blanco al cual disparar, ninguna posición a la cual atacar. Las preguntas no critican, educan. “¿Piensa usted que sería mejor tener profesores cooperativos que sienten que participen en el proceso, o profesores que se resistan a un proceso que sienten se les impuso y que no toma sus preocupaciones en cuenta?”

El silencio es una de sus mejores armas. Uselo. Si ellos han hecho una propuesta irracional o un ataque que usted considere injustificado, puede ser que la mejor cosa por hacer es sentarse y no pronunciar palabra alguna.

Si usted ha formulado una pregunta honesta a la cual ellos han contestado con una respuesta insuficiente, simplemente espere. La gente tiende a sentirse incómoda en el silencio, en forma particular si tienen dudas acerca de los méritos de algo que han dicho. Por ejemplo, si un representante de los profesores pregunta, “¿Por qué los profesores no deberían de tener voz en la política de despidos?” el director puede sentirse perdido: “Los despidos son una cuestión meramente administrativa... Bueno, claro que los profesores tienen un interés en la política de despidos, pero ellos no son los mejores calificados para saber quién no es un buen maestro... Mm, lo que quiero decir es que...”

El silencio a menudo crea la impresión de un atolladero, el cual la otra parte se sentirá impulsada a romper contestando a su pregunta o proponiendo una nueva sugerencia. Cuando usted haga una pregunta, tome una pausa. No les facilite las cosas formulando otra pregunta o haciendo algún comentario suyo. La negociación más efectiva que usted hará alguna vez es cuando no esté hablando.

Considere el procedimiento de un contexto

Usted probablemente llamará a una tercera parte cuando sus esfuerzos propios para cambiar el juego de negociación por posiciones a negociación de principios hayan fallado. El problema al que usted se enfrenta puede ilustrarse mediante una historia simple de una negociación entre marido y mujer que planean construir una casa nueva.

La esposa está pensando en una casa de dos pisos con chimenea y una ventana a la bahía. El esposo está pensando en una casa

de rancho moderna, con una estancia y una cochera con mucho espacio. En el proceso de negociación, cada uno formula al otro una serie de preguntas, como “¿Cuáles son tus puntos de vista sobre la sala?” y “¿Realmente insistes en hacerla a tu manera?” Contestando a esas preguntas, dos planes distintos se vuelven cada vez más fijos. Cada uno pide a un arquitecto que prepare un bosquejo y después planos más detallados, atrincherándose cada vez más en sus posiciones respectivas. En respuesta a la demanda de la esposa por una mayor flexibilidad, el marido acuerda en reducir el largo de la cochera en un pie. En respuesta a su insistencia por una concesión, la esposa acuerda el ceder una estancia posterior que dice que siempre quiso, pero que no aparece en su plano. Cada uno discute en favor de su plano y en contra del otro. En el proceso, se hieren los sentimientos y la comunicación se dificulta. Ninguna parte quiere hacer concesiones, ya que muy probablemente sólo llevarán a la demanda de más concesiones.

Este es un ejemplo clásico de negociación por posiciones. Si usted no puede cambiar el proceso a uno que busque la solución en los méritos, quizá una tercera parte sí pueda. En forma más fácil que para aquéllos directamente comprometidos, un mediador puede separar a la gente del problema y dirigir la discusión hacia los intereses y las opciones. Más aún, él o ella pueden a veces sugerir bases imparciales para resolver las diferencias. Una tercera parte puede también separar el proceso de generación de ideas del proceso de toma de decisiones, reducir el número de decisiones necesarias para llegar a un acuerdo y ayudar a las partes a conocer lo que conseguirán cuando lo decidan. Un proceso diseñado para permitir a una tercera parte hacer todo esto se conoce como el procedimiento de un contexto.

En la negociación para el diseño de la casa entre el marido y su mujer, se llama a un arquitecto independiente y se le muestran los últimos planos que reflejan la posición actual de los esposos. No toda tercera parte se comportará en forma inteligente. Un arquitecto, por ejemplo, podría pedir que se le aclararan las posiciones, presionarlos para que hagan una larga serie de concesiones y hacer que cada uno se sienta emocionalmente aún más apegado a su posición. Pero un arquitecto que utilice el procedimiento de un contexto se comportará en forma diferente. En vez de preguntar por sus posiciones, preguntará por sus intereses: no qué tan grande

quiere la ventana a la bahía, la esposa, sino por qué la quiere. “¿Es para que entre el sol de la mañana o el de la tarde? ¿Es para mirar hacia afuera o hacia adentro? Preguntaría al esposo, “¿Para qué quiere una cochera? ¿Qué cosas necesita almacenar? ¿Qué es lo que espera hacer en la estancia? ¿Leer? ¿Mirar la televisión? ¿Atender a sus invitados? ¿Cuándo usará la estancia? ¿Durante el día? ¿Los fines de semana? ¿En las tardes? etc.

El arquitecto deja claro que él no está pidiendo a ningún esposo el ceder su posición. En vez de esto, él está explorando la posibilidad de que quizá les pueda hacer una recomendación —pero aún eso no es seguro—. En esta etapa él está sólo tratando de aprender todo lo que puede sobre sus necesidades e intereses.

Después de todo, el arquitecto desarrolla una lista de los intereses y necesidades de los dos esposos (“el sol de la mañana, chimenea abierta, un sitio cómodo para leer, espacio para un taller, espacio para almacenar una sopladora de nieve y un carro mediano”, etc.). El pide a cada esposo que critique la lista y sugiera mejoras a ella. Es difícil hacer concesiones, pero es fácil criticar.

Unos días después el arquitecto regresa con un plano preliminar, “Personalmente, no estoy satisfecho con él, pero antes de seguir trabajando en él pensé en escuchar sus críticas.” El esposo podría decir, “¿Qué hay de malo en él? Bueno, por una parte, el baño está muy alejado de la recámara. Veo que no hay espacio suficiente para mis libros. Y ¿dónde dormirán los huéspedes cuando se queden a pasar la noche?” También a la esposa se le pide su crítica de ese primer borrador.

Un poco después el arquitecto regresa con una segunda versión del borrador, y nuevamente les pide sus críticas. “He tratado con el problema del baño y de los libros y también con la idea de usar la estancia como un cuarto de esparcimiento. ¿Qué piensan de esto?” Conforme el plano va tomando forma, cada esposo tenderá a tratar sólo los asuntos más importantes para él o ella, no detalles triviales. Sin conceder nada, la esposa, por ejemplo, se asegurará que el arquitecto entienda sus necesidades primordiales. Ningún ego, ni siquiera el del arquitecto, está comprometido con el borrador. El inventar la mejor reconciliación posible de sus intereses con las restricciones de presupuesto se separa del proceso de toma de decisiones y queda libre del temor de hacer un compromiso apresurado. El marido y su mujer no tienen que abandonar sus

posiciones, pero ahora se sientan lado a lado, al menos en forma figurada, criticando en forma conjunta los planos a medida que toman forma y ayudando al arquitecto a preparar una recomendación que después les presentará.

Y así sigue, a través de un tercer plano, un cuarto plano, un quinto plano. Finalmente, cuando piensa que no lo puede mejorar más, el arquitecto dice, “esto es lo más que puedo hacer. Traté de reconciliar sus intereses lo mejor que pude. Muchos de los asuntos los he resuelto usando soluciones arquitectónicas e ingenieriles estándar, el precedente, y el mejor juicio profesional que pude tener. Aquí está. Les recomiendo que acepten este plano”

Cada esposo ahora sólo tiene una decisión qué tomar: sí o no. Al tomar su decisión cada uno sabe lo que va a obtener. Y una respuesta positiva puede darse si la otra parte dice que sí. El procedimiento de un contexto sólo desplaza el juego lejos de la negociación por posiciones, simplifica mucho el proceso de generar opciones así como el de la toma conjunta de decisiones. En otra negociación, ¿quién puede tomar la parte del arquitecto? Usted puede invitar a una tercera parte como mediador. O, en negociaciones en las que intervienen más de dos partes, una tercera parte natural puede ser un participante cuyos intereses en el asunto recaen más en afectar el acuerdo que en afectar los términos particulares.

En muchas negociaciones ese alguien puede ser usted. Por ejemplo, usted puede ser un vendedor de una planta de plásticos negociando una orden de pedido grande con un cliente industrial que hace botellas de plástico. El cliente podrá querer una clase de plástico especial hecha en exclusiva para él, pero la planta que usted representa está reacia a hacer los cambios necesarios a la herramienta para producir esa pieza. Su comisión depende más en el afectar un acuerdo entre su cliente y en la gente de producción que en afectar los términos. O usted puede ser un asistente de un senador que está más preocupado por conseguir la aprobación de un presupuesto que en si el presupuesto es de diez u once millones de dólares. O usted puede ser un gerente tratando de decidir sobre un asunto ante el cual sus dos subordinados toman posturas diferentes; usted se preocupa más por tomar una decisión a la cual se puedan adaptar ambos, en vez de cuál alternativa escoger. En cada uno de estos casos, aun cuando usted sea un participante activo,

puede que sea en su propio interés el comportarse como lo haría un mediador y usar el procedimiento de un contexto. Haga de mediador en sus propias disputas.

Quizá el uso más famoso del procedimiento de un contexto fue en los EUA en Campo David en septiembre de 1978 cuando EUA hizo de mediador entre Egipto e Israel. EUA escuchó a ambas partes; preparó una solución en borrador con la que nadie estaba comprometido, pidió que se criticara y mejoró el borrador una y otra vez hasta que el mediador sintió que no lo podía mejorar más. Después de trece días y como veintitrés borradores, los EUA tenían un texto que estaban preparados a recomendar. Cuando el presidente Carter lo recomendó, Israel y Egipto lo aceptaron. Como una técnica para limitar el número de decisiones, reducir la incertidumbre de cada decisión y prevenir que las partes se encerraran cada vez más en sus posiciones, funcionó extraordinariamente bien.

El procedimiento de un contexto es de gran ayuda en negociaciones entre dos partes que comprometen a un mediador. Es casi indispensable en el caso de grandes negociaciones multilaterales. Ciento cincuenta países, por ejemplo, no pueden discutir constructivamente ciento cincuenta propuestas. Ni tampoco pueden hacer una concesión condicionada a una concesión de cada uno de los otros. Necesitan una forma de simplificar el proceso de la toma de decisiones. El procedimiento de un contexto sirve a estos fines.

Usted no necesita del consentimiento de nadie para empezar a utilizar el procedimiento de un contexto. Simplemente prepare un borrador y pida que se le critique. Nuevamente, usted puede cambiar la forma de jugar con sencillez comenzando a jugar uno nuevo. Aun si la otra parte no está dispuesta a hablar con usted directamente (o viceversa), una tercera parte puede presentar el borrador.

Cómo lograr que ellos jueguen:

El caso de Bienes Raíces Jones y Frank Turnbull

El siguiente ejemplo de negociación basado en la vida real entre un arrendador y un inquilino debe de darle a usted una noción sobre cómo tratar con una parte que está reacia a negociar basándose en

los méritos. Ilustra en qué consiste el cambiar un juego iniciando uno nuevo.

El caso en breve. En marzo Frank Turnbull rentó un apartamento a Bienes Raíces Jones por trescientos dólares al mes. En julio, cuando él y su compañero de cuarto, Paul, quisieron dejar el apartamento, Turnbull descubrió que la renta del departamento estaba regulada. La renta máxima que se podía cobrar legalmente era de doscientos treinta y tres dólares al mes —sesenta y siete dólares menos de lo que había estado pagando.

Molesto porque se le había estado cobrando de más, Turnbull llamó a la señora Jones de Bienes Raíces Jones para discutir el problema. Al principio, la señora Jones se comportó en forma poco receptiva y hostil. Ella reclamaba que estaba en lo correcto y acusaba a Turnbull de ingratitud y chantaje. Sin embargo, después de varias sesiones largas de negociación, la señora Jones acordó el reembolsar su dinero a Turnbull y su compañero. Su tono al final era amistoso y de disculpa.

A lo largo de todo esto, Turnbull utilizó el método de negociación de principios. A continuación se presenta una sección de los intercambios que tuvieron lugar durante la negociación. Cada intercambio se titula con una frase del tipo que un negociador que utilice el método de principios, podría utilizar en una situación similar. Siguiendo cada intercambio se hace un análisis de la teoría que está detrás de él y sus impactos.

“Por favor corríjame si estoy equivocado”

TURNBULL: Señora Jones, recién me he enterado —por favor corríjame si esoy equivocado— que la renta de nuestro apartamento estaba regulada. Nos han dicho que la máxima renta legal que se puede cobrar es de doscientos treinta y tres dólares a mes. ¿Nos han malinformado?

Análisis. Lo fundamental de la negociación de principios se basa en mantenerse abierto a la persuasión mediante hechos objetivos y principios. Mediante el manejo cauteloso de los hechos objetivos, así como posiblemente imprecisos y el pedir a la señora Jo-

nes que lo corrigiera, Turnbull estableció un diálogo basado en la razón. La invitó a participar, ya fuera aprobando los hechos presentados o aclarándolos. Este juego los convierte en dos colegas que tratan de establecer los hechos. Si Turnbull expusiera los hechos sólo como hechos, la señora Jones se hubiera sentido amenazada y defensiva. Ella podría haber negado los hechos. La negociación no hubiera empezado en forma constructiva.

Si Turnbull estuviera realmente equivocado, el pedir correcciones por anticipado hará más fácil el aceptarlas. El decir a la señora Jones que esos son los hechos, sólo para descubrir que estaba equivocado, lo haría quedar en ridículo. Pero aún, ella podría entonces dudar de todo lo que él dijera, haciendo difícil el negociar.

El mantenerse usted abierto a las correcciones y a la persuasión es un pilar en la estrategia de la negociación de principios. Usted puede convencer a la otra parte a abrirse ante los principios y hechos objetivos que usted sugiera, sólo si usted mismo se muestra abierto a los que ellos sugieren.

“Apreciamos lo que usted ha hecho por nosotros”

TURNBULL: Paul y yo entendemos que nos ha hecho un favor personal al rentarnos el apartamento. Usted fue muy amable y nosotros apreciamos el tiempo y esfuerzo que usted ha puesto en esto.

Análisis. El dar apoyo personal a la persona en el otro lado es crucial para separar a la gente del problema —separando los asuntos personales de los méritos sustanciales—. Expresando su agradecimiento hacia los buenos actos de la señora Jones, lo que en realidad está diciendo Turnbull es, “Nosotros no tenemos nada personal en contra de usted. Pensamos que es una persona generosa.” El se puso del lado de la señora Jones. El diluyó cualquier amenaza que ella pudiera sentir en contra de su propia imagen.

Elogie y apoye, además, en forma tal que implique que la persona continuará mereciéndoselo. Después de haber sido elogiada, la señora Jones tiene ahora una pequeña inversión emocional en la aceptación que Turnbull tuvo de ella. Ella tiene algo que perder y como resultado puede que actúe en forma más conciliatoria.

“Nuestra preocupación es que sea justo”

TURNBULL: Nosotros queremos saber que no hemos pagado más de lo que debimos. Cuando estemos seguros que la renta pagada se compensa en forma justa con el tiempo que hemos pasado en el apartamento, nos daremos por satisfechos y nos iremos.

Análisis Turnbull toma una postura basada en principios y anuncia su intención de atenerse a ella; él debe persuadirse en la base del principio. Al mismo tiempo, deja saber a la señora Jones que él está abierto a la persuasión en la línea de ese principio. Se le restringe entonces su oportunidad de escoger, salvo el razonar con él en pos de sus intereses.

Turnbull no toma una postura correcta basada en el principio apoyada con el poder que pueda tener. No sólo sus fines se basan en el principio, sino que también los medios que contempla. Sus fines, él dice, es un balance justo entre la renta que ha pagado y el tiempo que permanezca en el apartamento. Si se le convence que la renta pagada es lo justo por el tiempo usado, él se irá. Si la renta pagada es excesiva, es justo que permanezca en el apartamento hasta que la renta y el tiempo usado estén balanceados.

“Nos gustaría resolver esto no sobre bases de intereses egoístas y poder, sino sobre bases de principios”

SEÑORA JONES: Es gracioso que ustedes mencionen que sea justo, porque lo que ustedes realmente están diciendo es que quieren dinero, y no se van a aprovechar de que todavía están en el apartamento para tratar de obtenerlo de nosotros. Eso realmente me enoja. Si consigo hacerlo a mi manera, usted y Paul estarán fuera del apartamento hoy mismo.

TURNBULL (*Tratando de controlar su enojo*): Probablemente no me esté dando a entender. Claro que sería agradable si Paul y yo obtuviéramos algo de dinero. Claro, nosotros podríamos tratar y quedarnos en el apartamento hasta que usted nos eche. Pero ese no es el punto, señora Jones.

Es más importante para nosotros el sentir que se nos ha tratado justamente que el conseguir unos dólares aquí o allá. A nadie le gusta sentir-

se engañado. Y si quisiéramos hacer de esto un asunto de quién tiene el poder y nos rehusamos a irnos, tendríamos que ir a juicio, perder mucho tiempo y dinero, y terminar con un gran dolor de cabeza. Y también usted. ¿Quién lo desea?

No, señora Jones, nosotros queremos tratar este problema en forma justa en base a un patrón justo, en lugar de hacerlo en el poder e intereses egoístas.

Análisis. La señora Jones reta la idea de negociar en base a los principios, llamándola una charada. Es un asunto de voluntades y su voluntad es el correr a Turnbull y a su compañero hoy mismo.

En este punto Turnbull casi pierde la calma —y con ésta su control sobre la negociación—. Siente la necesidad de contraatacar: “Me gustaría que intentara echarnos. Iremos a juicio. Conseguiremos que le retiren su licencia.” La negociación entonces terminaría, y Turnbull perdería mucho tiempo, esfuerzo y tranquilidad. Pero en vez de reaccionar, Turnbull mantuvo la calma y la negociación en los principios. Este es un buen ejemplo de negociación jiu-jitsu. El desvía el ataque de la señora Jones tomando la responsabilidad de las percepciones equivocadas de ella, y trata de persuadirla en su interés sincero en los principios. El no oculta sus intereses egoístas ni su ventaja sobre ella; al contrario, los hace explícitos. Una vez reconocidos, él los podrá separar de los méritos y dejarán de ser un asunto por el cual preocuparse.

Turnbull trata también de dar algo de peso al juego de la negociación de principios haciendo saber a la señora Jones su código básico —la forma en que siempre juega—. El no atribuye esto a motivos nobles —de los cuales siempre se sospecha— sino a simple interés propio.

“La confianza es un asunto aparte”

SEÑORA JONES: ¿No confían en mí? ¿Después de todo lo que he hecho por ustedes?

TURNBULL: Nosotros apreciamos todo lo que ha hecho por nosotros, señora Jones. Pero la confianza es un asunto aparte. El asunto es

el principio: ¿Pagamos más de lo que deberíamos? ¿Qué consideraciones piensa que deberíamos de tomar en cuenta para decidir esto?

Análisis. La señora Jones trata de manipular a Turnbull a una esquina. Ya sea que ataque el punto y quede como desconfiado o queda como confiado y cede. Turnbull se escabulle de la esquina, sin embargo, expresando su gratitud nuevamente y definiendo el asunto de confianza como inaplicable. Turnbull reafirma de una vez su apreciación por la señora Jones mientras permanece firme en el principio. Más aún, Turnbull no sólo evade la pregunta sobre confianza, pero en forma activa dirige la discusión de regreso al principio, preguntando a la señora Jones qué consideraciones cree ella son importantes.

Turnbull se apega al principio sin culpar a la señora Jones. Nunca la llama deshonesto. Nunca pregunta, “¿Trató usted de aprovecharse de nosotros?”, pero averigua en forma más impersonal, “¿Pagamos más de lo que deberíamos?” Aún si él no confiara en ella, hubiera sido una mala estrategia el decírselo. Ella muy probablemente se pondría a la defensiva y se enojaría y se podría inclusive a apartar una posición rígida o terminar con la negociación.

Ayuda el contar con frases tales como “No es cuestión de confianza” para evadir artificios como la súplica por confianza de la señora Jones.

“¿Puedo hacerle unas preguntas para ver si mis hechos son correctos?”

TURNBULL: ¿Puedo hacerle unas preguntas para ver si los hechos que me han dado son correctos?

¿Está la renta realmente bajo control?

¿Es la renta máxima legal realmente doscientos treinta y tres dólares?

Paul me preguntó si esto nos hace cómplices en una violación a la ley.

¿Le informó alguien a Paul antes de firmar el contrato que la renta del departamento estaba bajo control, y que el máximo legal era sesenta y siete dólares menos que la renta que acordaron?

Análisis. El afirmar hechos puede resultar amenazante. Siempre que pueda, en vez de esto haga preguntas.

Turnbull pudo haber declarado, “La renta legal es de doscientos treinta y tres dólares. Usted violó la ley. Peor aún, usted nos involucró en esta violación sin decirnoslo.” La señora Jones muy probablemente hubiera reaccionado fuertemente ante estas afirmaciones, desechándolas como ataques verbales con intenciones de anotar puntos.

Planteando cada pieza de información en forma de pregunta le permite a la señora Jones el participar, escuchar la información, evaluarla y, ya sea aceptarla o corregirla. Turnbull le comunica la misma información, pero en forma menos amenazante. El reduce la amenaza aún más al atribuir un punto de una pregunta a su compañero de cuarto, ausente.

En efecto, Turnbull induce a la señora Jones a ayudar a establecer los fundamentos de hechos por acordar sobre los cuales se puede elaborar una solución basada en el principio.

“¿Cuál es el principio detrás de su acción?”

TURNBULL: No me queda claro el porqué nos cobró trescientos dólares al mes. ¿Cuáles fueron sus razones para cobrar esa cantidad?

Análisis. Un negociador que se base en el principio no acepta, pero tampoco rechaza la posición de la otra parte. Para mantener el diálogo enfocado en los méritos, Turnbull le pregunta a la señora Jones las razones de su posición. El no pregunta si hubo o no razones. El supone que existen buenas razones. Este supuesto ilusorio lleva a la otra parte a pensar en las razones, aun si no hay ninguna, manteniendo así la negociación en las bases del principio.

“Déjeme ver si entiendo lo que usted dice”

TURNBULL: Déjeme ver si entiendo lo que usted dice señora Jones. Si he entendido correctamente, usted piensa que la renta que nosotros

pagamos es lo justo porque usted hizo muchas reparaciones y mejoras al apartamento desde la última evaluación del control de rentas. No valía la pena el pedir a la Comisión del Control de Rentas un aumento por los pocos meses que usted nos lo rentó.

De hecho, usted nos lo rentó sólo como un favor a Paul. Y ahora usted está preocupada de que nos aprovechemos injustamente de usted y tratemos de sacarle dinero como condición para dejar el lugar. ¿Hay algo que haya pasado por alto o haya malinterpretado?

Análisis. La negociación de principios requiere de una buena comunicación. Antes de responder a los argumentos de la señora Jones, Turnbull reafirma en forma positiva lo que ha oído para asegurarse de hecho que ha entendido lo que ella ha dicho.

Una vez que ella se sienta entendida, se puede relajar y discutir el problema en forma constructiva. Ella no puede desviar los argumentos de él con el pretexto de que no toman en cuenta lo que ella sabe. Es probable que ella escuche ahora y esté más receptiva. Al tratar de resumir su punto de vista, Turnbull establece una relación cooperativa en donde ambos aseguran que él entiende los hechos.

“¿Nos podemos ver después?”

TURNBULL: Ahora que creo que entiendo su punto de vista, déjeme hablar con mi compañero y explicárselo. ¿Nos podemos ver mañana a alguna hora?

Análisis. Un buen negociador rara vez toma una decisión importante en el momento. La presión psicológica en ser amable y de ceder es muy grande. Un poco de tiempo y distancia ayudan a separar el problema de la gente.

Un buen negociador llega a la mesa de negociación con una excusa creíble a la mano para irse cuando él así lo quiera. Una excusa de este tipo no debe indicar pasividad o falta de habilidad para tomar una decisión. En este caso, Turnbull aparenta que él sabe exactamente lo que está haciendo, y hace los arreglos para conti-

nuar la negociación en una fecha dada. Muestra no sólo decisión sino también control sobre el curso de la negociación.

Una vez lejos de la mesa de negociación, Turnbull puede verificar algunos puntos de la información y consultar a su "socio", Paul. El puede pensar acerca de la decisión y asegurarse que no ha perdido la perspectiva.

Demasiado tiempo en la mesa de negociación puede desgastar el compromiso de uno con la negociación de principios. Regresando a la mesa con una resolución renovada, Turnbull puede ser suave con las personas sin ser suave con el problema.

"Déjeme mostrarle en dónde tengo dificultad en entender su razonamiento"

TURNBULL: Déjeme mostrarle en dónde tengo dificultad en entender sus razones para los sesenta y siete dólares de más al mes. Una razón eran las reparaciones y mejoras al apartamento. El supervisor de Control de Rentas dijo que tomaría como diez mil dólares en mejoras para justificar un aumento de sesenta y siete dólares al mes. ¿Cuánto dinero se gastó en mejoras?

Debo admitir que no nos parecieron que valieran diez mil dólares a Paul y a mí. El hoyo en el tapiz que usted prometió reparar nunca fue arreglado; ni tampoco el hoyo en el piso de la sala. El retrete se descompuso varias veces. Estos son sólo algunos de los defectos y mal funcionamiento que encontramos.

Análisis. En la negociación de principios usted siempre debe de presentar todos los razonamientos antes de ofrecer una propuesta. Si los principios vienen después, ellos aparecerán no como criterios objetivos que cualquier propuesta debe de satisfacer sino como meras justificaciones de una posición arbitraria.

Turnbull para explicar sus razones primero muestra su apertura a la persuasión y su entendimiento de la necesidad de convencer a la señora Jones. Si él anuncia su propuesta primero, la señora Jones probablemente no se moleste en escuchar las razones que le siguen. Su mente estará en otra parte, considerando qué objeciones y contrapropuestas puede encontrar.

“Una solución justa puede ser...”

TURNBULL: Dadas todas las consideraciones que hemos discutido, una solución justa parece ser para Paul y yo, el que se nos reembolse la cantidad de renta que pagamos en exceso del máximo legal. ¿Le parece esto justo?

Análisis. Turnbull presenta la propuesta no como de él, sino como una propuesta justa que merece la consideración de ambos. El no sostiene que sea la única solución justa, pero sí *una* solución justa. El es específico sin atrincherarse en una posición, invitando a ser rechazado.

“Si estamos de acuerdo... Si estamos en desacuerdo...”

TURNBULL: Si usted y yo podemos llegar a un acuerdo ahora, Paul y yo nos iremos del apartamento inmediatamente. Si no podemos llegar a un acuerdo, el asesor de la Comisión de Control de Rentas sugirió que permanezcamos en el apartamento sin pagar renta y/o la demandemos para conseguir el reembolso, el triple de los daños y los gastos legales. Paul y yo estamos renuentes a tomar cualquiera de esas acciones. Tenemos confianza en que podemos arreglar este asunto de una manera justa con usted, de tal forma que nos satisfaga a usted y a nosotros.

Análisis. Turnbull está tratando de hacer fácil que la señora Jones diga que sí a su propuesta. Así, él empieza dejando claro que todo lo que se necesita para acabar con el problema es la aprobación de la señora Jones.

La parte del mensaje que requiere más astucia para comunicar es la alternativa si no se llega a un acuerdo. ¿Cómo le hace Turnbull para salvar esto —él quiere que ella la considere al tomar su decisión— sin entorpecer la negociación? El basa la alternativa en principios objetivos y los atribuye a una autoridad legal —el asesor—. El se aleja personalmente de la sugerencia. No dice qué tomará acción definitivamente. En vez de esto, lo deja como una posibilidad y pone énfasis en su renuencia a hacer algo drástico.

Por último, termina afirmando su confianza en que se puede llegar a un acuerdo mutuamente satisfactorio.

El MAAN de Turnbull —su mejor alternativa a un acuerdo negociado— no es probablemente permanecer en el apartamento ni tampoco el ir a juicio. Ellos ya han rentado un apartamento y preferirían mejor dejar el otro ahora. El ir a juicio sería difícil, dado sus horarios de trabajo, y aun si ganaran, probablemente nunca conseguirían cobrar el dinero. El MAAN de Turnbull es probablemente dejar el apartamento y olvidarse de los trescientos treinta y cinco dólares de sobrepago. Ya que su MAAN es probablemente menos atractiva de lo que pueda pensar la señora Jones, Turnbull no la revela.

“Con gusto veremos si podemos dejar el apartamento cuando mejor le convenga a usted”

SEÑORA JONES: ¿Cuándo piensan dejar el apartamento?

TURNBULL: Tan pronto como acordemos la renta apropiada por nuestra estancia en el apartamento, con gusto veremos si podemos dejar el apartamento cuando mejor le convenga a usted. ¿Cuándo preferiría usted?

Análisis. Infiriendo la posibilidad de una ganancia mutua, Turnbull indica su disposición para discutir formas de satisfacer los intereses de la señora Jones. Como resultó ser, Turnbull y la señora Jones tienen un interés compartido que es el que él deje el apartamento tan pronto como sea posible.

El incorporar los intereses de ella en el acuerdo no sólo da una mayor participación en él sino que también le evita el quedar mal. Por un lado, ella puede sentirse bien por aceptar una solución justa aunque le cueste dinero. Por otro lado, ella puede decir que consiguió que los inquilinos desalojaran el apartamento pronto.

“Ha sido un placer tratar con usted”

TURNBULL: Paul y yo apreciamos, señora Jones, todo lo que usted ha hecho por nosotros, y yo estoy complacido porque resolvimos este último problema en forma justa y amigable.

SEÑORA JONES: Gracias a usted, señor Turnbull. Espero que disfrute el verano.

Análisis. Turnbull termina la negociación con una nota conciliatoria final para la señora Jones. Ya que ellos resolvieron el problema en forma exitosa e independiente de la relación, ninguna parte se sentirá engañada o enojada y probablemente ninguna tratará de sabotear o ignorar el acuerdo. Una relación de trabajo se mantiene para el futuro.

Ya sea que usted utilice la negociación de principios o la negociación jiu-jitsu, como lo hizo Turnbull, o una tercera parte con el procedimiento de un contexto, la conclusión sigue siendo la misma; usted generalmente *puede* conseguir que la otra parte juegue el juego de la negociación de principios con usted, aun si al principio se muestran poco cooperativos.

8 | ¿Qué Hacer si Ellos Utilizan Trucos Sucios?

(Suavizando al negociador duro)

La negociación de principios está muy bien, pero ¿qué hacer si el otro negociador lo engaña o trata de sacarlo a usted de balance? ¿O qué hacer si ellos aumentan su demanda justo cuando están a punto de llegar a un acuerdo?

Existen muchos trucos y tácticas que las personas pueden usar para tratar de aprovecharse de usted. Todos conocen algunos de ellos. Estos van desde el abuso psicológico hasta varias formas de presión táctica. Pueden ser ilegales, poco éticas o sólo poco placenteras. Su propósito es el de ayudar al que las usa a “ganar” una ventaja sustancial en un duelo de voluntades sin principios. Estas tácticas pueden nombrarse negociación tramposa.

Si reconocen que se está utilizando la negociación tramposa en contra de ellos, la mayoría responde en una o dos formas. Una forma normal de tratar esto es poniéndole un alto. El provocar no es nada placentero. Usted puede dar a la otra parte el beneficio de la duda o enojarse y prometerse usted mismo nunca tratar con ellos otra vez. Por ahora, usted espera lo mejor y permanece callado. La mayoría de la gente responde de esta forma. Ellos esperan que si ceden por esta vez la otra parte se apaciguará y no volverá con más. Algunas veces esto funciona, la mayoría de las veces falla. Esta es la forma como Neville Chamberlain, el primer ministro británico, respondió en 1938 a las tácticas de negociación de Hitler. Después de que Chamberlain pensó que habían llegado a un acuerdo, Hitler aumentó sus demandas. En Munich, Chamberlain, esperando evitar la guerra, accedió. Un año después, la Segunda Guerra Mundial comenzó.

La segunda forma común de responder es pagándoles con la misma moneda. Si ellos empiezan afrentosamente alto, usted empieza afrentosamente bajo. Si ellos se portan en forma engañosa, también lo hace usted. Si ellos amenazan, usted contraamenaza. Si ellos se atrincheran en su posición, usted se atrinchera más profundamente en la suya. Al final una parte cede o, en ocasiones, la negociación se suspende.

Tales tácticas tramposas son ilegítimas porque no cumplen con la condición de reciprocidad. Están diseñadas para que las utilice sólo una parte; se espera que la otra parte no conozca tales tácticas o que si las conoce las tolere. Con anterioridad habíamos expresado que una oposición efectiva contra una propuesta sustancial de un solo lado es el examinar la legitimidad de los principios que dicha propuesta sugiere. Las tácticas de la negociación tramposa son, de hecho, propuestas de un solo lado acerca del *procedimiento* de negociar, acerca del juego de la negociación que las partes van a jugar. Para contrarrestar esto, usted querrá enfrascarse en una negociación de principios sobre el proceso de negociación.

¿Cómo puede usted negociar las reglas del juego?

Existen tres pasos al negociar las reglas del juego de la negociación en donde parece que la otra parte está usando tácticas tramposas: reconozca la táctica, trate el asunto en forma explícita y cuestionese la legitimidad y conveniencia de la táctica —negocie sobre ello.

Usted debe de saber qué está pasando para ser capaz de hacer algo al respecto. Aprenda a detectar los artificios que indiquen engaño, aquellos que lo hagan sentir incómodo, y aquellos que encierran a la otra parte en su posición. En ocasiones, el sólo reconocer una táctica la neutralizará. Dándose cuenta, por ejemplo, que la otra parte está atacándolo a usted personalmente con objeto de invalidar su juicio puede frustrar el esfuerzo.

Después de reconocer la táctica, expóngala ante la otra parte. “Dime, Joe, puedo estar totalmente equivocado, pero siento que tú y Ted están jugando a la rutina del bueno y el malo. Si necesitan tiempo para ponerse de acuerdo entre ustedes, simplemente díganlo.” El discutir la táctica no sólo la hace menos efectiva sino que también puede hacer que la otra parte se preocupe de enaje-

narlo a usted completamente. El simple hecho de cuestionarse el uso de una táctica puede ser suficiente para que dejen de usarla.

El propósito más importante de exponer la táctica en forma explícita, sin embargo, es el darle a usted la oportunidad de negociar acerca de las reglas del juego. Este es el tercer paso. Esta negociación se centra en el procedimiento en vez de en la sustancia, pero el objetivo sigue siendo el producir un acuerdo inteligente (esta vez sobre el procedimiento) eficiente y amigable. Como se espera, el método sigue siendo el mismo.

Separe a las personas del problema. No ataque a las personas porqué estén usando una táctica que usted considere ilegítima. Si ellos se ponen a la defensiva puede ser más difícil que dejen de usar la táctica, y pueden quedar con un residuo de hostilidad que puede supurar e interferir con otros asuntos. Cuestiónese la táctica, no la integridad de la persona. En vez de decir, “Usted en forma deliberada me sentó aquí de cara al sol”, ataque el problema: “El sol en la cara me está distrayendo. A menos que podamos solucionar ese problema, tendré que irme pronto para descansar un poco. ¿Revisamos el itinerario?” Es más fácil el cambiar el proceso de negociación que a las personas con las que usted está tratando. No se aparte de la negociación sólo con el objeto de darles una lección.

Centrésese en intereses, no en posiciones. “¿Por qué se está usted comprometiendo con una posición extrema ante la prensa? ¿Está tratando de protegerse contra las críticas? ¿O se está protegiendo para evitar el cambiar su posición? ¿O es en nuestro mutuo interés que los dos usemos la táctica?”

Genere opciones para beneficio mutuo. Sugiera formas alternativas de jugar. “¿Qué le parece si nos comprometemos a no hacer comentarios a la prensa sino hasta que hayamos llegado a un acuerdo o hayamos terminado las pláticas?”

Insista en criterios objetivos. Sobre todo, sea duro en los principios. “¿Cuál es su teoría al sentarme en la silla más baja de espaldas a la puerta abierta?” Trate de usar el principio de reciprocidad con ellos. “¿Supongo que usted se sentará en esta silla mañana en la mañana?” Enmarque el principio detrás de cada táctica como una “regla” propuesta para el juego. “¿Debemos de alternar el derramar el café el uno al otro cada día?”

Como su última alternativa recurra a su MAAN (su Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) y deje la negociación. “Tengo

la impresión de que ustedes no están interesados en negociar en una forma que pensamos dé resultados. Aquí está mi número telefónico. Si estoy equivocado, estoy listo para continuar cuando ustedes lo estén. Hasta entonces, seguiremos con la opción del juicio.” Si usted abandona la negociación con fundamentos legítimos, como cuando ellos deliberadamente lo engañan acerca de los hechos o sobre su autoridad, y si están genuinamente interesados en un acuerdo, ellos muy probablemente le pedirán que regrese a la mesa de negociación.

Algunas tácticas tramposas comunes

Las tácticas tramposas se pueden dividir en tres categorías: engaño deliberado, guerra psicológica y tácticas de presión posicional. Usted debe de estar preparado para tratar con las tres. A continuación se dan algunos ejemplos comunes de cada tipo; para cada uno a la vez, mostraremos cómo la negociación de principios podría aplicarse para contrarrestarlo.

Engaño deliberado

Quizá la forma más común de trucos sucios es la mala representación acerca de hechos, autoridad o intenciones.

Hechos falsos. La forma más antigua de negociar en forma tramposa es el hacer con conocimiento una declaración falsa: “Este carro sólo fue conducido cinco mil millas por una viejita de Pasadena quien nunca lo corrió a más de treinta y cinco millas por hora.” Los peligros de ser atrapado con una declaración falsa son grandes. ¿Qué puede hacer usted?

Separe el problema de las personas. A menos de que tenga buenas razones para creer en alguien, no lo haga. Esto no significa llamarlo mentiroso; sólo significa el hacer que la negociación prosiga en forma independiente de la confianza. No permita que alguien trate sus dudas como un ataque personal. Probablemente ningún vendedor le dará a usted un reloj o un carro a cambio de su declaración de que tiene dinero en el banco. Así com un vendedor en forma rutinaria comprueba su crédito (“porque hay mucha gente alrededor en la que no se puede confiar”), usted puede hacer lo mismo con las declaraciones de la otra parte. La práctica de ve-

rificar declaraciones sobre hechos reduce el incentivo para engañar y el riesgo de ser engañado.

Autoridad ambigua. La otra parte puede permitir que usted crea que ellos, como usted, tienen la autoridad total para llegar a un compromiso, cuando en realidad no la tienen. Después de que lo hayan presionado tanto como puedan y hayan trabajado en lo que usted cree es un acuerdo firme, ellos le anuncian que tienen que mostrárselo a alguien más para que lo apruebe. Esta técnica está diseñada para darles a ellos una “segunda mordida a la manzana”.

Esta es una mala situación en la cual caer. Si sólo *usted* tiene autoridad para hacer concesiones, sólo usted hará concesiones.

No suponga que la otra parte tiene una autoridad total sólo porque estén ahí negociando con usted. Un ajustador de seguros, un abogado o un vendedor pueden permitir que usted piense que la flexibilidad que usted muestra está correspondida por una flexibilidad de su parte. Usted puede encontrar más tarde que lo que pensó que era un acuerdo fue tomado por la otra parte sólo como un simple límite inferior para futuras negociaciones.

Antes de empezar con un *toma y daca*, entérese de la autoridad de la otra parte. Es perfectamente legal el investigar, “¿Como cuánta autoridad tiene usted en esta negociación en particular?” Si la respuesta es ambigua, usted podrá desear hablar con alguien con autoridad real o dejar claro que usted se reserva igual libertad para reconsiderar cualquier punto.

Si inesperadamente ellos anuncian que están tratando lo que usted pensó era un acuerdo como una base para negociaciones futuras, insista en la reciprocidad. “Está bien. Lo trataremos como un bosquejo con el cual ninguna parte está comprometida. Usted la revisa con su jefe y yo lo consultaré con la almohada para ver si hay algún cambio que quiera sugerir mañana.” O usted puede decir, “Si su jefe aprueba este bosquejo mañana, yo lo respetaré. De otra forma ambas partes estaremos libres para proponer cualquier cambio.”

Intenciones dudosas. Cuando el asunto es una posible falsedad en sus intenciones acerca de atenerse al acuerdo, es posible el elaborar rasgos de acatamiento dentro del mismo acuerdo.

Suponga que usted es un abogado representando a la esposa en un divorcio. Su cliente cree que su esposo no pagará por la manu-

tiempo y las energías necesarias para ir a juicio cada mes pueden hacer que ella se dé por vencida. ¿Qué puede hacer usted? Plantée el problema en forma explícita y utilice sus declaraciones para conseguir una garantía. Usted puede decir al abogado del esposo, “Mire, mi cliente teme que los pagos para la manutención de los niños simplemente no se harán. En vez de pagos mensuales, ¿qué tal si se le da a ella la renta de la casa?” El abogado del esposo puede decir, “Mi cliente es de perfecta confianza. Pondremos por escrito que él pagará por la manutención de los niños regularmente.” A lo que usted puede responder, “No es cuestión de confianza. ¿Está usted seguro que su cliente pagará?”

“Claro.”

“¿Cien por ciento seguro?”

“Sí, estoy cien por ciento seguro.”

“Entonces no le importará un acuerdo contingente. Su cliente acordará en hacer los pagos para la manutención de los niños. Preveremos que si, por alguna razón inexplicable a la cual usted asigna una probabilidad de cero por ciento, él no hace dos pagos, mi cliente conseguirá la renta de la casa (menos claro, lo que su cliente haya pagado ya de manutención) y su cliente no será responsable ya por la manutención de los niños.” No será fácil para el abogado del esposo el objetar.

No revelar todo no es lo mismo que engañar. El engaño deliberado acerca de los hechos o intenciones es muy diferente a no revelar el pensamiento presente de uno. Una negociación de buena fe no requiere revelación total. Quizá la mejor respuesta a una pregunta como “¿Cuánto es lo más que pagaría si tuviera que hacerlo?” Iria por las siguientes líneas: “No nos pongamos bajo esta fuerte tentación de engañarnos. Si usted piensa que no hay un acuerdo posible, y que estemos perdiendo nuestro tiempo, quizá podamos revelar nuestro pensamiento a una tercera parte de confianza, quien nos podrá decir si existe una zona potencial de acuerdo.” De esta forma es posible el comportarse con candidez acerca de la información que no se ha revelado.

Guerra psicológica

Estas tácticas están diseñadas para hacerlo sentir incómodo, para que usted tenga un deseo subconsciente de terminar con la negociación lo más pronto posible.

Situaciones tensas. Se ha escrito mucho acerca de circunstancias psicológicas en las cuales la negociación se lleva a cabo. Usted debe de ser sensitivo a asuntos modestos como si una reunión se lleva a cabo en su lugar o el de ellos, o en un territorio neutral. Contrario a lo generalmente aceptado, algunas veces resulta ventajoso el visitar a la otra parte en el lugar de ellos. Puede que los haga comportarse en forma desenvuelta, estando así más abiertos a sus sugerencias. Si es necesario, será más fácil para usted el salir e irse. Sin embargo, si usted permite que la otra parte escoja el medio ambiente físico, prevéngase sobre lo que se escoja y qué efectos pueda tener.

Pregúntese a usted mismo si se siente bajo tensión, y si así es, por qué. Si el cuarto es muy ruidoso, si la temperatura es muy alta o muy baja, si no hay lugar para una junta con su colega, esté prevenido de que la colocación pudo haber sido deliberadamente diseñada para que usted quiera concluir con la negociación pronto y, si es necesario, que ceda puntos para lograrlo.

Si usted encuentra que los alrededores le son perjudiciales, no dude en decirlo. Usted puede sugerir que cambien de sillas, tomen un descanso, se retieren a otro lugar o aplacen la sesión. En cualquier caso su trabajo es identificar el problema, estar dispuesto a exponerlo a la otra parte, y después negociar en forma objetiva y basándose en los principios, en mejores condiciones físicas.

Ataques personales. Además de manipular las condiciones físicas, existen formas en las cuales la otra parte puede utilizar la comunicación verbal y no verbal para hacerlo sentir incómodo. Ellos pueden hacer un comentario sobre su forma de vestir o su apariencia. “Te ves como si no hubieras dormido en toda la noche. ¿Las cosas andan mal en la oficina?” Ellos pueden atacar el status de usted haciéndolo esperarlos o interrumpiendo las negociaciones para tratar con otras gentes. Pueden denotar que usted es ignorante. Pueden rechazar el escucharlo y hacer que repita lo dicho. Pueden evitar deliberadamente el mirarlo a los ojos. (Experimentos simples con estudiantes han demostrado el malestar que muchos sienten cuando se utiliza esta técnica; y ellos son incapaces de determinar la causa del problema.) En cada caso el reconocer la táctica ayuda a nulificar sus efectos; el exponerla abiertamente muy probablemente prevendrá que se vuelva a utilizar.

La rutina del bueno y el malo. Una forma de presión psicológica que también comprende el engaño es la rutina del bueno y el malo. Esta técnica aparece en su forma más sencilla en las películas viejas de policías. El primer policía amenaza al sospechoso con que será procesado por un gran número de crímenes, lo pone ante una luz brillante, lo empuja y finalmente toma un descanso y se marcha. El bueno entonces apaga la luz, le ofrece al sospechoso un cigarrillo y se disculpa por la rudeza del otro policía. Le dice que a él le gustaría detener al tipo rudo, pero que no puede a menos que el sospechoso coopere. El resultado: el sospechoso dice todo lo que sabe.

En forma similar en una negociación, dos tipos del mismo lado inician una discusión. Uno toma una posición dura: “Estos libros cuestan cuatro mil dólares, y no aceptaré un centavo menos.” Su socio se ve afligido y algo apenado. Finalmente interrumpe: “Frank, estás actuando irracionalmente. Después de todo estos libros ya tienen dos años, aun si no se han usado mucho.” Dirigiéndose a la otra parte, dice en forma razonable, “¿Puede usted pagar tres mil ochocientos dólares?” La concesión no es grande, pero casi parece como un favor.

La rutina del bueno y el malo es una forma de manipulación psicológica. Si usted la reconoce no caerá en ella. Cuando el bueno haga su jugada, simplemente hágale la misma pregunta que usted hizo al malo: “Aprecio el que usted esté tratando de ser razonable, pero aún quiero saber por qué piensa que éste es un precio justo. ¿Cuál es su principio? Yo estoy dispuesto aceptar los cuatro mil dólares si usted me convence que es el precio justo.”

Amenazas. Las amenazas son una de las técnicas de las cuales se ha abusado más en las negociaciones. Una amenaza parece fácil de hacerse —mucho más fácil que una oferta—. Todo lo que toma son unas cuantas palabras, y si funciona, usted no tendrá que preocuparse en llevarla a cabo. Pero las amenazas pueden generar contraamenazas que pueden ir escalando en una espiral que puede trastornar la negociación y también destruir la relación.

Las amenazas son una forma de presión. La presión a veces logra justo lo opuesto de lo que intentaba; crea presión en el otro sentido. En vez de hacer fácil la toma de decisiones de la otra parte, a menudo la hace más difícil. En respuesta a la presión exterior,

un sindicato, un comité, una compañía o un gobierno pueden cerrar filas. Los moderados y los halcones se unen para resistir lo que pueden percibir como un intento ilegítimo para forzarlos. La pregunta cambia de “¿Debemos de tomar esta decisión?” a “¿Debemos hundirnos ante la presión exterior?”

Los buenos negociadores rara vez recurren a las amenazas. No necesitan hacerlo; existen otras formas de comunicar la misma información. Si parece apropiado el destacar las consecuencias de las acciones de la otra parte, sugiera aquellas que sean independientes de su voluntad en vez de aquellas que usted puede llevar a cabo. Las *advertencias* son más legítimas que las amenazas y no son vulnerables de contraamenazas: “Si no llegamos a un acuerdo, me parece muy probable que la prensa insistirá en publicar toda la sucia historia. En nombre del interés público, yo no veo cómo podemos suprimir información en forma legítima. ¿Usted sabe?”

Para que las amenazas sean creíbles deben de comunicarse en forma creíble. Algunas veces usted puede interferir el proceso de comunicación. Usted puede ignorar las amenazas; las puede tomar como no autorizadas, hechas de prisa o simplemente inapropiadas. Usted puede hacer que el comunicarlas sea riesgoso. En una mina de carbón en donde uno de los autores estaba recientemente mediando una disputa, se recibieron un gran número de falsas, pero costosas amenazas de bombas. Este número bajó en forma sorprendente cuando la recepcionista de la compañía contestaba al teléfono diciendo siempre “Su voz se está grabando. ¿De qué número está usted hablando?”

Algunas veces las amenazas se pueden volver su ventaja política. Un sindicato puede anunciar a la prensa: “La dirección tiene un caso tan débil que está recurriendo a las amenazas.” Quizá la mejor respuesta a una amenaza, sin embargo, es el basarse en los principios. “Hemos preparado una secuencia de movimientos en contra de cada una de las amenazas de la dirección. Sin embargo, hemos pospuesto el tomar cualquier acción hasta ver si podemos acordar que el amenazar no es la actividad más constructiva en la cual centrarnos ahora.” O “Sólo negociaré sobre los méritos. Mi reputación se ha fincado por no responder a las amenazas.”

Tácticas de presión posicional

Este tipo de tácticas de negociación están diseñadas para estructurar la situación de tal forma, que sólo una parte puede hacer concesiones en forma efectiva.

Rechazo a negociar. Cuando los diplomáticos estadounidenses y el personal de la embajada fueron tomados como rehenes en Teherán en noviembre de 1979, el gobierno de Irán anunció sus demandas y se rehusó a negociar. Los abogados hacen lo mismo a menudo, simplemente diciéndole a la parte opuesta, "Nos veremos en la corte." ¿Qué puede hacer usted cuando la otra parte se rehúsa a negociar del todo?

Primero, reconozca la táctica como una posible artimaña de negociación: un intento de utilizar su participación en la negociación como una prenda para lograr algunas concesiones sustanciales. Una variante de esta artimaña es el fijar condiciones preestablecidas para negociar.

Segundo, hable acerca de su rechazo a negociar. Comuníquese ya sea directamente o a través de terceras partes. No los ataque por su rechazo a negociar, mejor encuentre cuáles son sus intereses en no negociar. ¿Están ellos preocupados en darle status a usted si le hablan? ¿Serán criticados como "blandos" aquellos que hablen con usted? ¿Piensan ellos que la negociación destruirá su precaria unidad interna? ¿O simplemente piensan que ningún acuerdo es posible?

Sugiera algunas opciones, tales como el negociar a través de terceras partes, mediante cartas o motivando a individuos privados como reporteros para discutir el asunto (como sucedió con el caso de Irán).

Por último, insista en los principios. ¿Es ésta la forma en la que a ellos les gustaría que usted jugara? ¿Les gustaría a ellos que usted fijara condiciones preestablecidas también? ¿Querrán ellos que otros se rehúsen a negociar con ellos? ¿Cuáles son los principios que piensan se pueden aplicar a esta situación.

Demandas extremas. Los negociadores a menudo comenzarán con propuestas extremas tales como el ofrecer veinticinco mil dólares por su casa, la cual aparentemente tiene un valor de cien mil dólares. Su objetivo es que usted baje sus expectativas. Ellos también creen que el iniciar con una posición extrema les dará un mejor resultado final, basándose en la teoría que las partes final-

mente terminarán dividiendo la diferencia entre sus posiciones. Existen algunas desventajas en este enfoque, aun para los negociadores tramposos. Al hacer una demanda extrema que ambos saben se abandonará arruinará su credibilidad. Una apertura de este tipo también puede acabar con el trato; si ellos ofrecen tan poco, usted puede pensar que no vale la pena tratar con ellos.

El traer su atención hacia la táctica funciona bien aquí. Pídeles su justificación de su posición en términos de principios hasta que parezca ridícula inclusive para ellos.

Demandas escalonadas. Un negociador puede aumentar una de sus demandas por cada concesión que hace en otra. El puede inclusive tratar asuntos que usted pensó que ya estaban acordados. El beneficio de esta táctica radica en que disminuye la concesión total, y en el efecto psicológico que hace que usted quiera llegar a un acuerdo rápidamente antes de que aumente más sus demandas.

El primer ministro de Malta utilizó esta técnica cuando negoció con Gran Bretaña el precio de los derechos de la base naval y aérea en 1971. Cada vez que los británicos pensaban que ya habían llegado a un acuerdo, él decía, "Sí, de acuerdo, pero aún hay un pequeño problema." Y el pequeño problema resultaba ser diez millones de libras esterlinas por adelantado y en efectivo o garantizar trabajos en los astilleros y en las bases mientras el contrato estuviera vigente.

Cuando usted reconozca esto, llame su atención y quizá entonces tome un descanso para considerar si continuar la negociación y sobre qué bases. Esto evita una reacción impulsiva al indicarles la seriedad de su comportamiento. Y otra vez, insista en los principios. Cuando usted regrese, cualquier interesado en llegar a una solución estará más serio.

Tácticas de encadenamiento. Esta táctica se puede ilustrar con el ejemplo conocido de Thomas Shelling en el cual dos camiones con dinamita se acercan el uno hacia el otro en dirección opuesta en un camino de una sola vía. La pregunta es entonces cuál camión se saldrá del camino para evitar el accidente. Cuando los camiones están más cerca uno del otro, uno de los chóferes ante la mirada del otro quita su volante y lo arroja por la ventana. Al ver esto, el otro chofer tiene la opción entre un choque explosivo o sacar su camión fuera de la carretera. Este es un ejemplo de una táctica de compromiso extremo diseñada para hacer imposible el ce-

táctica específicamente, hágalos saber lo que perderían si no se llega a un acuerdo y busque una forma que les evite el hacer el ridículo, tal como un cambio en las circunstancias, que les permita dar marcha atrás. Después de que la gerencia ha anunciado su oferta final, el sindicato podría decirles, “Un aumento de un dólar con sesenta y nueve centavos fue su última oferta antes de que discutiéramos nuestros esfuerzos cooperativos para hacer la planta más productiva”.

No sea una víctima

A menudo es difícil decidir qué es lo que significa negociar de “buena fe”. La gente traza la línea en diferentes lugares. Puede ayudar el formularse a sí mismo preguntas tales como: ¿es éste un enfoque que usaría si estuviera tratando con un buen amigo o un miembro de mi familia? ¿Si apareciera en los periódicos una reseña completa de lo que he dicho y hecho, me sentiría avergonzado? En la literatura, ¿una conducta de este tipo sería más apropiada para un héroe o un villano? Estas preguntas no tienen la intención de conseguir opiniones externas, sino de aclarar sus propios valores internos. Debe de decidir por usted mismo si utiliza tácticas que considere inapropiadas y de mala fe si se usan en contra de usted.

Puede ser útil el decir al principio de la negociación, “Mire, yo sé que esto no es usual, pero quiero conocer las reglas del juego que vamos a jugar. ¿Estamos ambos tratando de llegar a un acuerdo inteligente tan pronto y con el mínimo esfuerzo como sea posible? ¿O vamos a jugar a la “negociación dura” en donde la persona más terca gana?” Cualquiera cosa que haga, esté preparado para luchar contra tácticas de negociación sucias. Usted puede estar tan firme como ellos pueden, y aún más. Es más fácil defender principios que una táctica ilegítima.

IV En Conclusión

En Conclusión

Tres puntos

Usted lo supo todo el tiempo

Probablemente no hay nada en este libro que usted no haya sabido con anterioridad a algún nivel de su experiencia. Lo que hemos tratado de hacer es organizar el sentido común y la experiencia común en una forma que proporcione un marco de referencia útil para pensar y actuar. Entre más consistentes sean estas ideas con su conocimiento e intuición será mejor. Al enseñar este método a hábiles abogados y hombres de negocios con muchos años de experiencia, nos han dicho, "Ahora conozco lo que he estado haciendo, y el porqué algunas veces funciona" y "Yo sabía que lo que usted decía era correcto porque yo ya lo sabía".

Aprenda haciendo

Un libro puede señalarle una dirección prometedora. Haciéndolo a usted consciente de ideas y consciente de lo que está haciendo, lo puede ayudar a aprender.

Nadie, sin embargo, puede hacerlo a usted hábil, si no es usted mismo. El leer el folleto de ejercicios de La Real Fuerza Aérea Canadiense no lo hará quedar en buenas condiciones físicas. Estudiando libros de tenis, natación, ciclismo o equitación no lo hará a usted un experto. La negociación no es diferente.

"Ganando"

En 1964 un padre americano y su hijo de doce años estaban disfrutando un hermoso sábado en Hyde Park, Londres, jugando a atra-

par un platillo volador (Frisbee). Pocos en Inglaterra habían visto un platillo volador en aquel tiempo y un grupo de paseantes se reunieron a presenciar ese extraño deporte. Finalmente, uno de los paseantes se acercó al padre: “Disculpe que lo moleste. He estado observándolos por un cuarto de hora. ¿Quién está ganando?”

En la mayoría de los casos el preguntar a un negociador, “¿Quién está ganando?” es tan inapropiado como el preguntar quién está ganando en un matrimonio. Si usted se hace esa pregunta acerca de su matrimonio, usted habrá perdido ya la negociación más importante —la negociación sobre qué tipo de juego a jugar, acerca de la forma en que ustedes se tratan el uno al otro y sus intereses, tanto los compartidos como los diferentes.

Este libro es acerca de cómo “ganar” ese importante juego —cómo lograr un proceso mejor para tratar sus diferencias—. Para ser mejor, el proceso debe, claro, producir buenos resultados sustanciales; ganar basándose en los méritos puede que no sea el único objetivo, pero ciertamente el perder no es la respuesta. Tanto la teoría como la experiencia sugieren que el método de negociación de principios producirá a la larga resultados sustanciales tan buenos o mejores que los que usted probablemente obtendría usando cualquier otra estrategia de negociación. Además, este método debe demostrar ser más eficiente y menos costoso para las relaciones humanas. Nosotros encontramos el método comfortable de usar y esperamos que usted también lo haga.

Esto no significa que es fácil el cambiar hábitos, ni el separar las emociones de los méritos, ni el enlistar a otros en la tarea de encontrar una solución inteligente a un problema compartido. De tiempo en tiempo usted querrá recordarse que la primera cosa que está tratando de ganar es una mejor forma de negociar —una forma que le evita el tener que escoger entre la satisfacción de conseguir lo que usted merece y el ser decente. Usted puede tener ambos.

Una nota sobre el Proyecto de Negociación de Harvard

El Proyecto de Negociación de Harvard es un proyecto de investigación en la Universidad de Harvard que investiga los problemas de negociación y desarrolla y disemina métodos mejorados de negociación y mediación. Las actividades del proyecto incluyen:

Desarrollos teóricos. El proyecto ha desarrollado ideas tales como el proceso de mediación de un contexto utilizado por los EUA en las negociaciones de paz del Medio Oriente en Campo David, en septiembre de 1978, y el método de negociación de principios que se resume en este libro. Los anfitriones del proyecto —y miembros del proyecto— participan en las reuniones del Seminario de Negociación, un consorcio informal de catedráticos de Harvard, MIT y Tufts que estudian e investigan la teoría de la negociación.

Educación y entrenamiento. El proyecto desarrolla programas para profesionales (abogados, empresarios, diplomáticos, periodistas, oficiales del gobierno, líderes sindicales, militares y otros), y está trabajando en cursos para universidades y preparatorias.

Publicaciones. El proyecto está preparando material práctico tal como *International Mediation: A Working Guide*, una lista de repaso para negociadores, casos para estudio, y formas diseñadas para que sean de utilidad a practicantes y estudiantes.

Clínica de conflictos. A participantes en conflictos, internacionales y domésticos, cuya solución está en proceso, se les invita al proyecto para que los miembros de éste (y los participantes mismos) puedan aprender más acerca del proceso de negociación.