



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

**A LOS ASISTENTES A LOS CURSOS**

**L**as 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.**

## TECNICAS DE 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, esclarecimientos de roles, intercambio de expectativas, "yo estoy bien, tu 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 la 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. El 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. Técnicas 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. Autodiagnóstico 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  
TECNICAS DE NEGOCIACIÓN.  
CONTENIDO**

El conflicto, realidad intrínseca de la vida	1
Naturaleza del conflicto	2
Áreas frecuentes de conflicto	3
Tipos de conflictos	4
Los problemas como conflictos	6
El conflicto, clave de la filosofía y la historia	8
Génesis del conflicto	10
La agresividad, expresión típica del conflicto	11
Efectos 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
Sería más fácil si fueran máquinas	41
Modelos de negociación	50
La perspectiva estratégica	53
La práctica de la negociación efectiva	64
Cinco estilos de manejo...	77
Cinco estrategias...	94
Dinámica de la negociación estratégica	105

## 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, combaté", "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 substraer 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. Legiones 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 patrones 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.

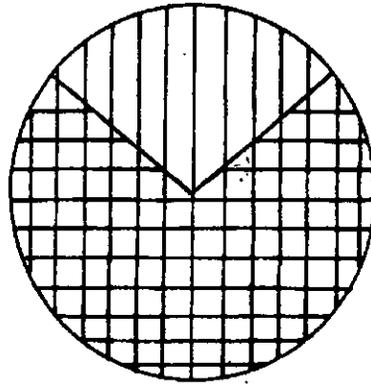
El tema del análisis y solución de problemas se ha hecho uno de los más actuales e interesantes en los últimos lustros, y mucho se ocupan de él las agencias de capacitación; porque con tantas situaciones nuevas que nos hace vivir la ciencia y la tecnología, de poco valen los caminos trillados.

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.

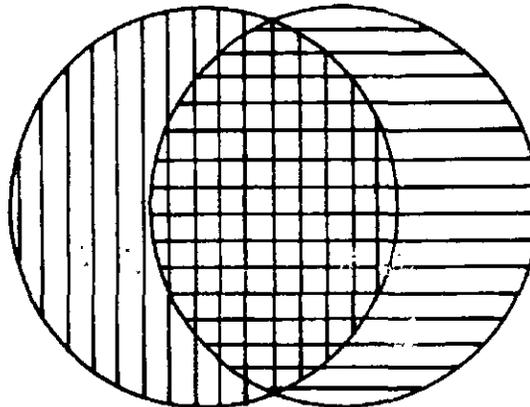


Problemas

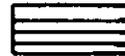


Conflictos

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.

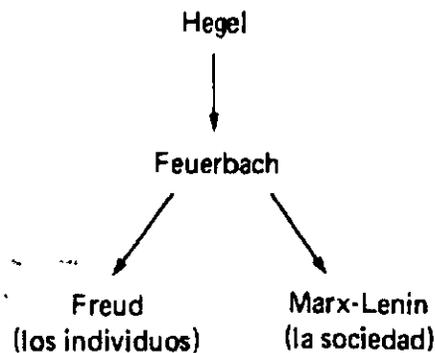
Reflejo de esta concepción y de toda la experiencia humana, es el teatro griego. En efecto, ¿qué es el drama?, ¿qué es la tragedia, sino conflictos enmarañados? Por esencia, el drama y la tragedia viven de la trama, que es conflictiva. Al actor principal le llamaban "protagonista", palabra que significa "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.

10

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. 11

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.

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

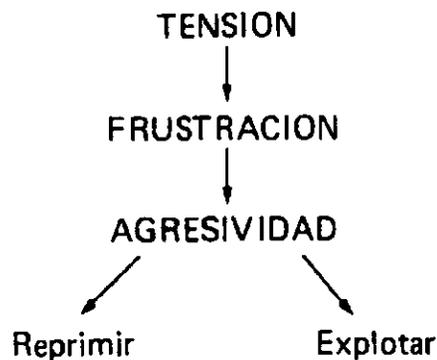
- Cuando el conflicto almacena energía y la guarda a presión, es una fuente potencial de violencia.
- En cuanto origina frustración, resulta en hostilidad y sentimientos destructivos contra quien lo provoca o se percibe como fuente del mismo.
- Es motivo de ansiedad, opresión y preocupaciones que desencadenan reacciones psicosomáticas 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 intergrupalo, 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.

¡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 sacudir para 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.

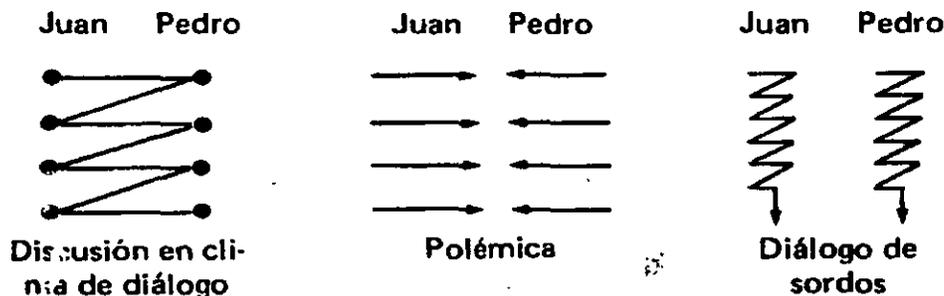
La habilidad —un compuesto de actitudes y técnicas— de manejar airo-  
samente los conflictos sigue caminos inversos a los enumerados en el capí-  
tulo anterior. Vamos a distinguir dos aspectos: las actitudes y las técnicas.

## 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.

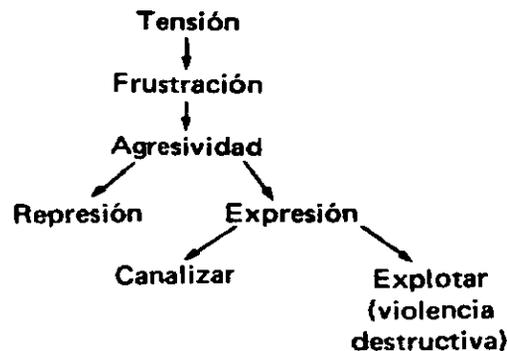
Distinguir entre discusión y polémica, entendiendo que discu-  
sión denota el acto de sacudir una cosa para que aparezca tal cual, en  
tanto que polémica significa enemistad y batalla (del griego *póle-  
mos*). Aceptar que quien dialoga toma el riesgo de ser persuadido y  
de tener que cambiar sus 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 involucra 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 deseáramos 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 pudiéramos valorizar una relación de interdependencia mutua. Así se explica que desarrollamos destrezas para desenvolvemos 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 sucesos 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. Ímposibles 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 Gentili 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 pasó 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.<sup>2</sup> 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 benévolos 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 atrincheró 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.

Cuando 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>	<i>Operativa</i>
Soy omnipotente y, además, el otro no existe.	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>	<i>Operativa</i>
Debemos salir del azar y crear valor	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.

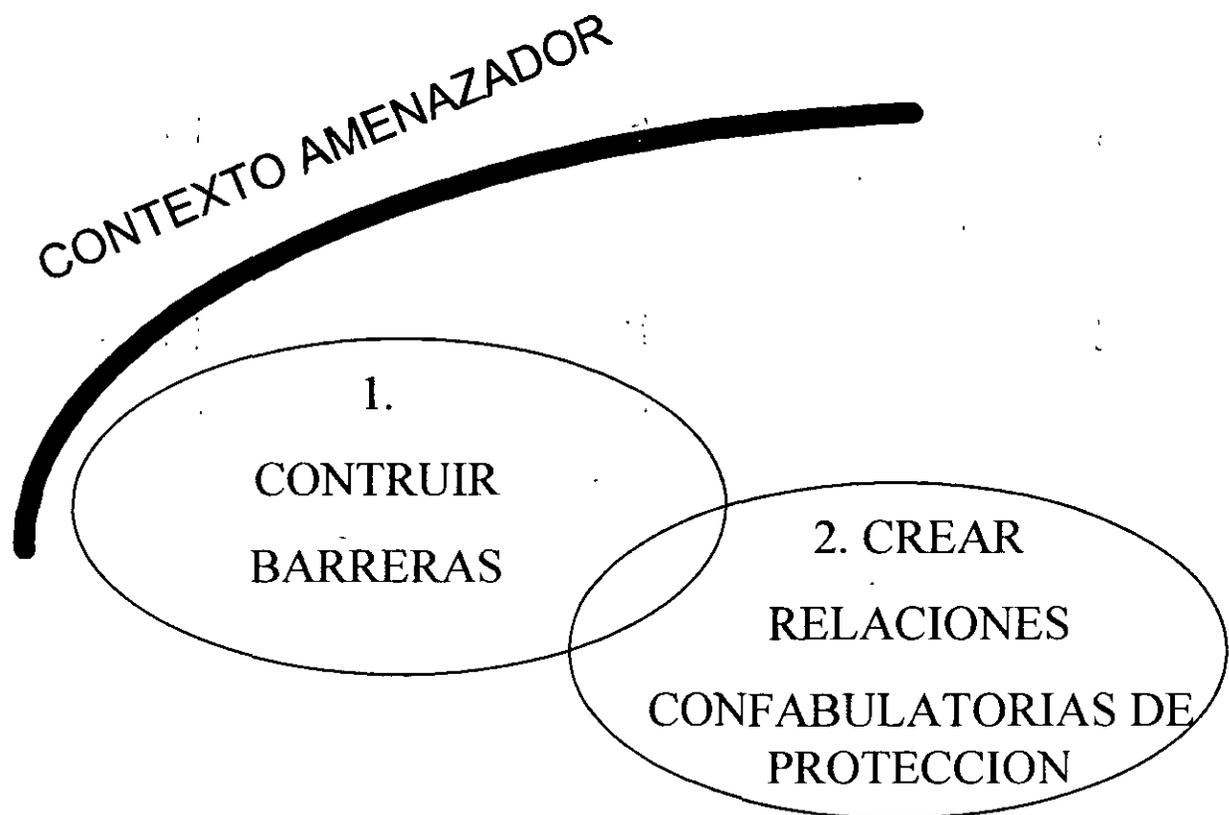
Se sabe que, mientras en un problema se tendrán en cuenta los hechos -a los que se calificará de correctos o incorrectos, en un conflicto participarán percepciones divergentes y convergentes. Aun cuando se hable de situaciones concretas, las partes se referirán a ellas desde una perspectiva de "lo opinable".

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 sobre enfatizan aspectos racionales, o reducen el establecimiento de su vínculo a aspectos de mutua protección.

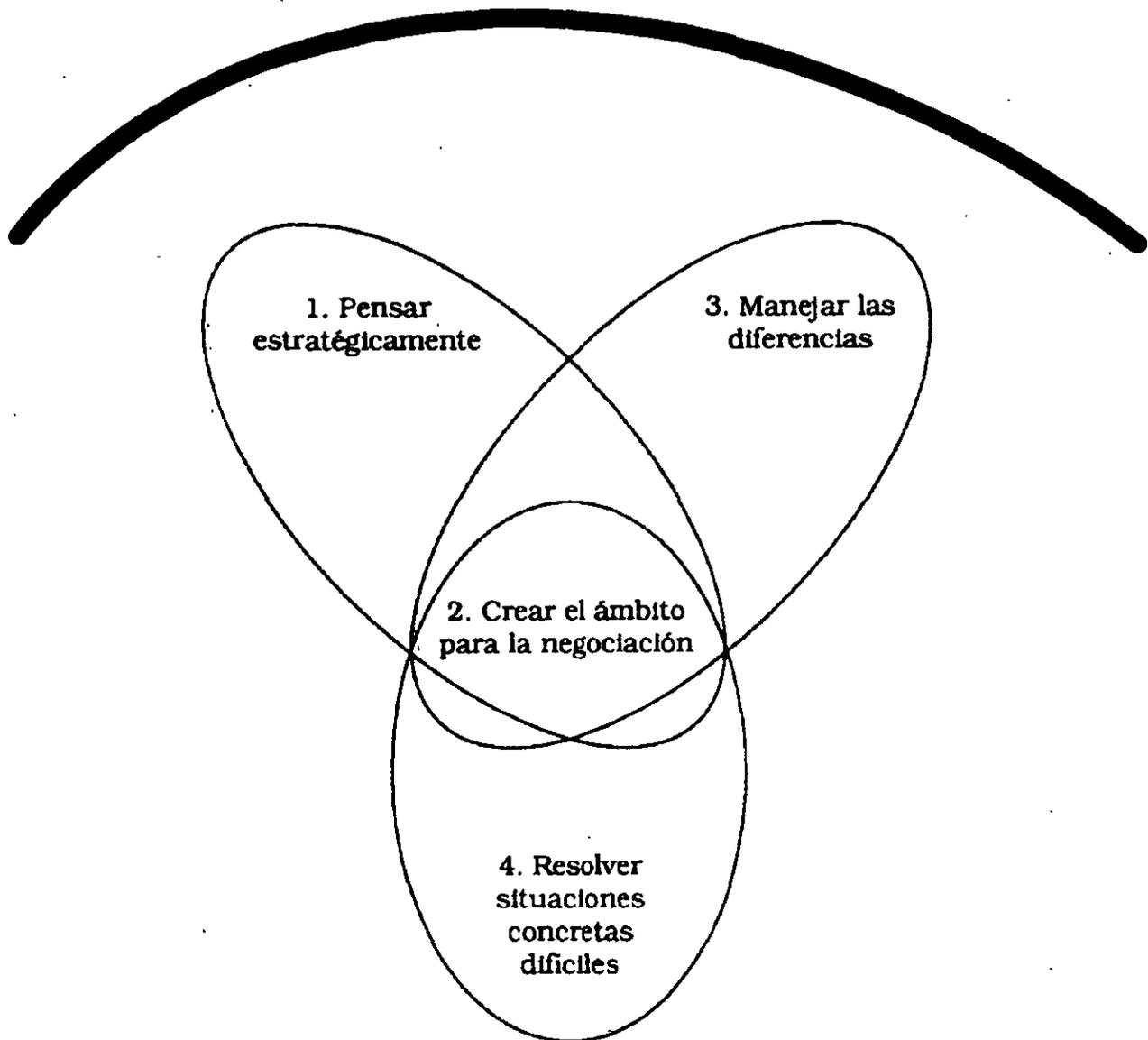
Se sabe que, aunque ambas partes puedan obtener beneficios, aparecerán nuevos intereses. Por ello, toda negociación conlleva transacciones y, a la vez, se ofrece como ocasión para un potencial crecimiento, motivo por el cual el componente esencial de una negociación es la apuesta al futuro. Por ello,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

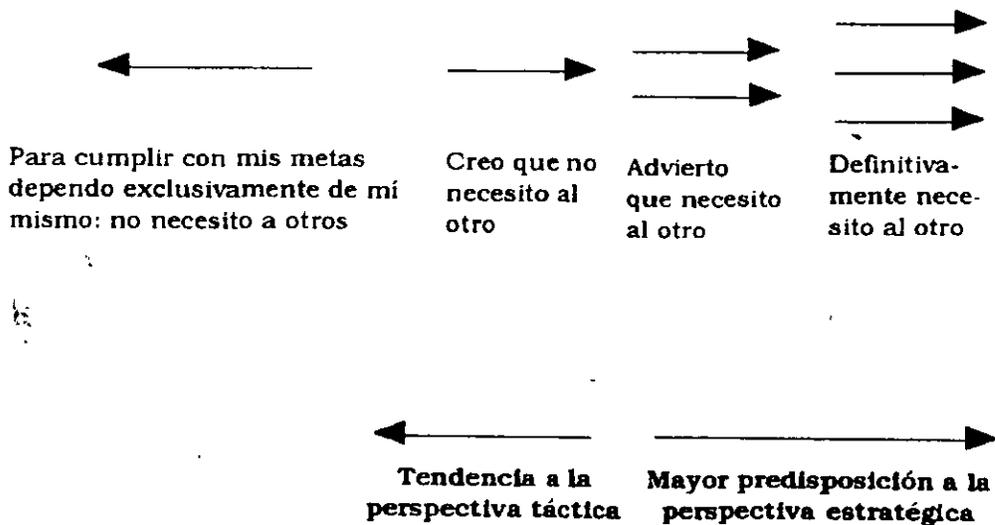
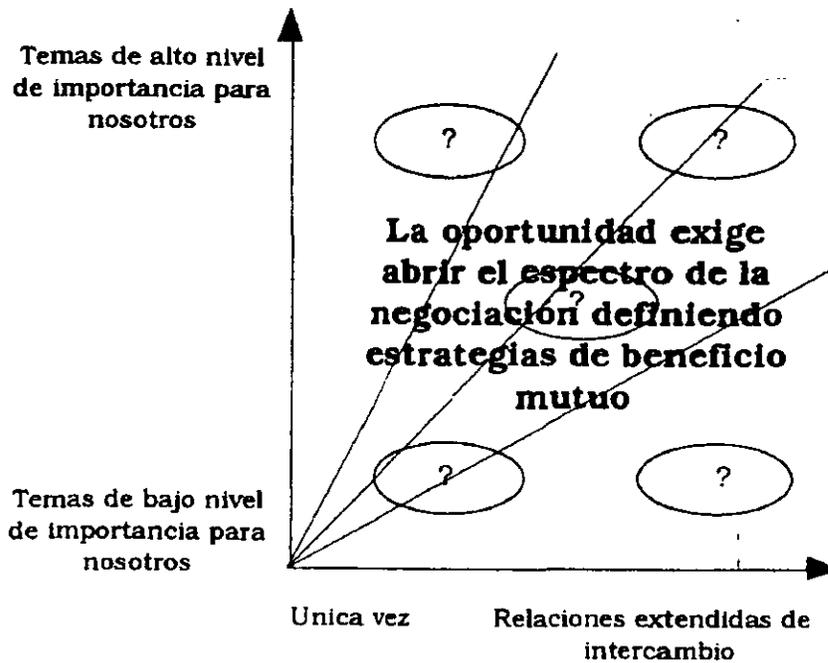
Se negocia cuando se tiene en cuenta que el resultado depende del esfuerzo de dos o más partes; cuando se descuenta que, para que el proyecto sea viable, será necesaria una asociación. Se negocia cuando, más allá de usufructuar valores existentes, se agrega valor.

## 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 recelos. 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.

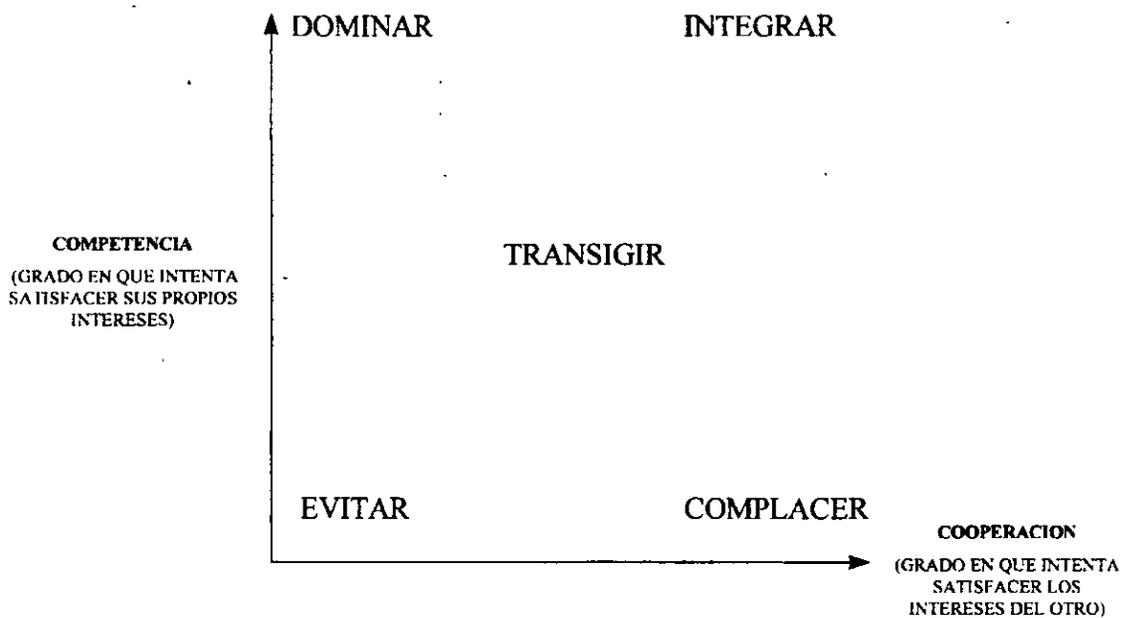
En toda negociación se barajan aspectos que tienen mayor o menor importancia, y resulta fundamental elegir estrategias adecuadas en función del equilibrio entre 1) la importancia de cada tema para el negociador, y 2) en qué medida el negociador puede contribuir a que la otra parte cumpla con sus objetivos.

## 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 será 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 quizás 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.

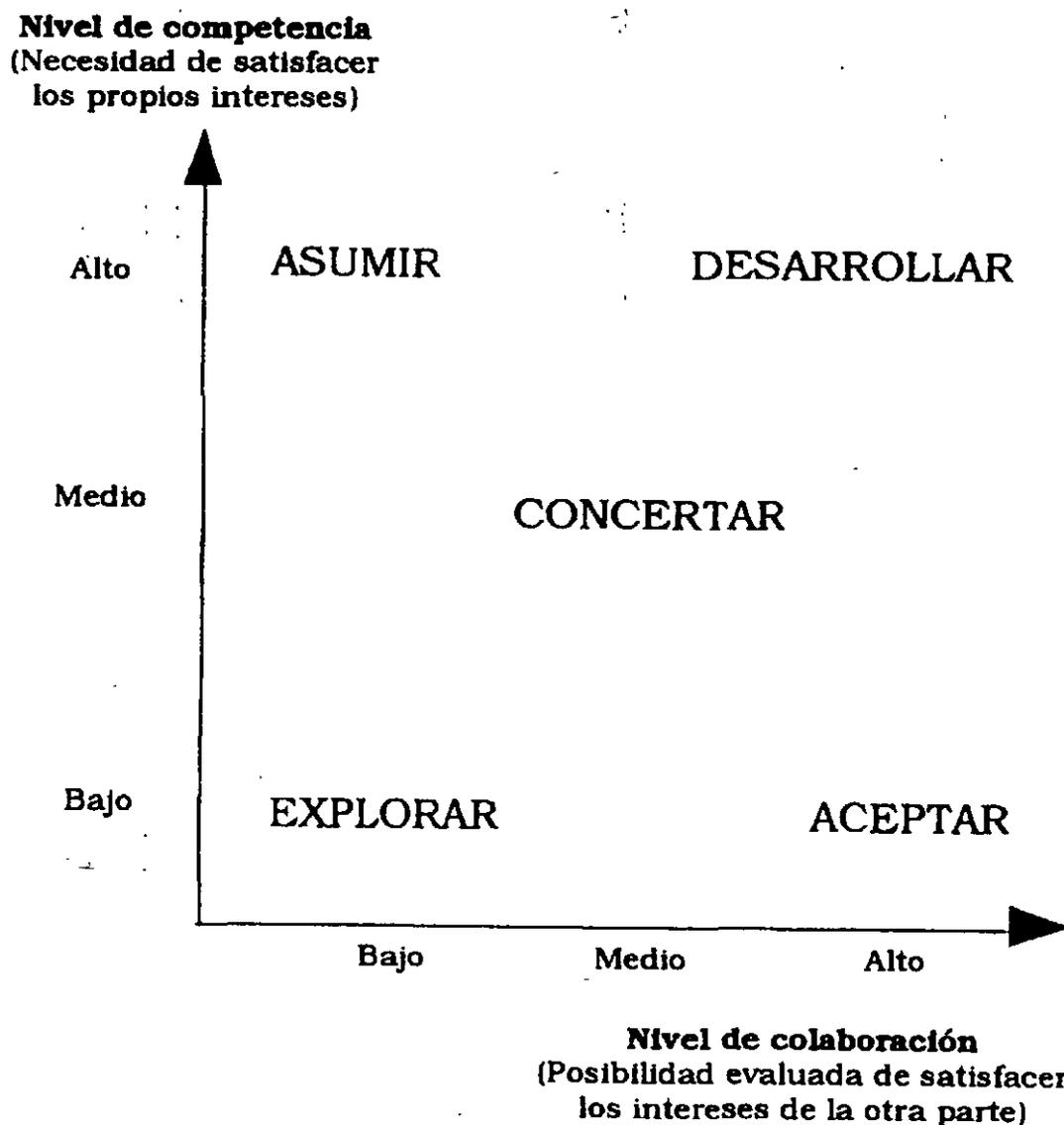
## SI CALIFICA ALTO EN COMPLACER...

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 ecuánime 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 cuenta".

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- instaura 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.

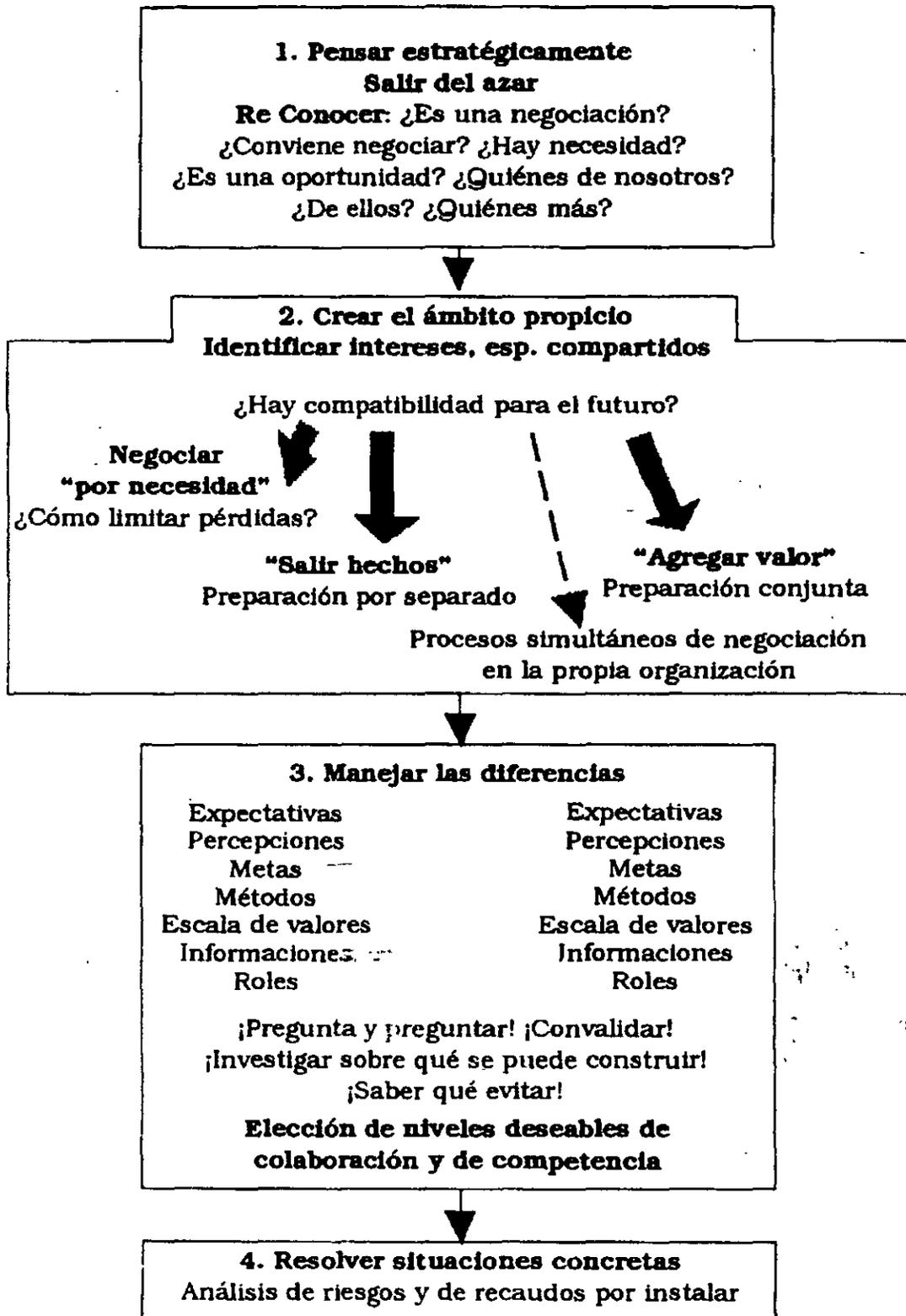
Conocía bien la industria, aunque no había tenido ningún intercambio con esa firma. Preparaba un viaje con mucha ansiedad, ya que del resultado dependía un proyecto importante para los próximos tres años. Sabía bastante bien inglés y había decidido viajar solo.

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**

**TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN**  
Del 20 al 24 de septiembre de 1999.

*Anexos*

Lic. Víctor M. Silva Martínez  
Palacio de Minería  
1999.

## **MODELO DE KARRAS, CHESTER.**

**THE NEGOTIATING GAME: HOW TO GET WHAT YOU WANT. 1994.**  
**GIVE AND TAKE: THE COMPLETE GUIDE TO NEGOTIATING STRATEGIES**  
**AND TACTICS. 1995.**

- 1. PLANEACION Y PREPARACION.**
- 2. INICIO DE LA NEGOCIACION.**  
**(THE OPPENING GUN)**
- 3. LA BATALLA MISMA.**  
**(THE BATTLE OF CHANGING EXPECTATIONS)**
- 4. EL ACUERDO.**  
**(THE DEAL)**

## **MODELO DE ROBERT MADDUX.**

COMO NEGOCIAR CON ÉXITO. México. TRILLAS. 1990.

### **TRES BASES.**

1. IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE NEGOCIACION.
2. DESARROLLAR UNA FILOSOFIA GANAR-GANAR.
3. SEGUIR UN PROCESO DE DAR Y RECIBIR.

### **SEIS PASOS.**

1. CONOCERSE.
2. ESTABLECER METAS Y OBJETIVOS.
3. COMENZAR EL PROCESO CON AGENDA.
4. MANEJAR EL DESACUERDO Y CONFLICTO.
5. REVISION Y COMPROMISO.
6. ESTIPULACION DE PRINCIPIOS Y CONVENIOS.

## **MODELO DE NIERENBERG, GERARD.**

**FUNDAMENTALS OF NEGOTIATION. 1995.**

**THE ART OF NEGOTIATION. 1996.**

1. SEPA QUE ES LO QUE DESEA.
2. COMPRUEBE SUS SUPUESTOS.
3. CONSIDERE EL PUNTO DE VISTA DEL OTRO.
4. COOPERACION Y NO-CONFRONTACION.
5. IDENTIFIQUE LAS CUESTIONES.
6. ELIJA EL AMBIENTE ADECUADO.
7. ESTABLEZCA LA ESTRATEGIA.
8. DIRIGASE A LAS NECESIDADES DE LA OTRA PARTE.
9. SEAMOS PACIENTES Y PERSISTENTES.
10. CONSIGA UN ACUERDO EN EL QUE TODOS GANEN.

MODELO DE DAWSON, ROGER.  
PEDIR NO BASTA. MÉXICO. 1995.  
ROGER DAWSON'S SECRETS  
OF POWER NEGOTIATING. 1996

LAS  
TRES  
ETAPAS  
DE  
LA  
NEGOCIACION

ETAPA UNO:  
ESTABLECER CRITERIOS

ESTE... PERDON, ¿ESTA BIEN ASI EL VOLUMEN?



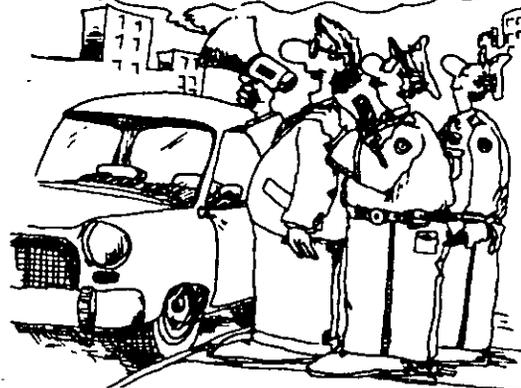
ETAPA DOS:  
INTERCAMBIAR INFORMACION

BUENO, VEO EN SU CURRICULUM QUE LE GUSTA EL ESQUI ACUATICO...



ETAPA TRES:  
ALCANZAR UN ACUERDO

...Y A CAMBIO DE SU RENDICION, EL ALCAIDE ESTA DE ACUERDO EN DEJARLO PRACTICAR SLALOM EN EL FOSO DOS VECES AL DIA!



**MODELO DE FISHER, ROGER & URY, WILLIAM.**

**(MODELO HARVARD)**

OBTENGA EL SI: EL ARTE DE NEGOCIAR SIN CEDER. MÉXICO. CECSA. 1995.

**NEGOCIE BASADO EN PRINCIPIOS Y MERITOS.**

LOS PARTICIPANTES SON SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS.  
EL OBJETIVO ES UN RESULTADO EFICIENTE Y AMIGABLE.

**SEPRE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.**

SEA SUAVE CON LA GENTE Y DURO CON EL PROBLEMA.  
PROCEDDA INDEPENDIENTEMENTE DE LA CONFIANZA.

**CENTRESE EN INTERESES NO EN POSICIONES.**

BUSQUE INTERESES.  
EVITE TENER LIMITES INFERIORES.

**GENERE ALTERNATIVAS PARA BENEFICIO MUTUO.**

DESARROLLE OPCIONES MULTIPLES, DECIDA DESPUES.

**INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.**

TRATE DE LLEGAR A UN ACUERDO INDEPENDIENTE DE LOS  
CARACTERES.

RAZONE Y MANTENGASE ABIERTO A LOS RAZONAMIENTOS.  
CEDA ANTE PRINCIPIOS, NO ANTE LA PRESION.

## **NEGOCIACION**

### **TACTICA:**

***MOVIMIENTOS EN EL TERRENO DE JUEGO.***

- ◆ ***UNICA VEZ.***
- ◆ ***OTRA PERSONA PUEDE DARME LO QUE QUIERO.***
- ◆ ***TRADICIONAL.***
- ◆ ***EN FUNCION DE MOVIMIENTOS DEL ADVERSARIO.***

### **ESTRATEGICA:**

***PLAN GLOBAL DE MOVIMIENTOS.***

- ◆ ***RELACIONES DE LARGO PLAZO.***
- ◆ ***DEFINITIVAMENTE NECESITO DEL OTRO.***
- ◆ ***GANAR-GANAR.***
- ◆ ***PLANEACION GLOBAL DE ACUERDOS.***

# RENUENCIA

HACER SABER AL OTRO QUE NO ESTA OBLIGADO A COMPRAR O VENDER.

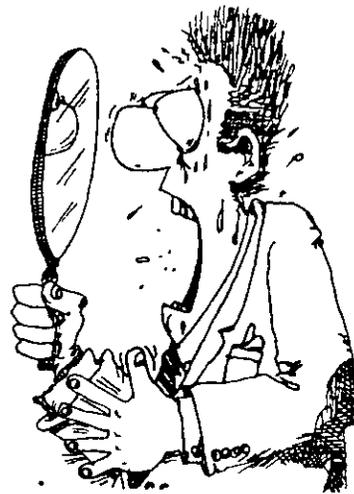


EL NEGOCIADOR RENUENTE SIEMPRE INTENTA ACERCARSE AL RANGO DE NEGOCIACION DEL COMPRADOR.

- ◆ DETERMINE SU RANGO DE NEGOCIACION.
- ◆ TODOS TIENEN SIEMPRE UN RANGO.
- ◆ ¿CUÁNTO ESTA DISPUESTO A DAR PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS?.
- ◆ EL ACUERDO FINAL ESTARA CERCA DEL PUNTO MEDIO.

## LA MUECA

REACCIONE VISIBLEMENTE CON INCREDELIDAD.



PRACTIQUE "LA MUECA" ANTES  
DE HACER CUALQUIER COMPRA  
IMPORTANTE

- ◆ NEGOCIAR ES UN JUEGO.
- ◆ LA MUECA ES CORRECTA.
- ◆ LOS GANADORES LA USAN!
- ◆ DIVIERTASE Y JUEGUE.

## **SIENTE-SENTIDO-ENCONTRE**

**NUNCA DISCUTA.**

ENTIENDO COMO TE SIENTES MUCHAS PERSONAS SE HAN SENTIDO DE ESA MANERA, SIN EMBARGO ENCONTRE LA SOLUCIÓN DE SENTARNOS A RAZONAR JUNTOS PARA LLEGAR A UN ACUERDO.



"WINSTON CHURCHILL SEGUIA LA REGLA DE QUE UNO NO DEBE DISCUTIR, POR LO MENOS, NO ABIERTAMENTE".

**SALGASE DEL CAMINO DEL CONFLICTO PARA APLACAR A LA OTRA PERSONA.**

## **“QUIERO TODO”**

**SI ACTUA COMO SI ESTUVIERA PIDIENDO LA LUNA Y EL MUNDO, VERA QUE A MENUDO LA OTRA PARTE LE DARA EL MUNDO SI ABANDONA LA LUNA.**

**LA PRIMERA RAZON PARA HACER ESTAS DEMANDAS ES QUE QUIZA OBTENGA LO QUE ESTA PIDIENDO.**

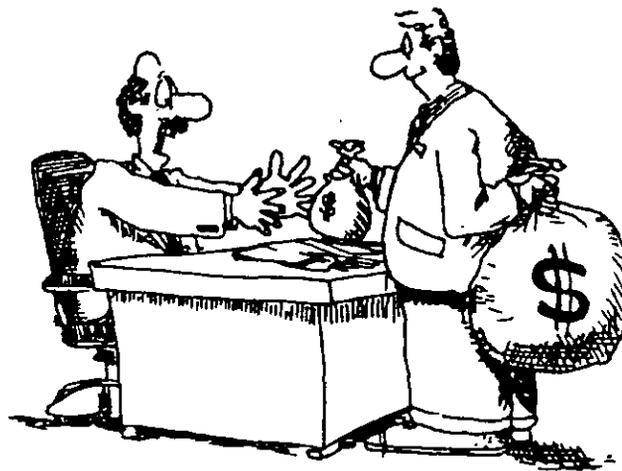
**LA SEGUNDA RAZON ES QUE CREA UN CLIMA CONDUCENTE A LA CONCESION, SE ESTA DANDO MARGEN.**

**SIEMPRE PIDA MAS DE LO QUE ESPERA OBTENER Y DEJE UN CIERTO ESPACIO, DESPUES “AFLOJE UN POCO LA CUERDA “ Y HAGA QUE LA OTRA PARTE SE SIENTA GANADORA.**

## PRIMERAS OFERTAS.

**NUNCA SE APRESURE A ACEPTAR LA PRIMERA OFERTA POR MUY BUENA QUE PAREZCA.**

NUNCA ACEPTE DE INMEDIATO LA PRIMERA OFERTA



## EL TORNO DE BANCO

ORACION INOCUA QUE TIENE UN EFECTO NOTABLE:

**“TIENE QUE MEJORARLO”**

SIEMPRE HAY UN ESPACIO PARA MEJORAR LO QUE HACE LA OTRA PARTE Y EL TORNO EXPRIME EL RANGO DE NEGOCIACION DE LA OTRA PARTE.



**¿Y CUANTO TENGO QUE MEJORARLO?**

## LA AUTORIDAD SUPERIOR

ESTANCA LA NEGOCIACION PARA OBTENER MAS.



QUITELE LA POSIBILIDAD DE ESTANCAR LA NEGOCIACION:

¿HAY ALGUNA RAZON POR LA CUAL NO PUEDA TOMAR USTED LA DECISION?

**SUJETO A...**

## PARTIR LA DIFERENCIA

NUNCA OFREZCA PARTIR LA DIFERENCIA.

HAGA QUE EL OTRO LA PARTA; ASI EL HABRA ESTABLECIDO UN NUEVO LIMITE INFERIOR.



RECUERDE: USTED NO TIENE PRISA PARA CERRAR EL TRATO.

## SEA INTELIGENTE, PAREZCA TONTO

PARECER TONTO DESACTIVA EL ESPIRITU COMPETITIVO DE SU Oponente.

¿CÓMO PUEDE COMBATIR A ALGUIEN QUE LE PIDE AYUDA?



**QUID PRO QUO  
(QUE POR QUE)  
EL INTERCAMBIO**

**SACRIFIQUE UNA PIEZA PARA ADQUIRIR UNA POSICION  
VENTAJOSA.  
NO OTORGUE NINGUNA CONCESION A MENOS QUE EXIGA  
OTRA A CAMBIO...SIEMPRE.**

**¿SI HAGO ESTO POR USTED, QUE HARA USTED POR MI?**

1. EL DEJA CAER SU DEMANDA DANDOLE EN ESENCIA LO QUE UD. QUERIA SIN HACER QUE USTED LO PIDA, USTED ES EL BUENO Y EL OTRO LE DEBE UN FAVOR.
2. ALMACENA PUNTOS A SU FAVOR PARA LA GRAN NEGOCIACION.
3. PONE PRECIO A LAS CONCESIONES.
4. DETIENE EL RIESGO DE QUE SU TRANSACCION SE VENGA ABAJO POR LA EXIGENCIA DE CONCESIONES GRATUITAS.
5. DESALIENTA AL OTRO DE REABRIR NEGOCIACIONES PARA PEDIR MAS PUES CADA VEZ QUE RECIBEN TIENEN QUE DAR.

## IMPASSE VS. PUNTO MUERTO

UN IMPASSE ES UN CALLEJON SIN SALIDA, MIENTRAS QUE UN PUNTO MUERTO ES UN CERROJO MUY DIFICIL DE ABRIR.

“estamos alejados... he hecho concesiones... no tiene caso seguir adelante” ¡NO ABANDONE!

RECUERDE QUE SIEMPRE HAY UNA LLAVE PARA ABRIR UN CERROJO. ¡dejar de lado!

*¿por qué no dejamos de lado por el momento este punto y hablamos de los otros puntos involucrados en la negociación?*

CIERRE LOS PUNTOS SECUNDARIOS CREANDO UN IMPULSO .



"SIEMPRE HAY UNA LLAVE PARA UN CALLEJON SIN SALIDA EN LAS NEGOCIACIONES"



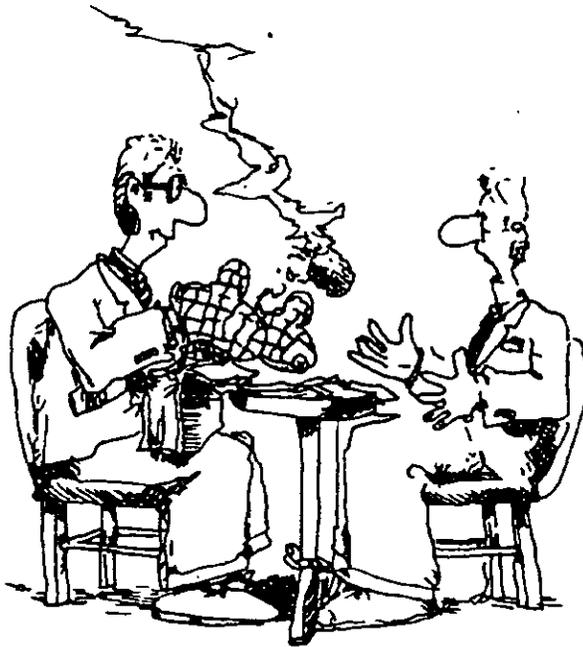
"CUANDO EMPIECE A NEGOCIAR, BUSQUE PUNTOS DE COINCIDENCIA PARA CREAR EL IMPULSO".

SI LLEGA A UN CALLEJON, AUN PUEDE:

ABANDONAR LA NEGOCIACION O

BUSCAR UN ARBITRO NEUTRAL.

**LA PAPA CALIENTE**  
(VARIACION DEL TEMA AUTORIDAD AMBIGUA)  
**LE ARROJAN A USTED UN PROBLEMA DE ELLOS**  
**ENFRIE LA PAPA**



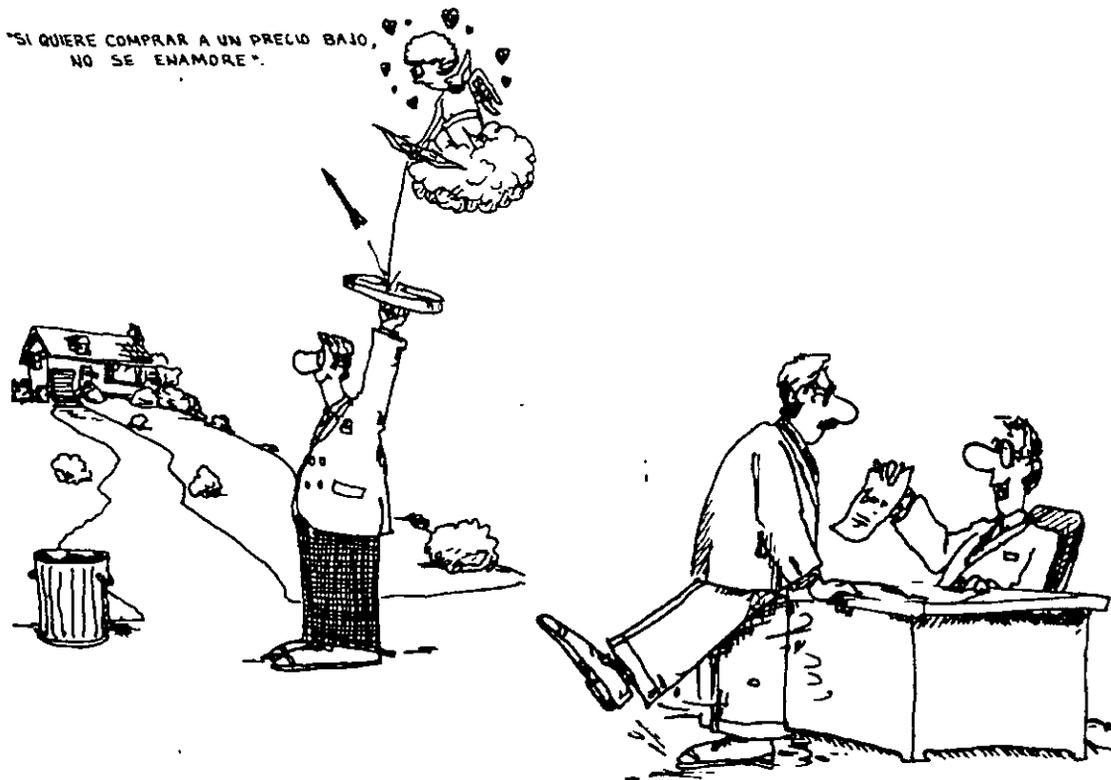
"NO DEJE QUE LAS OTRAS PERSONAS LE  
PASEN SUS PROBLEMAS".

COMPRUEBE LA VALIDEZ DEL PROBLEMA U OBJECION EN EL  
MOMENTO EN QUE SE PRESENTE.

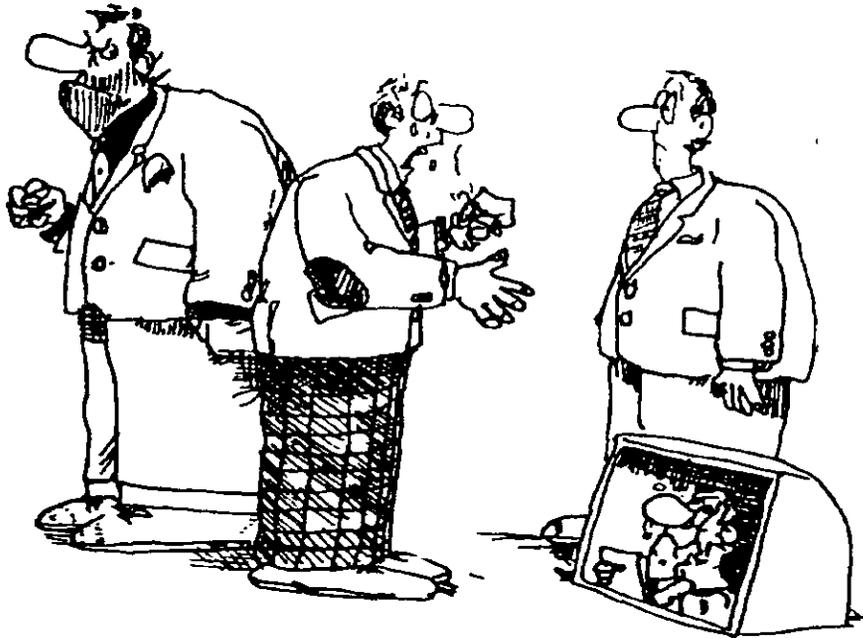
## LA DECISION DE MARCHARSE

EL LO ARROJARA A UNA IMPASSE FALSA... QUIZA TENGA QUE "IRSE " DOS O TRES VECES ANTES DE UN BUEN ACUERDO.

DEJAR LA NEGOCIACION NO SIGNIFICA QUE TERMINO, REALMENTE PUEDE QUE RECIEN COMIENZE.



## EL BUENO Y EL MALO



- ◆ Asegúrese de hablar personalmente con el malo
- ◆ Si es invisible insista en dialogar con el.
- ◆ Maneje el problema como una papa caliente.
- ◆ No deje que la maniobra lo distraiga del asunto importante.
- ◆ Trate al bueno igual que al malo.
- ◆ Nunca suponga que el bueno esta de su lado.
- ◆ Sea amable pero firme.
- ◆ No ceda y dígame al bueno que lo contactará en fecha posterior.

## OFERTA RETIRADA

RETRACTARSE DE UNA OFERTA ES UNA TACTICA PARA FORZAR UNA DECISION.

- ◆ CONTRATAQUE... QUE LA OTRA PARTE RESUELVA SU PROBLEMA.
- ◆ DEVUELVA LA PAPA CALIENTE.
- ◆ DIGALE A SU GERENTE QUE USTED YA ME HA DADO UNA OFERTA.

*LA OFERTA RETIRADA ES ARRIESGADA, HACE O ROMPE UN TRATO.*



## SEÑUELO Y PISTA FALSA

SON ENGAÑOS QUE DISTRAEN DEL VERDADERO ASUNTO

EL OTRO PRESENTA UN ASUNTO PARA APARTAR SU MENTE.

LA PISTA FALSA SERA RETIRADA POR UN PRECIO.

SI USTED SOSPECHA QUE HAY UNA PISTA FALSA O UN SEÑUELO, MANTENGA SU VISTA EN LA VERDADERA NEGOCIACION Y DESECHE LA TACTICA SIN CONCESIONES.



## EL MORDISCO



- ◆ VIGILE QUE LA OTRA PARTE NO MORDISQUEE SUS CONDICIONES, DEJE CLARO QUE SI LE IMPORTAN LOS MORDISCOS.
- ◆ HAGA QUE EL OTRO SE SIENTA UN POCO AVERGONZADO DE USAR ESA TACTICA.
- ◆ HAGA DE CUENTA QUE NUNCA TOMO EN SERIO EL INTENTO DE MORDISCO Y HAGALO CON UNA SONRISA, NO HAY NECESIDAD DE ENFRENTARSE.

*SI USTED LO APLICA, SONRIA Y MUERDA CON GENTILEZA, SOBRE TODO SI HA HECHO DEMASIADAS CONCESIONES.*

## **CONCEPTO DE CONFLICTO.**

Los diccionarios definen conflicto como:

“lo mas recio de un combate”, “punto en que aparece incierto el resultado de una pelea”, “choque, combate”, lucha, antagonismo”.

La palabra conflicto proviene del latín flictum que significa chocar.

El conflicto es de acuerdo con su origen un choque:

“un estado emotivo producido por una tensión entre deseos opuestos y contradictorios”

Los conflictos se encuentran:

- ◆ En el orden físico.
- ◆ En el orden biológico.
- ◆ En el orden psicológico.
- ◆ En el orden interpersonal.
- ◆ En el orden social.

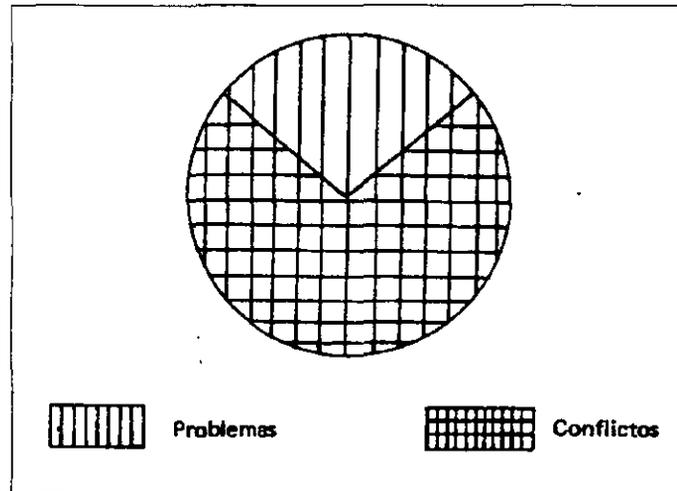
## **LA TIPOLOGÍA DE LOS CONFLICTOS**

Puede ser tan amplia como los criterios taxonómicos usados, por mencionar algunos tipos:

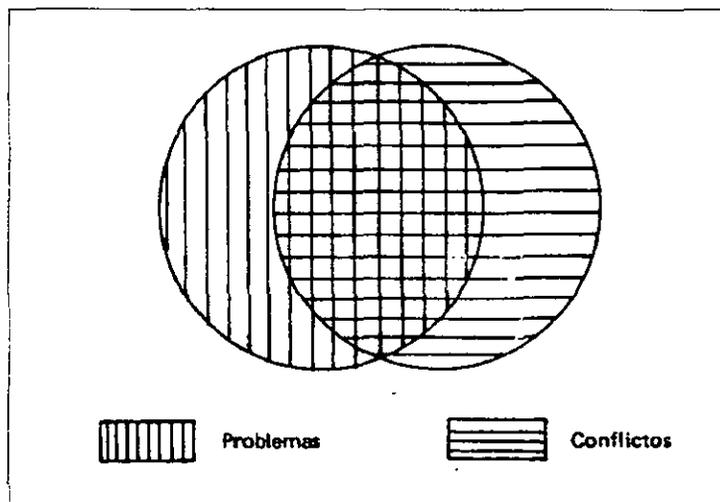
- ◆ Conflictos de intereses, opiniones ideologías, valores deseos y caracteres.
- ◆ Conflictos conscientes e inconscientes.
- ◆ Conflictos institucionalizados y no institucionalizados.
- ◆ Conflictos psicológicos, sociales, legales y armados.
- ◆ Conflictos funcionales y disfuncionales.
- ◆ Conflictos reales y simbólicos.

## PROBLEMAS VS. CONFLICTOS.

Muchos conflictos son problemas, aunque no todos los problemas se refieren a conflictos.



O tal vez prefieran verlos así:



## **EL ORIGEN DEL CONFLICTO PUEDE RADICAR EN:**

- ◆ La subjetividad de la percepción.
- ◆ La información incompleta.
- ◆ Las fallas de la comunicación interpersonal.
- ◆ La desproporción entre las necesidades y los satisfactores.
- ◆ Las diferencias de caracteres.
- ◆ Las presiones y tensiones.
- ◆ Las divisiones y separatismo.
- ◆ La fricción que produce la interdependencia.

Lo que si es seguro es que la expresión típica del conflicto es la frustración , la cual desemboca con mucha frecuencia en agresión.

### **La agresividad es la hija mayor de la frustración.**

A su vez la agresión genera agresión desencadenando efectos de bola de nieve o es reprimida provocando depresión y ansiedad.

## **MANEJOS INADECUADOS DEL CONFLICTO.**

De lo anterior se deducen dos manejos inadecuados por excelencia:

- ◆ La explosión .
- ◆ La represión

Además de estos podemos mencionar:

- ◆ La negación.
- ◆ El querer eliminarlos.
- ◆ La sobrerreaccion.
- ◆ El dogmatismo.
- ◆ La poca capacidad de negociar.
- ◆ El monologo o perorata.
- ◆ La dramatización.
- ◆ Los enfoques de perdedor.

## **MANEJOS ADECUADOS DEL CONFLICTO.**

El Dr. Mauro Rodríguez Estrada señala que la habilidad de manejar airosamente los conflictos es un compuesto de actitudes y técnicas.

### **ACTITUDES.**

- ◆ Aceptar los conflictos como forjadores del carácter, estímulos para el desarrollo, promotores del progreso.
- ◆ Aprender a convivir con los conflictos cuando son negativos.
- ◆ Cultivar el gusto por vencer las dificultades, luchar y convivir.
- ◆ Aceptar a las personas en su diversidad.
- ◆ Aprender a dialogar cultivando la empatía.
- ◆ Fomentar la actitud mental de ganar-ganar.
- ◆ Ser asertivos y tolerantes.
- ◆ Encauzar la agresividad evitando la represión y la explosión.

### **TÉCNICAS.**

- ◆ Aplicar a los conflictos la metodología del análisis de problemas y toma de decisiones.
- ◆ Desarrollar habilidades de negociación.
- ◆ Aplicar métodos de confrontación constructiva.
- ◆ Consensar mediante métodos parlamentarios o democráticos.
- ◆ Recurrir a la mediación y arbitraje de personas respetadas.
- ◆ Ejercer resistencia pasiva.
- ◆ Practicar técnicas de relajación.

El manejo de conflictos requiere en suma de asertividad, prudencia, respeto, autocrítica, disciplina y capacidad de renuncia.

Para decirlo en una sola palabra, requiere de madurez; la cual ha sido definida de una manera muy sencilla como:

## **TOLERANCIA A LA FRUSTRACION.**

## NEGOCIACION

COMUNICACIÓN EN AMBOS SENTIDOS QUE BUSCA ACUERDOS EFICIENTES, INTELIGENTES Y AMIGABLES ENTRE PERSONAS QUE TIENEN ALGUNOS INTERESES COMPARTIDOS Y OTROS ENCONTRADOS.

<b>PROBLEMA</b>		<b>SOLUCION</b>
Negociación por posiciones: ¿qué juego le gustaría jugar?		Cambie el juego—
<b>SUAVE</b>	<b>DURO</b>	<b>POR PRINCIPIOS</b>
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.	<b>Separe a las personas del problema.</b>
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.	<b>Céntrese en intereses, no en posiciones.</b>
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.	<b>Genere alternativas para beneficio mutuo.</b>
Busque una respuesta: la que <i>el</i> aceptarán.	Busque una respuesta: la que <i>usted</i> aceptará.	Desarrolle opciones múltiples de donde escoger; decida después.
Insista en un acuerdo.	Insista en su posición.	<b>Insista en criterios objetivos.</b>
Trate de evitar un enfrentamiento de caracteres.	Trate de ganar un duelo de caracteres.	Trate de llegar a un acuerdo independiente de los caracteres.
Ceda ante la presión.	Presión.	Razone y manténgase abierto a los razonamientos; ceda ante principios, no a la presión.

**NO NEGOCIE SOBRE POSICIONES.**

**DISCUTIR SOBRE POSICIONES NO PRODUCE  
ACUERDOS INTELIGENTES.**

LOS EGOS SE IDENTIFICAN CON LAS POSICIONES.  
LAS POSICIONES COMPROMETEN A LAS PERSONAS.  
SE COMPROMETE LA REPUTACION.  
LOS ACUERDOS SON MENOS PROBABLES.  
EL ACUERDO RESULTANTE ES INSATISFACTORIO.

**DISCUTIR SOBRE POSICIONES RESULTA INEFICIENTE.**

INCENTIVA EL ESTANCAMIENTO.  
ALIENTA LA TERQUEDAD.  
EL PROCESO DECISIONAL ES DIFICIL Y TOMA TIEMPO.

**DISCUTIR SOBRE POSICIONES PONE EN PELIGRO LA  
RELACIÓN.**

ENCUENTRO DE VOLUNTADES.  
EL ENCUENTRO PRODUCE SENTIMIENTOS AMARGOS.

*CUANDO INTERVIENEN VARIAS PARTES LA  
NEGOCIACION POR POSICIONES PUEDE SER AUN  
PEOR*

**SER AGRADABLE NO ES LA SOLUCIÓN.**

SER BLANDO.  
BUSCAR LA AMISTAD.  
BUSCAR EL ACUERDO CEDIENDO.  
EVITAR LA CONFRONTACION.

**EXISTE UNA ALTERNATIVA**

**LA NEGOCIACION POR PRINCIPIOS Y MERITOS**

1. SEPRE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.
2. CENTRESE EN LOS INTERESES, NO EN LAS POSICIONES.
3. GENERE ALTERNATIVAS PARA BENEFICIO MUTUO.

**SEPRE LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.  
LAS RELACIONES DEL ASUNTO.**

LOS NEGOCIADORES SON PERSONAS.

TIENEN INTERESES EN LA RELACIÓN, NO SOLO EN LA  
SUSTANCIA.

TIENDE A CONFUNDIRSE LA SUSTANCIA CON LA RELACIÓN.

LAS POSICIONES PONEN EN CONFLICTO LAS RELACIONES.

TRATE LAS RELACIONES DIRECTAMENTE NO CON  
CONCESIONES DE SUSTANCIA.

## TRATE EL PROBLEMA HUMANO APARTE Y DIRECTAMENTE.

### **PERCEPCIONES**

- ⇒ **PÓNGASE EN SUS ZAPATOS.**
- ⇒ **NO DEDUZCA LAS INTENCIONES DE ELLOS DE LOS TEMORES DE USTED.**
- ⇒ **NO LOS CULPE A ELLOS DE LOS PROBLEMAS DE USTED.**
- ⇒ **EXPONGA, CADA UNO, SUS PERCEPCIONES.**
- ⇒ **ACTÚE INCONSISTENTEMENTE CON LAS EXPECTATIVAS DE ELLOS.**
- ⇒ **ASEGURE QUE PARTICIPEN EN EL PROCESO**
- ⇒ **DELES RECONOCIMIENTO POR LOS RESULTADOS.**
- ⇒ **EVITE QUE HAGAN EL RIDÍCULO: QUE SUS PROPUESTAS SEAN CONSISTENTES CON LOS VALORES DE ELLOS.**

### **EMOCIONES**

- ⇒ **RECONOZCA Y COMPRENDA LAS EMOCIONES, LAS PROPIAS Y LAS DE ELLOS.**
- ⇒ **HAGA LAS EMOCIONES EXPLÍCITAS Y RECONÓZCALAS COMO LEGÍTIMAS.**
- ⇒ **PERMITA QUE LA OTRA PARTE DEJE ESCAPAR LA TENSIÓN.**
- ⇒ **NO REACCIONE ANTE EXPLOSIONES EMOCIONALES.**
- ⇒ **UTILICE GESTOS SIMBÓLICOS.**

### **COMUNICACIÓN**

- ⇒ **ESCUCHE ACTIVAMENTE Y RECONOZCA LO QUE SE ESTA DICIENDO.**
- ⇒ **HABLE PARA SER ENTENDIDO.**
- ⇒ **HABLE SOBRE USTED, NO SOBRE ELLOS.**
- ⇒ **HABLE CON UN PROPÓSITO.**

**PERCEPCION, EMOCION, Y COMUNICACIÓN,  
FUNCIONAN BIEN; PERO LO MEJOR ES  
PREVENIR:**

**⇒ CONSTRUYA UNA BUENA RELACIÓN DE  
TRABAJO.**

**⇒ ENFRÉNTESE AL PROBLEMA, NO A LA  
GENTE.**

**CÉNTRESE EN LOS INTERESES NO EN LAS  
POSICIONES.**

PARA LLEGAR A UNA SOLUCIÓN INTELIGENTE:  
CONCILIE INTERESES, NO POSICIONES.

- ⇒ **LOS INTERESES DEFINEN EL PROBLEMA.**
- ⇒ **DETRÁS DE POSICIONES OPUESTAS SE ENCUENTRAN INTERESES COMPARTIDOS Y COMPATIBLES, ASÍ COMO CONFLICTIVOS.**

## **¿COMO IDENTIFICAR INTERESES?**

- ⇒PREGUNTE "/¿POR QUE?"**
- ⇒PREGÚNTESE "¿POR QUE NO?"**
- ⇒COMPRENDA QUE CADA PARTE TIENE INTERESES MÚLTIPLES.**
- ⇒LOS INTERESES MAS PODEROSOS SON LAS NECESIDADES HUMANAS.**
- ⇒HAGA UNA LISTA DE LOS INTERESES DE LAS PARTES.**

## **ACERCA DE LOS INTERESES.**

- ⇒QUE SUS INTERESES COBREN VIDA:**
- ⇒DEMUESTRE QUE HA ENTENDIDO LOS INTERESES DE ELLOS.**
- ⇒PRESENTE SUS INTERESES Y SUS RAZONES PRIMERO;**
- ⇒SUS CONCLUSIONES Y PROPOSICIONES DESPUÉS.**
- ⇒VEA HACIA ADELANTE, NO HACIA ATRÁS.**
- ⇒HAGA PROPOSICIONES CONCRETAS PERO FLEXIBLES:**
- ⇒SEA DURO CON LOS PRINCIPIOS, SUAVE CON LA GENTE.**

## **GENERE ALTERNATIVAS PARA BENEFICIO MUTUO.**

### CUATRO OBSTÁCULOS QUE INHIBEN LA GENERACIÓN DE OPCIONES.

- ⇒ **ENJUICIAR PREMATURAMENTE.**
- ⇒ **BUSCAR UNA RESPUESTA ÚNICA.**
- ⇒ **SUPONER QUE EL PASTEL ES DE UN SOLO TAMAÑO.**
- ⇒ **PENSAR "RESOLVER EL PROBLEMA DE ELLOS ES PROBLEMA DE ELLOS"**

## COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

### **SEPARE EL PROCESO DE GENERAR DEL PROCESO DE DECIDIR.**

**CONSIDERE EL REALIZAR UNA SESION DE GENERACION DE  
IDEAS CON LA OTRA PARTE.**

**ANTES DE LA SESION.**

- 1. DEFINA EL PROPOSITO.**
- 2. ESCOJA POCOS PARTICIPANTES.**
- 3. CAMBIE EL AMBIENTE.**
- 4. DISEÑE UNA ATMOSFERA INFORMAL.**
- 5. SELECCIONE A ALGUIEN QUE COORDINE.**

**DURANTE LA SESION.**

- 1. SIENTE A LOS PARTICIPANTES LADO A LADO.**
- 2. ESCLAREZCA REGLAS, INCLUYENDO NO CRITICAR.**
- 3. GENERE IDEAS.**
- 4. LLEVE UN REGISTRO.**

**DESPUES DE LA SESION.**

- 1. SEÑALE CON ESTRELLAS LAS IDEAS MAS PROMETEDORAS.**
- 2. BUSQUE FORMAS DE MEJORAR LAS IDEAS PROMETEDORAS.**
- 3. FIJE UN TIEMPO PARA EVALUAR Y DECIDIR.**

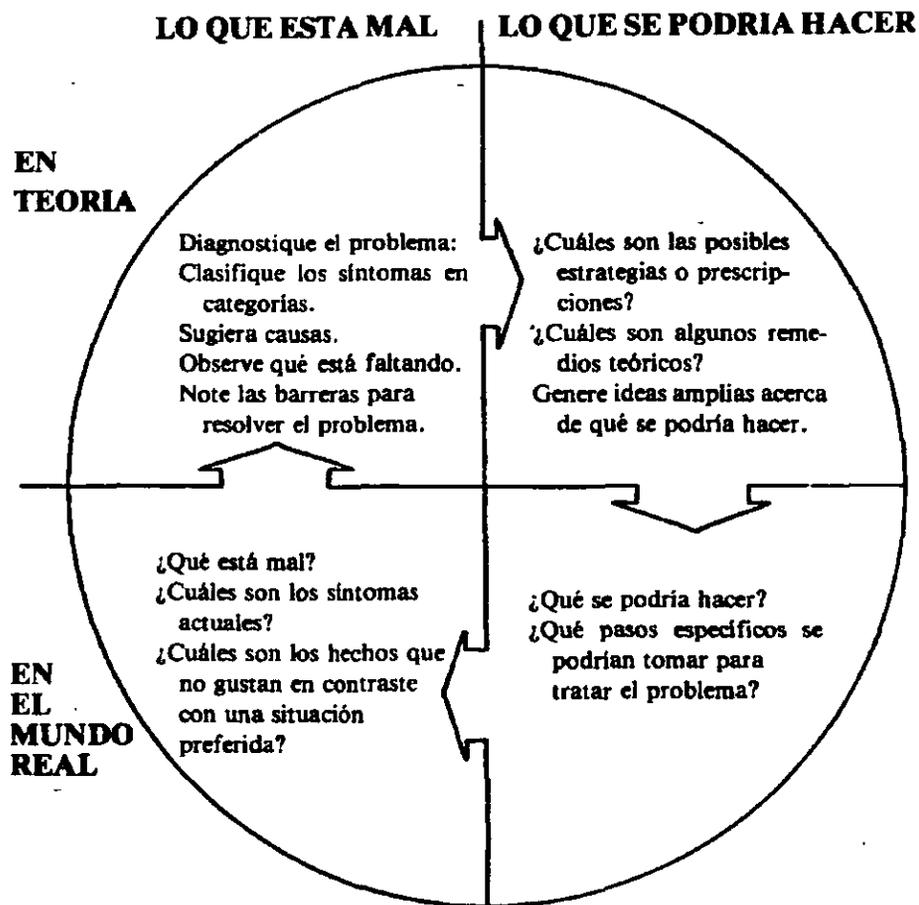
## COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:

⇒ **AMPLIÉ SUS OPCIONES; NO ESTE EN BUSCA DE "LA OPCION".**

MULTIPLIQUE SUS OPCIONES MEDIANTE EL...

### DIAGRAMA CIRCULAR

Los cuatro pasos básicos para generar opciones



⇒ **VEA A TRAVES DE LOS OJOS DE DIFERENTES EXPERTOS.**

⇒ **GENERE ACUERDOS DE DIFERENTES INTENSIDADES.**

⇒ **CAMBIE EL ALCANCE DE UN ACUERDO PROPUESTO**

**“ENDULCE EL PLATO”**

**COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:**

⇒ **BUSQUE BENEFICIOS MUTUOS.**

- **IDENTIFIQUE INTERESES COMPARTIDOS.**
- **ARTICULE INTERESES QUE DIFIEREN.**
- **PREGUNTE POR SUS PREFERENCIAS.**

**“¡VIVA LA DIFERENCIA!”**

**COMO SUPERAR LOS OBSTÁCULOS:**

**⇒HAGA QUE LA TOMA DE DECISIONES DE ELLOS SEA FÁCIL.**

- **¿CUÁL DECISION? ¿DE QUIEN SON LOS ZAPATOS?**
- **¿QUÉ LES GUSTARIA A ELLOS QUE SEA DE BJO COSTO PARA USTED?**
- **¿QUÉ PUEDO INVENTAR QUE SEA ATRACTIVO PARA ELLOS?**

## **INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.**

DECIDIR EN BASE A LA VOLUNTAD ES COSTOSO.

DESARROLLE CRITERIOS OBJETIVOS.

⇒ **PATRONES JUSTOS.**

⇒ **PROCEDIMIENTOS JUSTOS.**

NEGOCIE CON CRITERIOS OBJETIVOS.

⇒ **BUSQUE PRINCIPIOS CONJUNTAMENTE.**

**PREGUNTE: ¿CUAL ES SU TEORÍA?**

⇒ **ACUERDE PRIMERO LOS PRINCIPIOS.**

⇒ **RAZONE Y MANTÉNGASE ABIERTO ANTE LA RAZÓN.**

⇒ **NO CEDA ANTE LA PRESIÓN.**

***¿QUE HACER SI ELLOS SON MAS PODEROSOS.***

1 PROTÉJASE.

2 HAGA EL MEJOR USO DE SUS RECURSOS.

PROTÉJASE.

*EVITE TENER UN TOPE INFERIOR.*

*DESARROLLE SU MAAN.*

*(MEJOR ALTERNATIVA DE ACUERDO NEGOCIADO)*

*FORMULE UNA SALIDA TRAMPA;(A MENOS QUE...)*

*DE EL MEJOR USO.A SUS RECURSOS.*

*ENTRE MEJOR SEA SU MAAN, MAS SERÁ SU PODER.*

*DESARROLLE VARIOS MAANS.*

*CONSIDERE EL MAAN DE LA OTRA PARTE*

## QUE HACER SI ELLOS NO QUIEREN NEGOCIAR.

UTILICE LA NEGOCIACIÓN JIU-JITSU.

NO CONTESTE ATACANDO.

EL NEGOCIADOR DURO LE ATACARA DE TRES FORMAS:

1. PROPONDRA SU POSICION CON FUERZA.
2. ATACARA LAS IDEAS DE USTED.
3. LE ATACARA A USTED.

*NO ATAQUE SUS POSICIONES, BUSQUE DETRÁS DE ELLAS.*

*NO DEFIENDA SUS IDEAS, ACEPTE CRITICAS Y CONSEJOS.*

*¿qué hay de malo en esta idea?*

*(busque intereses)*

*¿qué haría usted en mi situación?*

*REFORMULE UN ATAQUE A USTED EN UN ATAQUE AL PROBLEMA.*

*Resista la tentación de atacar.*

*Formule preguntas y tome pausas.*

*¿en que forma lo que usted dice nos ayuda a alcanzar un acuerdo?*

Las afirmaciones generan resistencias; las preguntas, respuestas.

Las preguntas no critican; educan.

Las preguntas permiten exposiciones.

Use el silencio como una de sus mejores armas.

Haga pausas inteligentes

Su negociación mas efectiva la hará cuando no este hablando

COMO LOGRAR QUE ELLOS JUEGUEN.

"POR FAVOR CORRÍJAME SI ESTOY EQUIVOCADO"

"APRECIAMOS LO QUE USTED HA HECHO POR  
NOSOTROS"

"NUESTRA PREOCUPACIÓN ES QUE SEA JUSTO"

"NOS GUSTARÍA RESOLVER ESTO SOBRE LA BASE DE  
PRINCIPIOS"

"LA CONFIANZA ES UN ASUNTO APARTE"

"¿PUEDO HACERLE UNAS PREGUNTAS PARA VER SI  
ESTOY EN LO  
CORRECTO?"

"¿CUAL ES EL PRINCIPIO DETRÁS DE SU ACCIÓN?"

"DÉJEME VER SI ENTIENDO LO QUE USTED DICE"

"¿NOS PODEMOS VER DESPUÉS?"

"PERMÍTAME DECIRLE EN DONDE NO ENTIENDO SU  
RAZONAMIENTO"

"UNA SOLUCIÓN JUSTA PUEDE SER..."

"SI ESTAMOS DE ACUERDO...SI ESTAMOS EN  
DESACUERDO..."

"CON GUSTO VEREMOS SI PODEMOS HACERLO CUANDO  
MEJOR LE  
CONVENGA A USTED"

"HA SIDO UN PLACER TRATAR CON USTED"

## QUE HACER SI UTILIZAN TRUCOS SUCIOS.

NEGOCIE LAS REGLAS DEL JUEGO.

1. RECONOZCA LA TÁCTICA.

2. TRATE EL ASUNTO EN FORMA EXPLÍCITA.

3. CUESTIONE LA LEGITIMIDAD Y CONVENIENCIA DE LA TÁCTICA.

*SEPARE A LAS PERSONAS DEL PROBLEMA.*

*CÉNTRESE EN INTERESES, NO EN POSICIONES.*

*GENERE OPCIONES PARA BENEFICIO MUTUO.*

*INSISTA EN CRITERIOS OBJETIVOS.*

## ALGUNAS TÁCTICAS TRAMPOSAS COMUNES.

### ENGAÑO DELIBERADO.

NO REVELAR TODO NO ES LO MISMO QUE ENGAÑAR.

HECHOS FALSOS.

AUTORIDAD AMBIGUA.

INTENCIONES DUDOSAS.

### GUERRA PSICOLÓGICA.

*SITUACIONES TENSAS.*

*ATAQUES PERSONALES.*

*"EL BUENO EL MALO Y EL FEO"*

*AMENAZAS.*

### PRESIÓN POSICIONAL.

*RECHAZO A NEGOCIAR.*

*DEMANDAS EXTREMAS.*

*DEMANDAS ESCALONADAS.*

*TÁCTICAS DE ENCADENAMIENTO.*

*"EL SOCIO TERCO"*

*RETRASO CALCULADO.*

*"TÓMELO O DÉJELO"*

## **An example**

Liz is a regional manager with Wholesale Foods, a large and growing national produce distributor. She is responsible for managing relationships with suppliers, mostly small farmers in the state, as well as customers of Wholesale Foods, who range from small corner grocers to the stores of the largest regional supermarket chain. One of the suppliers with whom she must negotiate is Terry, the owner of a small fruit orchard at the northeast corner of the state.

As the manager of a large territory, Liz has to worry about her profitability, which in turn is a function of the price at which she buys and sells produce. But her profitability is also affected by the amount of effort it takes her to get the produce to market and how much she has to spend to overcome glitches in her delivery system. For example, if a farmer is late with his deliveries, Liz has to spend money to get produce from somewhere else, usually at a higher price, to meet her obligations to her customers; or if a farmer delivers fruit in bulk, Liz has to spend money to crate it properly. Similarly, her profitability is related to the price she can get for the produce from her customers. If she can develop a reputation for being a source of "quality" produce, she can get an extra few cents per pound over average market prices, which rapidly adds up to big profits. To manage some of these risks, Liz maintains a small fleet of closed-bed trucks capable of traveling around the state and employs a few more workers than is absolutely necessary in her warehouses.

Terry is his own boss, running a farm that has been in his family for three generations. Over his lifetime he has seen the farm experiment with a number of different crops, but at significant risk: a bad harvest with a supposedly improved strain of one of his traditional crops could wipe him out. Similarly, the risk of planting something different and not being able to sell it at a good price could mean not being able to pay off the season's debts at harvest time, which in turn would mean not being able to buy needed stocks and supplies at planting time. Terry has one open-bed pickup truck he uses to bring in supplies and deliver fruit. He hires only seasonal help, at planting and harvest times.

Each year, Liz and Terry get together and discuss terms: quantities and prices for his fruit, the dates on which delivery should be made, how the fruit will be crated, etc. Although they get along, Liz has the sense that there is more they could do that would be mutually profitable.

# INTERESTS 1: *Identify the Relevant Parties*

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

Fill in the names of the persons or groups involved in this negotiation. Put yourself as "Negotiator" and the person you are dealing with directly as "Counterpart." In the spaces below, write the names of others who may be significantly affected by the outcome of this negotiation.

People on "my side" who may care about the outcome	People on "their side" who may care about the outcome
Constituents? <u>Wholesale Foods employees</u>	Constituents? <u>Farm employees</u>
Friends? _____	Friends? <u>Neighboring farmers</u>
Family? _____	Family? <u>Terry's family</u>
Boss? <u>V.P. Operations</u>	Boss? _____
Others? <u>Customers</u>  <u>Other suppliers</u>	Others? _____

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_



# INTERESTS 3: Probe for Underlying Interests

NEGOTIATOR: Liz

COUNTERPART: Terry

SUBJECT: Fruit deal

In the left-hand column, list the more important interests for you and your counterpart that you identified on the INTERESTS 2 form. For each of these, ask yourself "why?" and "for what purpose?" If you discover deeper interests, list them in the second column. Finally, try to rate your own interests by allocating 100 points among them in proportion to their relative importance.

<b>Important interests</b> (from INTERESTS 2)	<b>Basic or underlying interests</b> (Ask yourself "why?" and "for what purpose?")	<b>Relative importance</b> (Allocate 100 points)
<p style="text-align: center;"><b>Mine</b></p> <p>Good reputation for quality produce</p> <p>Make profit</p> <p>Smooth delivery</p>	<p>Bring in more business Keep customers happy</p> <p>Look good to boss Earn a bonus Good for the company</p> <p>Free up time for other things Keep customers happy Fewer hassles = more profitable business</p>	<p style="text-align: center;">40</p> <p style="text-align: center;">40</p> <p style="text-align: center;">20</p>
<p style="text-align: center;"><b>Theirs</b></p> <p>Keep family fed/happy</p> <p>Good price for crops</p> <p>Low-risk crops</p>	<p>Same</p> <p>Meet minimum financial needs Make a profit Develop cushion for hard times</p> <p>Avoid disaster Not put family at risk Predictable harvest and market</p>	

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

INTERESTS .

# OPTIONS 1: *Create Options to Meet Interests*

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

Look at your INTERESTS 3 form, then list possible ways to meet the interests on both sides. (List interests in order of their relative importance).

My interests	Possible options	Their interests
1. Revenue	Pay premium price for premium quality	1. Revenue
2. Quality	Pay bonus for on-time delivery	2. Quality
3. Reliability	Share cost of crating	3. Reliability
4. Crating	Advance cash at planting time, to risk on new products	4. Crating
5. Competitive advantage over other wholesalers	Exclusive deal in exchange for guaranteed contract to buy all that Terry produces that meets minimum quality standard	5. Quick and effective harvest
6. Access to other products		6. Liquidity during planting
7. Brand image		7. Shipping insurance

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**OPTIONS 2: Find Ways to  
Maximize Joint Gains**

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

Consider ways to combine skills and resources to satisfy key interests on both sides.

	<b>Inventory of skills and resources</b>	<b>Combine similar resources to produce value</b>	<b>Combine different resources to produce value</b>
<b>Me</b>	Money Closed-bed trucks Steady labor Customers/market Market savvy	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. We might pool our trucks and use each for what it's best suited.</li> <li>2. We might pool our purchases to get a better price (fuel, tires, spare parts)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. I could provide extra labor at harvest time to help pack produce in smaller crates.</li> <li>2. We could work together to identify specialty produce he could grow and I could finance and market.</li> <li>3. We could put labels on the best fruit to create a positive brand image.</li> <li>4. I could advance Terry some payment at planting time.</li> </ol>
<b>Them</b>	Produce Land Seasonal labor Farming experience Open-bed trucks Opportunity to recognize and separate the "best" fruit		

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

# ALTERNATIVES 1: *Think of My Alternatives to a Negotiated Agreement*

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

## My key interests

1. Good reputation for quality produce
2. Make profit
3. Smooth delivery
4. Properly crated produce

## What could I do to satisfy my interests if we do not reach an agreement?

Possible alternatives	Pros	Cons
1. Find another fruit farmer	Shouldn't be too hard  May be able to insist on better quality and price terms from the start	Have to start over with someone I don't know
2. Start a farm, owned by our company	We'd have more control over what is planted and over costs	Tough business to get into  Lots of time and effort required
3. Stop offering certain produce (Terry's) to my customers	Easy to do	Lose profit potential Annoy customers Hurt reputation

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

ALTERNATIVES 1

---

**ALTERNATIVES 2: *Select and Improve***  
***My BATNA***

---

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

---

**Of my alternatives, what will I really do if no agreement is reached (my BATNA)? Why?**

#1. Find another fruit farmer—it's the least risky alternative.

**What can I do to improve my BATNA? (Write down concrete steps you could take to improve your BATNA even before you go into the negotiation.)**

Call other suppliers now, so I know what's available.  
Talk to buyers about other local farms.

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**ALTERNATIVES**

## ALTERNATIVES 3: *Identify Alternatives Open to the Other Side*

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

### Their key interests:

1. Keep family fed/happy
2. Good price on crops
3. Good harvest
4. Fair deal
5. Low risk/low debt

### What could they do to satisfy their interests if we do not reach an agreement?

Alternatives	Pros	Cons
1. Find another wholesaler to buy his crops.	<p>Diversifies his client base.</p> <p>Helps him sell more produce.</p> <p>May get better terms.</p>	<p>Takes time to find another wholesaler.</p> <p>Business is tight; It's not easy to find new customers.</p> <p>Would have to deal with someone he doesn't know well.</p>
2. Sell the farm.	<p>Get out of business with lots of ups and downs.</p>	<p>Give up family tradition.</p> <p>What else does he know how to do?</p>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

ALTERNATIVES 3

**ALTERNATIVES 4: Estimate Their BATNA**

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

**What would I do in their shoes? (Which of their self-help alternatives looks best for them?)**

#1. Find another wholesaler

**How might I legitimately make their BATNA less attractive?**

<b>By making it harder to pursue?</b>	<b>By influencing their perception of how unwise or costly it might be?</b>
Complain a little to other wholesalers I know about how expensive Terry has gotten?	Show Terry some articles about how tough the wholesale produce business has become.

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

ALTERNATIVE

**LEGITIMACY 1: *Use External Standards as a Sword and as a Shield***

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

**What specific substantive question has to be answered in this negotiation?**

Price for his produce (e.g., strawberries)

**Possible standards** (precedents, benchmarks, prior practice, accepted principles, etc.)

Place each standard along a range from least favorable to you, to most favorable to you. Below each standard indicate what that standard would mean in this case.

Least favorable	Standards:	Roadside farmstand price	Last year's price + quality bonus	Last year's price + inflation	Last year's price	Cost of planting + harvesting	Most favorable
	Application of standard to this case:	33¢/pt	20¢	17¢	16¢	12¢	

**Other standards that may be relevant or that require research:**

- Price at neighboring farms
- Additional margin over cost, which Terry needs to cover occasional bad harvest
- Price at which we sell to grocery stores

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

## LEGITIMACY 2: *Use the Fairness of the Process to Persuade*

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

---

### Persuasive processes

If you cannot agree on an answer, you might agree on the process to find an agreeable answer. If one of the following looks interesting, how might you apply it to this case?

"I cut, you choose"

Tell Terry we can pick up and crate for \_\_\_ cents per pound and let him choose how to deliver.

Flip a coin

Get an expert opinion

Get county fair judge to say how much better than average (or not) Terry's fruit is.

Let an arbitrator decide

### The test of reciprocity

In some cases, reciprocity can be very persuasive. Are there some negotiations in which your counterpart is in a position similar to yours?

Terry buys from seed and supply vendors.

If so, what standards or arguments does he or she use in the situation?

He probably asks for a discount for being long-term customer.

How could you apply those standards or arguments here?

Ask for a discount for guaranteeing that we'll buy his harvest, year in and year out.

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

LEGITIMACY 2

---

**LEGITIMACY 3: *Offer Them an Attractive Way  
to Explain Their Decision***

---

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

---

If they had to explain the result of this negotiation to someone important to them, they could convince their constituents with the following few points:

1. "It's a fair deal compared to other farmers."

2. "It allows us some room to experiment and maybe make more money later."

3. "It's no different than what I would ask of my suppliers."

4.

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

LEGITIMACY 3

**COMMUNICATION 1: *Question My Assumptions and Identify Things to Listen For***

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

The first step in dealing with your blind spots is to become aware of them. In the left-hand column, list your assumptions about their intentions and perceptions. In the right-hand column, write down key phrases your counterpart might say that should lead you to question your assumptions.

<p><b>My assumptions</b> (I assume that . . . )</p>	<p><b>Things to listen for</b></p>
<p>He may resist spending more time on this negotiation.</p> <p>He won't want to try something different.</p> <p>He's committed to hiring his part-time laborers at harvest time.</p>	<p>Do you have some new ideas?</p> <p>I've been reading about some new equipment and techniques.</p> <p>It's getting harder and harder to find good people at a reasonable wage.</p>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

COMMUNICATION

**COMMUNICATION 2: *Reframe to Help Them Understand***

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

<p><b>Your perspective</b>                      (List 3-5 statements you might make to clearly put forth your interests.)</p>	<p><b>How might they hear it?</b>                      (For each statement, list your counterpart's possible response, e.g., "Yes, but ...")</p>	<p><b>Reframing</b>                      (Restate your interests so that way they will hear them better.)</p>
<p>I need the fruit properly crated.</p> <p>I need assurances that you will deliver on time.</p> <p>I want to label your best fruit as "premium" brand.</p>	<p>You're asking me to do something I can't do.</p> <p>I give you my word, I'll do the best I can do.</p> <p>She wants to pay me less for the other fruit?</p> <p>She wants to make more work for me.</p>	<p>How can we work together to ensure speedy delivery to market that won't impose an undue burden on either of us?</p> <p>Let's brainstorm together what we can do to ensure on-time delivery and what to do if it doesn't happen.</p> <p>I wonder how we might be able to separate out the best fruit and charge more money for it.</p>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**RELATIONSHIP 1: *Separate People Issues  
from Substantive Issues***

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

**Describe your relationship.** (Use adjectives.)

*Businesslike; collaborative*

**Separate the relationship from the substance**

<p><b>Substantive issues and problems</b> (money, terms, dates, and conditions)</p>	<p><b>Relationship issues and problems</b> (reliability, mutual acceptance, emotions, etc.)</p>
<p><i>Price per pound</i></p> <p><i>Delivery dates</i></p> <p><i>Crating procedures</i></p> <p><i>Payment plan</i></p> <p><i>Amount of fruit</i></p>	<p><i>It is good</i></p>
<p><b>Substantive options and remedies</b> (Consider referring to the chapters on <b>Interests and Options</b>)</p>	<p><b>Ways to improve the relationship</b> (Make sure these are not substantive concessions)</p>
<p><i>Research other wholesale fruit prices</i></p> <p><i>Contingency plan for ensuring follow-through</i></p>	<p><i>Keep doing what we are doing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><i>-listening to each other</i></li> <li><i>-consulting first</i></li> <li><i>-presenting solutions instead of problems</i></li> </ul>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

RELATIONSHIP

**RELATIONSHIP 2: *Prepare to Build a Good Working Relationship***

NEGOTIATOR: Liz  
 COUNTERPART: Terry  
 SUBJECT: Fruit deal

<b>What might be wrong now?</b>	<b>What can I do . . .</b>
<p><b>What might be causing any present misunderstanding?</b></p> <p><i>History of not exploring interests</i></p>	<p><b>. . . to try to understand them better?</b></p> <p><i>Ask questions; work to put myself in his shoes.</i></p>
<p><b>What might be causing a lack of trust?</b></p> <p><i>Perceptions about differences between urban and rural lifestyles</i></p>	<p><b>. . . to demonstrate my reliability?</b></p> <p><i>Come out to see him; dress in jeans.</i></p>
<p><b>What might be causing one or both of us to feel coerced?</b></p>	<p><b>. . . to put the focus on persuasion instead of coercion?</b></p>
<p><b>What might be causing one or both of us to feel disrespected?</b></p>	<p><b>. . . to show acceptance and respect?</b></p>
<p><b>What might be causing one or both of us to get upset?</b></p> <p><i>We haven't; but we could. It would be out of fear of ending up with no deal at the last minute</i></p>	<p><b>. . . to balance emotion and reason?</b></p> <p><i>Know my BATNA, so I can keep my cool.</i></p> <p><i>Don't push him on his BATNA too hard or too soon.</i></p>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**COMMITMENT 1: *Identify the Issues to Be Included in the Agreement***

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

---

**Overall purpose of negotiation**

*Discuss and decide terms of deal*

**Expected product of negotiation**

(Draft a table of contents for a final agreement that would be operational and durable.)

*Quantities of fruit  
Prices of Fruit  
Delivery dates  
Payment plan  
Contingency plan  
Penalty clauses*

**Specific purpose of next meeting**

*Explore possible ways to improve existing deal*

**Tangible product of next meeting**

(If you could imagine the piece of paper you would produce during *this* meeting, what would it contain?)

- A list of options for further consideration?
- An action plan for further work necessary before an agreement would be possible?
- A joint recommendation to your respective organizations?
- An agreement in principle?
- A signed contract?
- Commitments toward the next steps?
- Other \_\_\_\_\_

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**COMMITMENT**

---

**COMMITMENT 2: *Plan the Steps to Agreement***

NEGOTIATOR: Liz  
COUNTERPART: Terry  
SUBJECT: Fruit deal

---

**Decision makers: names of those who will "sign" the agreement**

Terry and Liz

**Implementation: information that the agreement should include about what happens next**

Implementors who should perhaps be consulted before agreement is final:

My trucking & warehousing people?

Possible obstacles to implementation:

Weather; sickness in Terry's family; his truck breaking down

Ways to deal with obstacles:

Contingency plans & good communication

**Steps necessary to get to a binding agreement****Target date**

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Tentative agreement on issues to be included:  | <u>Next meeting (Tuesday)</u> |
| 2. Clarification of interests on each issue:      | <u>Same</u>                   |
| 3. Discussion of options for handling each issue: | <u>Same</u>                   |
| 4. My draft of a framework agreement:             | <u>A week later</u>           |
| 5. Joint working draft of possible agreement:     | <u>End of the month</u>       |

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

COMMITMENT 2

**INTERESTS 1: *Identify the Relevant Parties***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

Fill in the names of the persons or groups involved in this negotiation. Put yourself as "Negotiator" and the person you are dealing with directly as "Counterpart." In the spaces below, write the names of others who may be significantly affected by the outcome of this negotiation.

<b>People on "my side" who may care about the outcome</b>	<b>People on "their side" who may care about the outcome</b>
Constituents? _____	Constituents? _____
Friends? _____	Friends? _____
Family? _____	Family? _____
Boss? _____	Boss? _____
Others? _____	Others? _____
_____	_____

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_



# INTERESTS 3: *Probe for Underlying Interests*

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

In the left-hand column, list the more important interests for you and your counterpart that you identified on the **INTERESTS 2** form. For each of these, ask yourself "why?" and "for what purpose?" If you discover deeper interests, list them in the second column. Finally, try to rate your own interests by allocating 100 points among them in proportion to their relative importance.

<b>Important interests</b> (from INTERESTS 2)	<b>Basic or underlying interests</b> (Ask yourself "why?" and "for what purpose?")	<b>Relative importance</b> (Allocate 100 points)
<b>Mine</b>		
<b>Theirs</b>		

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**OPTIONS 1: *Create Options to Meet Interests***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

---

Look at your **INTERESTS 3** form, then list possible ways to meet the interests on both sides. (List interests in order of their relative importance.)

<b>My interests</b>	<b>Possible options</b>	<b>Their interests</b>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**OPTIONS 1**

**OPTIONS 2: *Find Ways to  
Maximize Joint Gains***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

Consider ways to combine skills and resources to satisfy key interests on both sides.

	Inventory of skills and resources	Combine similar resources to produce value	Combine different resources to produce value
<b>Me</b>			
<b>Them</b>			

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**ALTERNATIVES 1: *Think of My Alternatives to  
a Negotiated Agreement***

---

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

**My key interests**

**What could I do to satisfy my interests if we do not reach an agreement?**

Possible alternatives	Pros	Cons

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**ALTERNATIVES 2: *Select and Improve***  
*My BATNA*

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

---

Of my alternatives, what will I really do if no agreement is reached (my BATNA)? Why?

What can I do to improve my BATNA? (Write down concrete steps you could take to improve your BATNA even before you go into the negotiation.)

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**ALTERNATIVES 3: *Identify Alternatives Open to the Other Side***

---

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

---

**Their key interests**

**What could they do to satisfy their interests if we do not reach an agreement?**

Alternatives	Pros	Cons

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**ALTERNATIVES 4: *Estimate Their BATNA***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

---

What would I do in their shoes? (Which of their self-help alternatives looks best for them?)

---

**How might I legitimately make their BATNA less attractive?**

By making it harder to pursue ?

By influencing their perception of how  
unwise or costly it might be?

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

ALTERNATIVES 4

---

**LEGITIMACY 1: *Use External Standards as  
a Sword and as a Shield***

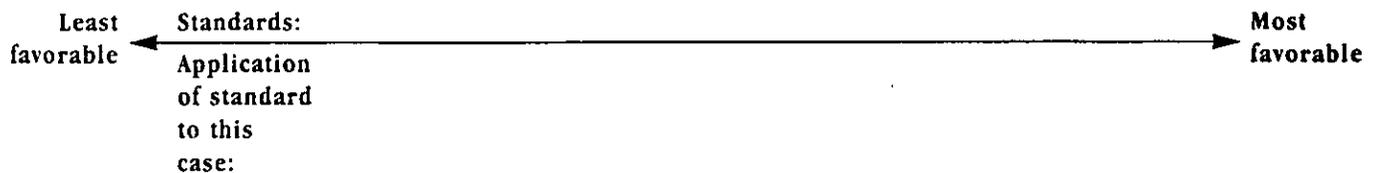
---

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

**What specific substantive question has to be answered in this negotiation?**

**Possible standards** (precedents, benchmarks, prior practice, accepted principles, etc.)

Place each standard along a range from least favorable to you, to most favorable to you. Below each standard indicate what that standard would mean in this case.



**Other standards that may be relevant or that require research:**

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**LEGITIMACY 1**

---

## LEGITIMACY 2: *Use the Fairness of the Process to Persuade*

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

---

### **Persuasive processes**

If you cannot agree on an answer, you might agree on the process to find an agreeable answer. If one of the following looks interesting, how might you apply it to this case?

"I cut, you choose"

Flip a coin

Get an expert opinion

Let an arbitrator decide

### **The test of reciprocity**

In some cases, reciprocity can be very persuasive. Are there some negotiations in which your counterpart is in a position similar to yours?

If so, what standards or arguments does he or she use in the situation?

How could you apply those standards or arguments here?

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

LEGITIMACY 2

---

**LEGITIMACY 3:** *Offer Them an Attractive Way  
to Explain Their Decision*

---

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

If they had to explain the result of this negotiation to someone important to them, they could convince their constituents with the following few points:

1.

2.

3.

4.

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**LEGITIMACY 3**

**COMMUNICATION 1: *Question My Assumptions and Identify Things to Listen For***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

The first step in dealing with your blind spots is to become aware of them. In the left-hand column, list your assumptions about their intentions and perceptions. In the right-hand column, write down key phrases your counterpart might say that should lead you to question your assumptions.

<b>My assumptions (I assume that . . . )</b>	<b>Things to listen for</b>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**COMMUNICATION 2:** *Reframe to Help  
Them Understand*

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

<p><b>Your perspective</b> (List 3-5 statements you might make to clearly put forth your interests.)</p>	<p><b>How might they hear it?</b> (For each statement, list your counterpart's possible response, e.g., "Yes, but ...")</p>	<p><b>Reframing</b> (Restate your interests so that they will hear them better.)</p>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**RELATIONSHIP 1: *Separate People Issues  
from Substantive Issues***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

**Describe your relationship.** (Use adjectives.)

**Separate the relationship from the substance**

**Substantive issues and problems**  
(money, terms, dates, and conditions)

**Relationship issues and problems**  
(reliability, mutual acceptance, emotions, etc.)

**Substantive options and remedies**  
(Consider referring to the chapters on  
**Interests and Options**)

**Ways to improve the relationship**  
(Make sure these are not substantive  
concessions)

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**RELATIONSHIP 1**

**RELATIONSHIP 2: *Prepare to Build a Good Working Relationship***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

<b>What might be wrong now?</b>	<b>What can I do . . .</b>
<p>What might be causing any present misunderstanding?</p>	<p>. . . to try to understand them better?</p>
<p>What might be causing a lack of trust?</p>	<p>. . . to demonstrate my reliability?</p>
<p>What might be causing one or both of us to feel coerced?</p>	<p>. . . to put the focus on persuasion instead of coercion?</p>
<p>What might be causing one or both of us to feel disrespected?</p>	<p>. . . to show acceptance and respect?</p>
<p>What might be causing one or both of us to get upset?</p>	<p>. . . to balance emotion and reason?</p>

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

---

**COMMITMENT 1: *Identify the Issues to Be  
Included in the Agreement***

---

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_  
COUNTERPART: \_\_\_\_\_  
SUBJECT: \_\_\_\_\_

**Overall purpose of negotiation**

**Expected product of negotiation**

(Draft a table of contents for a final agreement that would be operational and durable.)

**Specific purpose of next meeting**

**Tangible product of next meeting**

(If you could imagine the piece of paper you would produce during *this* meeting, what would it contain?)

- A list of options for further consideration?
- An action plan for further work necessary before an agreement would be possible?
- A joint recommendation to your respective organizations?
- An agreement in principle?
- A signed contract?
- Commitments toward the next steps?
- Other \_\_\_\_\_

---

DATE PREPARED: \_\_\_\_\_

**COMMITMENT 1**

---

**COMMITMENT 2: *Plan the Steps to Agreement***

NEGOTIATOR: \_\_\_\_\_

COUNTERPART: \_\_\_\_\_

SUBJECT: \_\_\_\_\_

---

**Decision makers: names of those who will "sign" the agreement****Implementation: information that the agreement should include about what happens next**

Implementors who should perhaps be consulted before agreement is final:

Possible obstacles to implementation:

Ways to deal with obstacles:

**Steps necessary to get to a binding agreement****Target date**

1. Tentative agreement on issues to be included:

\_\_\_\_\_

2. Clarification of interests on each issue:

\_\_\_\_\_

3. Discussion of options for handling each issue:

\_\_\_\_\_

4. My draft of a framework agreement:

\_\_\_\_\_

5. Joint working draft of possible agreement:

\_\_\_\_\_

6. Final text ready for signature:

\_\_\_\_\_

---

**DATE PREPARED:** \_\_\_\_\_**COMMITMENT 2**

**CURSO**

**NEGOCIACION**

**INVESTIGACION BIBLIOGRAFICA**

**ACUFF, FRANK HOW TO NEGOTIATE ANYTHING WITH ANYONE, ANYWHERE AROUND THE WORLD USA. 1997.**

**AHERMAN, SANDY 25 ROLE PLAYS FOR NEGOTIATION SKILLS USA. 1997.**

**ALTSCHUL, CARLOS Y FERNANDEZ LONGO, ENRIQUÉ. "TODOS GANAN" PAIDOS. MÉXICO. 1992.**

**ANDERSON, KARE GETTING WHAT YOU WANT: HOW TO REACH AGREEMENT AND RESOLVE CONFLICT EVERY TIME USA. 1994.**

**ARROBA, TANIA Y JAMES, KIM. "COMO MANEJAR LA PRESION EN EL TRABAJO" MÉXICO. MCGRAW HILL. 1990.**

**BAZERMAN, MAX. H. Y NEALE, MARGARET NEGOTIATING RATIONALLY USA. 1993.**

**BEER, JENNIFER ET AL. MEDIATOR'S HANDBOOK USA. 1996.**

**BELL, ARTHUR & SMITH, DAYLE WINNING WITH DIFFICULT PEOPLE . USA. 1997.**

**BERNSTEIN, ALBERT & ROZEN, SYDNEY DINOSAUR BRAINS: DEALING WITH ALL THOSE IMPOSSIBLE PEOPLE AT WORK USA. 1989.**

**BISNO, HERB MANAGING CONFLICT (SAGE HUMAN SERVICE GUIDES, VOL 52) USA. 1988.**

**BORISOFF, DEBORAH CONFLICT MANAGEMENT: A COMMUNICATION SKILLS APPROACH. USA. 1997.**

**BRINKMAN, RICK & KIRSCHNER, RICK DEALING WITH PEOPLE YOU CAN'T STAND: HOW TO BRING OUT THE BEST IN PEOPLE AT THEIR WORST USA. 1994.**

**BROWN, CLAIRE DAMKEN (EDITOR) CONFLICT AND DIVERSITY USA. HAMPTON PRESS COMMUNICATION SERIES. 1997.**

**CASSE, PIERRE & BERGER (ILLUSTRATOR) THE ONE HOUR NEGOTIATOR USA. 1992.**

**COHEN, HERB. TODO ES NEGOCIABLE MÉXICO. PLANETA. 1981.**

**DAWSON, ROGER. "PEDIR NO BASTA" GRUPO EDITORIAL SAYROLS. MÉXICO. 1988.**

**DAWSON, ROGER. ROGER'S DAWSON SECRETS OF POWER NEGOTIATING USA. 1996.**

**DONALDSON, MICHAEL C. ET AL. NEGOTIATING FOR DUMMIES USA. 1996.**

**DUNLOP, JOHN THOMAS & ZACK, ARNOLD M. MEDIATION AND ARBITRATION OF EMPLOYMENT DISPUTES USA JOSSEY-BASS CONFLICT RESOLUTION SERIES. 1997.**

**TURNER, STÉVE CONFLICT IN ORGANIZATIONS: PRACTICAL SOLUTIONS ANY MANAGER CAN USE. USA. 1983.**

**URY, WILLIAM L. GETTING PAST NO: NEGOTIATING YOUR WAY FROM CONFRONTATION TO COOPERATION. USA. 1993.**

**WALTON, RICHARD CONCILIACION DE CONFLICTOS INTERPERSONALES: CONFRONTACIONES Y CONSULTORIA DE MEDIADORES MÉXICO. FONDO EDUCATIVO INTERAMERICANO. 1973.**

**WALTON, RICHARD MANAGING CONFLICT: INTERPERSONAL DIALOGUE AND THIRD PARTY ROLES USA ADDISON WESLEY. 1987.**

**WEEKS, DUDLEY THE EIGHT ESSENTIAL STEPS TO CONFLICT RESOLUTION: PRESERVING RELATIONSHIPS AT WORK, AT HOME, AND IN THE COMMUNITY USA. 1994.**

**WHETTHEN, DAVID & CAMERON, KIM S. DEVELOPING MANAGEMENT SKILLS: MANAGING CONFLICT USA. 1993.**

**WISINSKI, JERRY RESOLVING CONFLICTS ON THE JOB USA. 1993.**

**WOOLF, BOB FRIENDLY PERSUASION: MY LIFE AS A NEGOTIATOR USA. 1990.**